

**TÜRK HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN  
2003 İÇ HAT SERBESTLEŞMESİNE  
VERDİKLERİ STRATEJİK TEPKİLER**

**Gamze ÖZSOY  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eskişehir-2010**

**TÜRK HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN 2003 İÇ HAT SERBESTLEŞMESİNE  
VERDİKLERİ STRATEJİK TEPKİLER**

**Gamze ÖZSOY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı**

**Danışman: Yard Doç. Dr. Ender GEREDE**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Eylül 2010**



## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### TÜRK HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN 2003 İÇ HAT SERBESTLEŞMESİNE VERDİKLERİ STRATEJİK TEPKİLER

**Gamze ÖZSOY**

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2010**

**Danışman: Yard. Doç. Dr. Ender GEREDE**

Ülkelerin, iç hat havayolu taşımacılığı faaliyetlerine ilişkin giderek daha serbest politikalar izledikleri görülmektedir. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Avrupa Birliği (AB)'nde havayolu taşımacılığı serbestleşme uygulamalarının çok ileri boyutlara ulaştığı ve bu uygulamaların diğer ülkelere de sıçradığı görülmektedir. Bu gelişmeler, söz konusu havayolu pazarlarının, rekabetin yaşandığı yeni bir yapıya bürünmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla artık havayolu işletmelerinin daha dinamik ve sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösterdikleri söylenebilir. Böyle bir çevre havayolu işletmelerini, hayatta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için daha stratejik düşünmeye doğru itmektedir. Bu bilinçle, serbestleşmeye tepki olarak havayolu işletmelerinin serbest pazarlarda yeni stratejiler geliştirdikleri gözlemlenmiş ve işletmelerin söz konusu stratejik davranışlarını ortaya koyan çok sayıda akademik çalışma yapılmıştır.

2003 yılında iç hat havayolu taşımacılığını serbestleştirerek Türkiye de bu gelişmelere ayak uydurmuştur. İç hat havayolu pazarını rekabete açarak, daha önce tek bir havayolu işletmesinin faaliyet gösterdiği pazara yeni havayolu işletmelerinin girmesine imkân tanımıştır. Bu çalışmada, Türkiye iç hat pazarında faaliyet gösteren mevcut ve yeni havayolu işletmelerinin yaşanan gelişmelere karşı ne tür stratejik tepkiler verdiğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, çalışmanın ilk bölümlerinde strateji ve rekabet kavramları üzerinde durulmuş, ABD ve AB'de serbest pazarlara geçiş süreci, sonrasında oluşan rekabet ortamı ve havayolu işletmelerince geliştirilen stratejiler açıklanmıştır. Ardından, Türkiye'de havayolu taşımacılığının düzenlemeler açısından gelişimi anlatılarak toplanan nitel veriler ışığında serbestleşme sonrası pazardaki rekabet yapısı analiz edilmeye ve havayolu işletmelerinin stratejik tepkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

***Anahtar Kelimeler:** Havayolu İşletmeleri, Serbestleşme, Rekabet, Stratejiler*

**ABSTRACT****THE STRATEGIC RESPONSES OF THE TURKISH AIRLINE COMPANIES  
TO THE DEREGULATION OF DOMESTIC AIR TRANSPORTATION IN 2003****Gamze ÖZSOY****Anadolu University Graduate School of Social Sciences, September 2010****Advisor: Asst. Prof. Dr. Ender GEREDE**

Today, it can be seen that the countries seem to follow more liberal policies in terms of domestic air transport. Especially in the United States of America (USA) and the European Union (EU), the air transport liberalization has reached to a more advanced structure, and these actions are spread to other countries. These developments lead to a new structure build up in the airline markets in which the competition exists. Therefore it can be said that airline companies are operating in a much more dynamic and changing environment. Such an environment forces the airline companies to deliberate more strategically to be able to survive and succeed. With this awareness, in response to deregulation airline companies developing new strategies are observed in the "free market" and a large number of academic studies have been conducted on the mentioned strategic behaviors of the companies.

With the deregulation of the domestic air transport in 2003, Turkey followed these developments. With the deregulation of domestic air transportation which led to a competition, it created the possibility of new airline companies to enter the market where only one airline company was operating. In this study, the strategic responses of the existing and new airline companies in the Turkish domestic line against the occurred developments are analyzed. In this context, the first part of the study, the terms of strategy and competition were discussed and the transition of US and EU in to the free market and the competitive environment and strategies that are developed by the airline companies are explained. Then, the development of the Turkish air transport regulations is illustrated and in the last part, in the light of the collected qualitative data, it has been attempted to analyze the competitive structure of the market after the deregulation and to determine the strategic responses of the airline companies.

***Keywords: Airline Companies, Deregulation, Competition, Strategies***

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gamze Özsoy'un "TÜRK HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN 2003 İÇ HAT SERBESTLEŞMESİNE VERDİKLERİ STRATEJİK TEPKİLER" başlıklı tezi 17.09.2010 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

<u>Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı) : Yard. Doç. Dr. Ender GEREDE	.....
Üye : Yard. Doç. Dr. Ergün KAYA	.....
Üye : Yard. Doç. Dr. A. Emre DEMİRCİ	.....

.....

Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ÖNSÖZ

Öncelikle, bu tezin hazırlanmasında çok önemli katkıları bulunan ve aynı zamanda akademik gelişimimde büyük pay sahibi olan tez danışmanım Yard. Doç. Dr. Ender GEREDE'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, bu süreçte maddi manevi desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Yard. Doç. Dr. Ergün KAYA ve Araş. Gör. Dr. Yusuf ŞENGÜR'e teşekkürü bir borç bilirim. Verilerin toplanmasında yardım taleplerimi geri çevirmeyerek bana zaman ayıran havayolu işletmelerinin değerli yöneticileri Orhan SİVRİKAYA, Sami ALAN, Nasuh ÇETİN, Güliz ÖZTÜRK, Esra HALVAŞI, Nilgün ÖZLÜPİNAR, Ozan KAZICIOĞLU, Onur CANLI, Kadir PEKER, Recep KÜÇÜK ve Erkan DURSUN'a ve görüşmelerimin gerçekleştirilmesi aşamasında yardımcı olan havayolu işletmesi çalışanlarına teşekkür ederim.

Son olarak, çalışmalarım esnasında her zaman yanımda olan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Gamze ÖZSOY

Eylül 2010

## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİ VE REKABET

1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARI.....	3
1.1. Strateji Kavramı.....	3
1.2. Stratejik Yönetim.....	8
1.2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Kapsamı.....	8
1.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	11
1.2.3. Stratejik Yönetim Süreci.....	12
1.3. Stratejinin Düzeyleri.....	17
1.3.1. Şirket Düzeyi Stratejiler.....	18
1.3.2. İşletme Düzeyi Stratejiler.....	19
1.3.3. İşlevsel Stratejiler.....	20
1.4. İşletmeler İçin Stratejinin Önemi.....	20
2. REKABET KAVRAMI VE REKABET STRATEJİLERİ.....	22
2.1. Rekabete İlişkin Temel Kavramlar.....	22
2.1.1. Rekabetin Tanımı.....	22
2.1.2. Rekabeti Oluşturan Faktörler.....	25
2.1.3. Rekabet Analizinde Porter'ın Beş Güç Modeli.....	27
2.2. Rekabet Stratejileri.....	34
2.2.1. Rekabet Stratejisi Kavramı.....	35
2.2.2. Porter'ın Genel Rekabet Stratejileri.....	36
2.2.3. Birleşik Rekabet Stratejileri.....	45

## İKİNCİ BÖLÜM

## HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA SERBESTLEŞME, REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

1. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA SERBESTLEŞME.....	48
1.1. Havayolu Taşımacılığında Düzenleyici Sistem .....	48
1.2. Havayolu Taşımacılığının Serbestleştirilmesi.....	54
1.2.1. ABD Havayolu Taşımacılığının Serbestleştirilmesi.....	55
1.2.2. AB Havayolu Taşımacılığının Serbestleştirilmesi.....	57
1.3. Havayolu Taşımacılığı Serbestleşmesi ile Hedeflenen Çıktılar.....	60
2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA SERBESTLEŞME SONRASI OLUŞAN REKABET VE REKABET UNSURLARI .....	62
2.1. Porter’ın Beş Güç Modeli’ne Göre Serbestleşme Sonrası Havayolu Taşımacılığı .....	62
2.1.1. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet.....	63
2.1.2. Sektöre Girecek Yeni İşletmelerin Yarattığı Tehditler.....	65
2.1.3. Alıcıların Pazarlık Gücü .....	68
2.1.4. İkame Ürün ya da Hizmetlerin Tehdidini .....	70
2.1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü .....	71
2.2. Havayolu İşletmelerinin Serbest Pazarlarda Rekabet Araçları .....	71
2.2.1. Fiyat .....	72
2.2.2. Uçuş Sıklığı ve Kalkış Zamanı .....	77
2.2.3. Ağ Yapısı .....	78
2.2.4. Birleşmeler, Satın Almalar ve İşbirlikleri.....	81
2.2.5. Seyahat Acenteleri Komisyonları .....	88
2.2.6. Sık Uçan Yolcu Programları (SUYP).....	88
2.2.7. Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri (BRS).....	89
2.2.8. İnsan Kaynağı .....	90
2.2.9. Yenilik ve Teknoloji .....	91
2.2.10. Hizmet Kalitesi.....	94





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRK İÇ HAT HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ DÜZENLEMELER AÇISINDAN GELİŞİMİ

1. 1983 ÖNCESİ DÖNEM .....	97
2. 2920 SAYILI KANUN'DAN SONRAKİ DÜZENLEMELER DÖNEMİ .....	98
3. 2003 SERBESTLEŞMESİ DÖNEMİ.....	105

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRK HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN SERBESTLEŞMEYE TEPKİ OLARAK GELİŞTİRDİKLERİ REKABET STRATEJİLERİ

1. ARAŞTIRMA PROBLEMİ.....	108
2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	109
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI .....	111
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	112
4.1. Araştırmanın Modeli .....	112
4.2. Araştırmanın Evreni .....	112
4.3. Veri Toplama Aracı.....	113
4.4. Veri Toplama Süreci .....	114
4.5. Verilerin Analizi.....	117
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI .....	117
5.1. 2003 Serbestleşmesi Sonrasında Türk İç Hat Havayolu Taşımacılığında Oluşan Rekabet Yapısına İlişkin Bulgular .....	118
5.1.1. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet.....	118
5.1.2. Sektöre Yeni Girecek İşletmelerin Yarattığı Tehditler.....	124
5.1.3. Alıcıların Pazarlık Gücü .....	127
5.1.4. İkame Hizmetlerin Tehdidi.....	130
5.1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü .....	131
5.2. Türk Tescilli Havayolu İşletmelerinin 2003 Serbestleşmesine Verdikleri Stratejik Tepkiler .....	132
5.2.1. Onur Havayolları .....	132
5.2.2. Atlasjet Havayolları .....	136
5.2.3. Pegasus Havayolları.....	141
5.2.4. SunExpress Havayolları.....	144
5.2.5. Borajet.....	146

5.2.6. Türk Hava Yolları .....	149
5.2.7. AnadoluJet .....	153
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	157
KAYNAKÇA.....	163

**TABLolar LİSTESİ**

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 1. Piyasa Yapıları.....</b>	<b>26</b>
<b>Tablo 2. Araştırmaya Katılan Havayolu İşletmelerinde Çalışan Yöneticiler....</b>	<b>115</b>
<b>Tablo 3. Havayolu İşletmelerinin İç Hat Uçuşlarına Başlama Tarihleri .....</b>	<b>118</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Porter'ın Beş Güç Modeli.....	28
Şekil 2. Porter'ın Genel Rekabet Stratejileri.....	37
Şekil 3. Southwest Havayolları'nın Strateji Şeması.....	40
Şekil 4. Onur Havayolları'nın Yurtiçi Tarifeli Uçuş Noktaları .....	135
Şekil 5. AtlasJet'in 2007 Yılındaki Yurtiçi Tarifeli Uçuş Noktaları .....	140

## GİRİŞ

Serbestleşme öncesi dönemde havayolu işletmeleri sıkı düzenlemeler altında faaliyet göstermek durumunda kalmıştır. Ülkelerin sivil havacılık otoriteleri pazara giriş ve pazardan çıkışları, havayolu işletmelerinin fiyatlama kararlarını, kapasite artırımlarını, kendi aralarındaki birleşmeleri kontrol altında tutmuştur. Söz konusu düzenlemeler, havayolu taşımacılığının rekabetten uzak bir yapıya bürünmesine ve kendi kararlarını etkin bir şekilde alamayan havayolu işletmelerinin pazarda etkili bir hizmet sunamamasına sebep olmuştur.

1960-70'li yıllara gelindiğinde, rekabeti sınırlayan düzenlemelerin havayolu taşımacılığının gelişimini engellediği ve rekabetin getirilmesi halinde yolculara çok daha fazla fayda sağlanabileceği yönünde görüşler oluşmaya başlamıştır. ABD'de zamanla bu görüşler kuvvetlenmiş ve otorite üzerinde pazarın serbestleştirilmesi yönünde büyük baskı yaratmıştır. Bu gelişmeler sonucunda ABD, iç hatlarını serbestleştirme kararı almıştır. 1978 yılında kabul edilen Havayolu Serbestleşme Kanunu ile pazardaki rekabetin artırılması amaçlanarak havayolu taşımacılığı üzerindeki sıkı düzenlemeler kaldırılmıştır.

ABD'de yaşanan gelişmeler zamanla diğer ülkelere de yayılmıştır. ABD'den sonra AB, çıkarmış olduğu liberalleşme paketleri ile Birlik içerisinde havayolu taşımacılığını tamamen serbest yapıya kavuşturmuştur. Serbest pazarlarda havayolu işletmelerinin sayısının arttığı ve daha rekabetçi olmaya başladığı görülmüştür. Dolayısıyla rekabetçi pazarlarda stratejik yönetimin önemi ortaya çıkmıştır. Havayolu işletmelerinin faaliyetlerine devam edebilmeleri ve başarı sağlamaları, uzun vadede rekabetçi olmalarına bağlıdır. Uzun vadede rekabetçi olabilmek ise, havayolu işletmelerinin rekabet stratejileri geliştirmeleri ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Serbestleşmeden sonra fiyat, uçuş ağ yapısı, kalkış zamanı ve uçuş sıklığı gibi havayolu hizmet sunumu bileşenleri havayolu işletmeleri tarafından diledikleri şekilde kullanılabilir hale gelmiştir. Bu bileşenler aynı zamanda, artık havayolu işletmelerinin rekabet etmede kullandıkları araçlar olup rekabet stratejilerinin şekillenmesini sağlayan alt stratejik bileşenlerdir. Havayolu işletmeleri serbest pazarlarda tüm bunları da kullanarak serbestleşmenin getirdiği rekabete karşı yeni stratejiler geliştirmişlerdir.

Türk İç Hat Havayolu Taşımacılığında ilk serbestleşme hareketi 1983 yılında gerçekleşmiş, ancak sonrasında alınan bazı politik kararlar nedeniyle gerçek anlamda bir serbest pazar yaratılamamıştır. 2003 yılında söz konusu politik kararlar geri çekilerek özel havayolu işletmelerinin önü açılmıştır. Yeni havayolu işletmeleri ile 2003 yılından sonra iç hatlar pazarı hızlı bir büyüme içine girmiştir. Dolayısıyla, daha önce açıklandığı şekilde stratejik yönetimin Türkiye iç hatlar pazarı için de önem kazandığı ve işletmelerde bu bilincin oluştuğu düşüncesinden hareketle, bu çalışmada Türk havayolu işletmelerinin serbestleşme sonrası geliştirdikleri stratejilerin araştırılması hedeflenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde strateji ve rekabete ilişkin alanyazın taraması yapılarak konunun kavramsal çerçevesi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bölümde literatüre kendisini kabul ettirmiş olan Porter'ın Rekabet Analizinde Beş Güç Modeli ve Genel Rekabet Stratejileri açıklanmıştır. Bu konuların ayrıntılı bir şekilde açıklanmasının sebebi, havayolu taşımacılığına ilişkin bölümlerin bu çerçevede ele alınmış olmasıdır.

İkinci bölümde, havayolu taşımacılığının serbestleşme öncesi dönemi anlatılarak ABD ve AB'de serbest pazarlara geçiş süreci anlatılmış ve serbestleşme ile rekabetin getirilmesi amaçlandığı ortaya konulmuştur. Bu amaç doğrultusunda Porter'ın Beş Güç Modeli altında serbest pazarlarda oluşan rekabet yapısı ele alınmıştır. Rekabet yapısı resmedildikten sonra serbest pazarlarda havayolu işletmelerinin kullandıkları rekabet araçları ve bu araçların nasıl rekabet avantajı getirdikleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, Türkiye'nin serbestleşme süreci anlatılmıştır. Son bölüm olan dördüncü bölümde ise, Türk havayolu işletmelerinin 2003 iç hat serbestleşmesine verdikleri stratejik tepkiler değerlendirilmiştir. Bu bölümün ortaya çıkması için havayolu işletmeleri yöneticileri ile görüşmeler yapılarak nitel veriler toplanmıştır. Toplanan veriler yine nitel olarak analiz edilerek; (1) serbestleşme sonrası oluşan rekabet yapısı, (2) havayolu işletmelerinin stratejik tepkileri yorumlanmıştır. Analiz ve yorumlar sonucu, pazarın gerçek anlamda serbest olup olmadığı, serbestleşmenin rekabeti getirip getirmediği ve havayolu işletmelerinin ne tür stratejiler geliştirdiğine dair bir görüş oluşturulmaya çalışılmıştır. Geliştirilen stratejilere ilişkin bulgular Porter'ın Rekabet Stratejileri kapsamında değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİ VE REKABET

Havayolu taşımacılığı pazarı, giderek serbestleşmekte ve buna bağlı olarak giderek rekabetin daha yoğun yaşandığı bir pazar haline dönüşmektedir. Pazarın bu rekabetçi yapısı havayolu işletmelerinin pazardaki hareketlerini etkilemekte, kazanç elde edebilme ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için rakiplerine üstünlük sağlama zorunluluğunu getirmektedir. Rakiplerinden daha üstün olabilmeleri ve bu rekabet avantajını devam ettirebilmeleri, havayolu işletmelerinin başarılı rekabet stratejileri uygulamalarından geçmektedir.

Çalışmamızın asıl konusu olan, havayolu işletmelerinde rekabet stratejilerinin daha iyi anlaşılması için öncelikle strateji ve rekabet kavramlarının anlaşılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu amaçla ilk bölümde; genel olarak strateji kavramı, bu kavramın önemi ve stratejik yönetim içindeki yeri, rekabet kavramı ve rekabet stratejilerinin açıklanması üzerinde durulmuştur.

#### 1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARI

##### 1.1. Strateji Kavramı

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunancaya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca “stratos (ordu)” ve “ago (yönetmek, yön vermek)” kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur.<sup>1</sup> Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır.<sup>2</sup> Kimi kaynaklarda ise, Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamına gelen “stratum” kelimesinden türetildiği belirtilmektedir. Kelimenin kökeni konusunda bir anlaşmazlık olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da istikamet göstermeyle ilgilidir.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Coşkun Can Aktan, **Stratejik Yönetim**, (İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999).

<sup>2</sup> Kenneth R. Andrews, **The Concept of Corporate Strategy**, (Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin Inc., 1971), s. 26-27.

<sup>3</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (Sekizinci basım. İstanbul: ALFA Basım Yayım Dağıtım Ltd., 2007), s. 16.



Kelime anlamı itibariyle “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” anlamına gelen strateji<sup>4</sup>, yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmış ve 20. Yüzyılın başında yine askeri bir kavram olarak Türkçe’ye girmiştir.<sup>5</sup> Askeri strateji, bir savaşta orduların girişecekleri harekât ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Askeri stratejide amaç; zafere ulaşmaktır. Bu amaca ulaşmada, düşmanın olası faaliyetleri göz önüne alınarak mevcut kaynakların en etkili ve ekonomik bir biçimde kullanılması esastır.<sup>6</sup>

Askeri anlamda strateji kelimesi çok eski tarihlerden itibaren kullanılıyor olmasına rağmen, işletme yönetimi alanında ortaya çıkışı yakın geçmişe dayanmaktadır. Her ne kadar stratejiyle ilgili akademik çalışmaların kökenlerinin 1920 ve 1940’lı yıllara dayandığı bilirse de bugünkü anlamıyla ortaya çıkması 1960’lı yıllarda gerçekleşmiştir. Bu tarihlerde Harvard Üniversitesi akademisyenleri olan Alfred Chandler (*Strategy and Structure*, 1962), Andrews (*Business Policy*, 1965) ve Igor Ansoff (*Corporate Strategy*, 1965) bilimsel çalışmalarıyla strateji kavramının ve stratejik yönetimin gelişimine büyük katkıda bulunmuşlardır.<sup>7</sup> Chandler stratejiyi; “işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” olarak tanımlamaktadır.<sup>8</sup> Ansoff ise stratejiyi, saf strateji ve genel strateji olarak iki şekilde ele alır. Saf strateji, işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisidir. Genel veya karma strateji ise, işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistikî bir karar kuralıdır.<sup>9</sup> Ansoff, işletmenin amaçlarından ayrı olarak inceleyerek, stratejinin genelde risk ve belirsizlik halinde eksik bilgiyle karar alma yöntemi olduğunu savunurken, Chandler’in yaptığı tanımda strateji, uzun dönemli bir süreç olarak işletmenin amaçlarının belirlenmesini de içermektedir.<sup>10</sup> Andrews’e göre strateji, işletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir

<sup>4</sup> Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, (Birinci Cilt, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974), s. 220.

<sup>5</sup> Dinçer, **a.g.e.**, s. 17.

<sup>6</sup> Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, (Dördüncü basım. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd., 2007), s. 33.

<sup>7</sup> Mehmet Barca, “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi** 5, 1: 7-39, (Mart 2005).

<sup>8</sup> Alfred Chandler, **Strategy and Structure**, (Cambridge: The MIT Press, 1962.)

<sup>9</sup> H. Igor Ansoff, **Corporate strategy : an analytic approach to policy for growth and expansion**. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1965).

<sup>10</sup> Dinçer, **a.g.e.**, 18-19.



işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır.<sup>11</sup>

Strateji kavramının gelişiminde yine önemli bir yere sahip olan Mintzberg, strateji için daha kapsamlı bir tanım yapmıştır. Mintzberg'e göre strateji; bir plan, bir manevra, bir davranış biçimi, bir bakış açısı ve rakiple ilgili pozisyon alma gibi dinamikleri içeren çok boyutlu bir kavramdır.<sup>12</sup> Mintzberg ayrıca, farklı strateji oluşturma süreçlerine işaret ederek, amaçlanan (planlanan) stratejiler ile acil (planlanmayan) stratejilerin olduğunu belirtmiştir. Bu durumda, yönetim şekillerinin, yöneticilerin yönetim tarzlarının ve sorumluluklarının stratejilerde önemli ve belirleyici bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmaktadır.<sup>13</sup>

Michael Porter'ın 1980 yılında yayınlanan *Rekabet Stratejisi* ve 1985 yılında yayınlanan *Rekabet Avantajı* isimli eserleri, stratejilerin içeriğine ilişkin düşüncenin ilerlemesinde dönüm noktası olmuştur. Porter bu çalışmalarıyla stratejiyi daha somut, kolay anlaşılır ve pratik bir kavram haline dönüştürmüştür.<sup>14</sup>

Porter'a göre strateji, işletme için, farklı bir dizi faaliyeti içeren eşsiz ve değerli bir pozisyonun yaratılmasıdır. Porter, stratejiyi konumlandırma ve rekabet avantajı olarak ele almakta ve işletmenin içinde bulunduğu dış çevreyle ilgili olarak açıklamaktadır. Buna göre, bir işletmenin rakiplerinden farklı faaliyetler yerine getirmesi ya da benzer faaliyetleri rakiplerinden farklı yöntemlerle yerine getirmesini stratejik konumlandırma olarak tanımlamaktadır.<sup>15</sup> Pozisyon okulu olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre dış faktörlere vurgu yapılarak işletmelerin yüksek performans için doğru bir sektör seçmeleri ve bu sektörlerde kar üzerinde etki yapan pazar güçlerine karşı kendilerini konumlandırmaları gerektiği belirtilmektedir.<sup>16</sup> Pazar güçleri genellikle sektördeki tüm işletmeleri etkilediği için, asıl önem taşıyan, işletmelerin bunlarla baş

<sup>11</sup> Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, (Dow Jones-Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1971), s. 26-27.

<sup>12</sup> Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, (London: Pearson Education Limited, 2000), s. 23-29.

<sup>13</sup> Jean Nollet, Silvia Ponce ve Manon Campbell. "About Strategy and Strategies in Supply Management", *Journal of Purchasing-Supply Management* 11: 129-140, 2005. s. 130.

<sup>14</sup> Barca, a.g.e., s. 12-13.

<sup>15</sup> Michael E. Porter, "What is Strategy?", *Harvard Business Review* 61-78, (November-December 1996), s. 61-68; Michael E. Porter, "Formulating Strategy", <http://training.byu.edu/documents/t-strategy.pdf> iletişim adresli internet sayfası, (12.10.2009), s.1.

<sup>16</sup> Barca, a.g.e., s. 15, 23.

edebilmesindeki farklı becerileridir.<sup>17</sup> Porter, aynı zamanda operasyonel etkinlik ile strateji kavramlarının karıştırılmaması üzerinde durmaktadır. Operasyonel etkinlik, işletmelerin benzer faaliyetleri rakiplerinden daha iyi, daha hızlı ya da daha az maliyetle gerçekleştirmesidir. Oysa strateji, eşsizlikle ilgili bir kavram olmaktadır. Bu eşsizlik ise, işletmelerin ya farklı faaliyetler gerçekleştirmelerinden ya da benzer faaliyetleri gerçekleştirmek için farklı yöntemler kullanmalarından kaynaklanmaktadır.<sup>18</sup>

Pozisyon Yaklaşımı stratejiyi daha çok dış çevresel faktörlere ilişkin açıklarken, bu yaklaşıma alternatif olarak ortaya çıkan Kaynak Temelli Yaklaşım ise, asıl işletme içi faktörlerin stratejilerin şekillenmesinde önemli olduğunu savunmuştur. İşletmelerin temel yetkinlikleri işletmeleri birbirinden farklı kılmakta ve bu farklılıklar rekabet avantajını doğurmaktadır. İşletme stratejisi için, yöneticilerin rekabet üstünlüğü sağlamada ve rakiplerinden daha iyi bir performans elde etmede kullandıkları ana yetenekler için aldıkları karar ve faaliyetlerin özgün bir modeli olduğu da söylenmektedir. Buna göre işletme, stratejisiyle rekabet üstünlüğü sağlamak için ana yeteneklerini kullanmaya ve geliştirmeye çalışır. Ana yetenekler işletmenin; yüksek verimlilik, kalite ya da yenilik elde etmesine veya müşteri problemlerine hızlı çözüm bulmasına imkan veren üretim, pazarlama ve AR-GE gibi beceri ve kabiliyetlerdir.<sup>19</sup> Hofer ve Schendel'e göre ise strateji, işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetlerdir.<sup>20</sup>

Her ne kadar bu yaklaşımlar birbirine alternatif olarak gözükse de iki yaklaşımın birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğu düşünülmektedir. İşletme içi faktörler stratejinin şekillenmesinde ne kadar etkili ise işletme dışı faktörler de aynı derecede etkilidir. Dinçer, daha bütüncül bir yaklaşımla stratejiyi “işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak tanımlamıştır. Bu tanımda ayrıca, stratejinin çevredeki değişikliklerden etkilendiği vurgulanırken, yapı, kültür,

<sup>17</sup> Michael Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, İngilizceden çeviren: Gülen Ulubilgen. (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008), s. 3.

<sup>18</sup> Porter, 1996, **a.g.e.**, s. 61-68; Porter, “Formulating Strategy”, **a.g.e.**, s.1.

<sup>19</sup> N. Gökhan Torlak, **Organizasyon Teorileri**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008), s. 90.

<sup>20</sup> Charles W. Hofer ve Dan Schendel, **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. (St. Paul. Minn.: West Pub. Co., 1978).

kabiliyetler, süreçler ve tarzlar gibi örgüt içi unsurların şekillenmesinde belirleyici bir rol oynadığına da dikkat çekilmektedir.<sup>21</sup>

Ülgen ise stratejiyi, “rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu” olarak tanımlanmaktadır.<sup>22</sup> Bu tanımdan hareketle bir işletmenin aldığı kararlar topluluğunun strateji olabilmesi için, bu kararlara ulaşmadan önce pazardaki rakiplerinin olası faaliyetlerini göz önüne alarak analiz etmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

1960’lı yıllardan günümüze kadar stratejiyle ilgili farklı yaklaşımlar benimsenmiş ve çeşitli tanımlar yapılmıştır. Yapılan tanımlardan da anlaşıldığı gibi kavram üzerinde tam bir görüş birliği bulunmamaktadır.<sup>23</sup> Bununla birlikte, yapılan tanımlara bakılarak stratejiye ilişkin başlıca unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Strateji, işletmenin yönünün belirlenmesidir.
- Strateji, işletme için uzun dönemli nihai sonuca odaklıdır.
- Strateji, işletmenin uzun vadeli amaçlarının belirlenmesini de içeren ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayan kararlar topluluğudur.
- Strateji, rakiplerden farklı olmakla ilgilidir.
- Strateji, işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıran değerlerden oluşmaktadır.
- Strateji, işletmenin kendi kaynak ve yetenekleri ile ilişkili olduğu çevreyi analiz etmeyi gerektirir.

Stratejiler, işletmeye rekabetçi üstünlük kazandırarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Pazardaki rakiplerinin taklit edemeyeceği ya da taklit etmeyi çok maliyetli bulacağı şekilde stratejiler geliştiren ve başarıyla uygulayan işletmeler değer yaratmış olacaktırlar. Yaratılan bu değer ise söz konusu işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıracaktır.<sup>24</sup> Örneğin, American Airlines, havayolu taşımacılığında Sık Uçan Yolcu Programları’nı (SUYP) geliştiren ve kullanan ilk havayolu işletmesi olarak, müşterileri için bir değer yaratmıştır. Ancak, bu yenilik ilk

<sup>21</sup> Dinçer, **a.g.e.**, s. 21-22.

<sup>22</sup> Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s.33.

<sup>23</sup> Dinçer, **a.g.e.**, s. 18; Peter B. Seddon and Geoffrey P. Lewis, “Strategy and Business Models: What’s the Difference?”, (Adelaide, South Australia: 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 10-13 July 2003), s. 236-240., Taieb Hafsi ve Howard Thomas. “The Field of Strategy: In Search of a Walking Stick”, **European Management Journal** 23, 5: 507-519, (2005), s. 507.

<sup>24</sup> Robert E. Hoskisson, Michael A. Hitt ve R. Duane Ireland, **Competing for Advantage**, ) Mason, Ohio: South-Western/Thomson Learning, 2004), s. 3.

başta değer yaratmış olmasına rağmen, daha sonra diğer işletmeler tarafından kolayca taklit edilip kullanılmaya başlamıştır. Günümüzde SUYP müşteri bağlılığı yaratmada birçok havayolu işletmesince kullanılmaktadır. Bu nedenle American Airlines geliştirdiği bu yöntemle sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edememiştir.<sup>25</sup>

## 1.2. Stratejik Yönetim

İşletmelerin geliştirdikleri stratejiler, günümüzde stratejik yönetim içerisinde ele alınmaktadır. Bir süreç olan stratejik yönetimin ürünü olarak stratejiler ortaya çıkmakta ve uygulamaya konulmaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetimin kapsamının ve hangi aşamalardan oluştuğunun açıklanmasında fayda vardır.

### 1.2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Kapsamı

Bir önceki bölümde de bahsedildiği gibi strateji; işletmeye rekabetçi avantajlar kazandıracak, uzun dönemli kararlar bütünüdür. Bu durumda stratejik yönetim ise, işletme için etkin stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilerek kontrol edilmesi sürecidir<sup>26</sup>.

Strateji kavramı, işletmeler için 1960'lı yıllarda kullanılmaya başlamış olmakla birlikte, stratejik yönetim anlayışıyla ele alınması 1980'li yıllardan sonra olmuştur<sup>27</sup>. “Uzun dönemli planlama”, “kurumsal planlama” ve “stratejik planlama” aşamalarından geçerek “stratejik yönetim” aşamasına ulaşılmıştır<sup>28</sup>. Bu gelişim süreci içinde stratejik planlama aşamasının; stratejilerin uygulanması, kontrollerin yapılarak hataların ya da eksikliklerin belirlenmesi süreçlerini içermediğinden başarıya ulaşmada yetersiz olduğu görülmüştür. Buna karşın stratejik yönetim; stratejik planlama, uygulama ve kontrol aşamalarını da kapsayan daha bütüncül bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>29</sup>. Stratejik yönetim ayrıca, stratejik planlamanın dikkate almadığı işletmenin yönetim

<sup>25</sup> Michael A.. Hitt, R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, **Strategic Mangement: Competitiveness and Globalization**, (Altıncı basım. Australia: Thomson/South-Western, 2005), s. 86.

<sup>26</sup> Mason A. Carpenter ve Wm. Gerard Sanders, **Strategic Management A Dynamic Perspective**, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007), s.7.; Dinçer, **a.g.e.**, s. 35.

<sup>27</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (Yedinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2005), s. 7.

<sup>28</sup> Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s.35-36.

<sup>29</sup> Eren, **a.g.e.**, s.7.

tarzı, yapısı, kültürü, davranışsal unsurları gibi işletme içi ve diğer unsurları da kapsamına almıştır. Bu durumda stratejik planlama, stratejik yönetimin unsurlarından sadece birisi olmaktadır<sup>30</sup>. Stratejik yönetim, tüm bu sözü edilen özellikleri içerecek şekilde, aşağıdaki gibi tanımlanabilir<sup>31</sup>:

*“Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.”*

Bir süreç olan stratejik yönetimi, yukarıdaki tanımdan da çıkarılabileceği gibi temelde 3 aşamada ele almak mümkündür<sup>32</sup>: *Stratejik planlama, stratejik uygulama ve stratejik kontrol.*

Stratejik planlama aşamasında, stratejik analizler yapılarak işletme içi ve çevresiyle ilgili mevcut durum ve geleceğe ilişkin bir tablo ortaya konulmakta ve bu bilgilerin ışığında işletmeye rekabetçi avantajlar kazandıracak yönde kararlar alınarak etkin stratejiler geliştirilmektedir. Stratejik uygulama aşamasında, belirlenen stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli organizasyonel ve finansal altyapı oluşturularak stratejilerin uygulanması için bütün örgüt harekete geçirilmektedir. Son olarak kontrol aşamasında ise, uygulanan stratejilerin başarılı olup olmadığı, belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığına bakılarak gerekli düzeltmeler yapılmakta ve önlemler alınmaktadır. Kontrol aşaması son aşama olarak gözükmekle beraber gerçekte tüm aşamalarda yer almakta ve sürekli bir kontrol, geri bildirim, düzeltme mekanizması işlemektedir.

Planlama, uygulama ve kontrol işlevleri işletme genel yönetiminde de aynı şekilde görülmektedir. Dolayısıyla, stratejik yönetimi genel yönetimden tamamen ayrı ve farklı olarak düşünmek mümkün değildir. Stratejik yönetim de amaca ulaşmada genel yönetimin işlevlerini kullanır ve yönetimle ilgili olan her şey stratejik yönetim

<sup>30</sup> Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s.36-37.

<sup>31</sup> Eren, **a.g.e.**, s. 25.

<sup>32</sup> Richard Lynch, **Corporate Strategy**, (Britain: Pitman Publishing, 2003), s.15; Daniel J. McCarthy, **Business Policy and Strategic Management**, s. 51-61; Dinçer, **a.g.e.**, s. 41.

için de geçerlidir. Aradaki fark genel yönetim sürecinin bir unsuru olarak stratejik yönetim, günlük ve olağan işler yerine işletmeye “uzun dönemde rekabetçi üstünlükler kazandıracak” işlerin yönetimine odaklanmış olmasıdır. Ayırt edici diğer bir özellik ise, stratejik yönetimin daha çok dış çevre odaklı olmasıdır<sup>33</sup>. “Stratejik yönetim, işletmenin çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi sürecidir.”<sup>34</sup>

Stratejik yönetim, uzun dönemli konulara odaklı olmasından dolayı, belirsizlik içerisinde geleceği tahmin etmeyi gerektirir. İşletmeleri etkileyen çevre şartlarının sürekli değiştiği bir ortamda geleceği planlamak oldukça güçtür. Bununla birlikte, bu süreci kolaylaştıracak yönetim araçları ve teknikleri geliştirilmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetimin amacı, geleceğe yönelimli düşünce, başka bir deyişle stratejik düşünce için bir çerçeve oluşturmaktır<sup>35</sup>.

Stratejik yönetim, işletmeyi amaçlarına ulaştırabilmek için aşağıdaki dokuz önemli görevi yerine getirmektedir<sup>36</sup>:

- Amaç, iş yapış felsefesi ve hedef açıklamalarını içeren işletme misyonunun formüle edilmesi,
- İşletmenin iç durumunu ve yeteneklerini yansıtan bir profilin geliştirilmesi,
- Hem genel faktörler hem de rekabetçi güçler çerçevesinde işletmenin dış çevresinin değerlendirilmesi,
- İşletmenin kaynakları ile dış çevreyi kesiştiren seçeneklerin analizinin yapılması,
- Her bir seçeneği işletmenin misyonu ışığında değerlendirerek en uygun seçeneklerin belirlenmesi,
- Belirlenen seçeneklere ulaşmada kullanılacak uzun vadeli amaçlar ve genel stratejilerin geliştirilmesi,

<sup>33</sup> Dinçer, **a.g.e.**, s. 35; Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 25-26; Nezahat Güçlü, “Stratejik Yönetim”, Gazi Üniversitesi **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi** 23, 2: 61-85, 2003.s. 71.

<sup>34</sup> Dinçer, **a.g.e.**, s. 35.

<sup>35</sup> Nigel Evans, David Campbell ve George Stonehouse, **Strategic Management for Travel and Tourism**, (Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003), s. 8.

<sup>36</sup> John A. Pearce ve Richard B. Robinson, **Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy**, (Altıncı basım. Chicago: Irwin, 1997), s. 3.

- Geliştirilen uzun vadeli amaçlar ve genel stratejilerle uyumlu yıllık amaçların ve daha kısa vadeli stratejilerin geliştirilmesi,
- İnsan kaynağı, görevler, yapı, teknoloji, ödüllendirme sistemi gibi gerekli kaynakların tahsisi ve düzenlemeler sonrasında belirlenen stratejilerin uygulanması.

### 1.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, ulaşım ve iletişimdeki ilerlemeler sonucu, günümüzde işletmeler, artık daha geniş ölçekli ve daha yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmek durumunda kalmaktadırlar. Böyle bir ortamda işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlaması çok daha önemli hale gelmektedir. Verimliliklerini artıramayan ve rekabet üstünlüğü bulunmayan işletmelerin faaliyetlerini uzun süre devam ettiremeyecekleri ve pazardan çekilecekleri açıktır. Modernist görüşe göre stratejik yönetim, işletmelere uzun dönemde yaşamlarını sürdürmelerini sağlamaktadır. Uzun dönemde pazarda var olmak ise, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile sağlanabilir. Dolayısıyla stratejik yönetim, eldeki üretim kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullanarak, işletmeleri söz konusu amaçlara ulaştırmayı hedefler<sup>37</sup>.

Önceki paragrafta açıklandığı gibi stratejik yönetim, daha çok işletmeyi uzun vadeli amaçlara ulaştırma ve işletme için rekabet avantajı sağlamaya odaklıdır. Dolayısıyla, her ne kadar hedeflenen sonuçlara varmak için yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol) kullanıyor olsa da, günlük olağan faaliyetlerle de uğraşan genel yönetimden farklı özelliklere sahiptir. Stratejik yönetimin kendine has özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir<sup>38</sup>:

- Stratejik kararlar işletmenin tüm faaliyet alanlarını ve işletmenin bütünü görmeyi gerektirdiğinden, *stratejik yönetim üst yönetimin bir fonksiyonudur*. Stratejik kararların geniş etkilerini anlayabilme perspektifine ve kaynak tahsisi için gerekli otoriter güce, genellikle sadece üst düzey yöneticiler sahip olmaktadır. Aynı zamanda, stratejik yönetim işletmenin geleceğine ve

<sup>37</sup> Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 26-31.

<sup>38</sup>Pearce and Robinson, **a.g.e.**, s. 4-5; Evans ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 11-12; Dinçer, **a.g.e.**, s. 36-38; Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 26.

yön belirlemesine ilişkin olarak yapıldığından, yine daha çok üst yönetim tarafından yerine getirilen bir fonksiyondur.

- *Stratejik yönetim “uzun dönem”deki faaliyetlere ve “nihai sonuçlara” odaklanan bir süreçtir.* Stratejik kararların işletme üzerindeki etkileri görüldüğünden aslında çok daha uzun sürmektedir.
- *Stratejik yönetim işletmeyi, kendi içinde alt sistemler barındıran, çevreden etkilenen ve çevreyi etkileyen açık bir sistem olarak kabul eder.* Bu nedenle işletme içerisindeki sistemlerin birbirleriyle etkileşimi ile işletmenin çevreyle olan etkileşimini dikkate alır. Her bir etkileşim işletmenin stratejilerini, bu stratejilerin başarıya ulaşmasını etkileyeceğinden işletmenin kendi kaynak ve yetenekleri ile ilişkili olduğu çevrenin analizi, stratejik yönetimin önemli bir basamağını oluşturmaktadır.
- *Stratejik yönetim gelecek yönelimlidir.* Stratejik kararlar yöneticilerin ne bildiklerinden çok ne tahmin ettiklerine dayanır.
- Stratejik yönetim, işletmenin alt düzey yöneticilerine rehberlik eder, işletmenin tümüne ortak bir hedef koyarak alt bölümlerin birbirlerinden ayrı amaçlara gitmesini önler ve tek bir yöne yönelmelerini sağlayarak aralarında koordinasyon sağlar.
- Stratejik yönetim, gerek işletme dışından gerekse işletmenin içinde kaynakların amaçlara uygun şekilde dağıtılmasını gerektirir.

### 1.2.3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, stratejik rekabet edebilirlik ve ortalamanın üstünde gelir etmek amacıyla işletmelerde verilen taahhütler, alınan kararlar ve uygulanan faaliyetlerin tümüdür<sup>39</sup>. Çalışmamızda ele alınan strateji kavramıyla kastedilen, amaçlanan stratejilerdir. Amaçlanan stratejiler, kendiliğinden oluşan stratejilerden farklı olarak işletme yöneticileri tarafından bilinçli bir şekilde oluşturulmaktadır. Dolayısıyla çalışmamızda stratejik yönetim, aşamaları belli analitik bir süreç olarak ele alınacaktır.

Bu süreç içinde yer alan aşamalar stratejik yönetim kitaplarında farklı şekillerde görülebilse de temelde büyük farklılıklar bulunmamaktadır. Daha çok aşamaların

<sup>39</sup> Hitt ve diğerleri, **a.g.e.** s. 5.



sıralanmasında görüş farklılıklarına rastlanmaktadır. Örneğin bazı stratejik yönetim kitapları misyon ve vizyonun belirlenmesini sürecin ilk aşaması olarak ele alırken, bazıları iç ve dış çevre analizinin ilk aşama olması gerektiğini ve buna göre misyon ve vizyonun belirlenmesi gerektiğini öne sürmektedirler. Çalışmamızda, ilk aşama stratejik analiz olarak ele alınacaktır. Çünkü, çalışmamızın konusu rekabet stratejileri daha çok dış çevre odaklıdır. Pazarda rekabet avantajı yaratacak bir pozisyonun belirlenmesi öncelikle dış çevre analizinin doğru bir şekilde yapılmasıyla olacaktır. Dolayısıyla stratejik analiz sonrası elde edilen bilgiler ışığında misyon ve vizyonun oluşturulması daha doğru olacaktır.

Stratejik yönetim, süreklilik arz eden dinamik bir süreçtir. Bir kere uygulanmasıyla süreç tamamlanmış anlamına gelmez. Çünkü zamanla çevre şartları değişmekte, rekabet yapısı farklılaşmakta, farklı fırsatlar ve tehditler ortaya çıkmaktadır. Bu değişim içerisinde işletmenin belirlemiş olduğu strateji artık onu başarıya götürmüyor olabilir. Bu nedenle stratejik yönetim, kendi içerisinde sürekli tekrarlanması gereken bir süreçtir. Yöneticiler, stratejik planlama sürecini gözden geçirip gerekli önlemleri almalıdır<sup>40</sup>. Bununla birlikte, stratejilerin değişebileceği ancak, işletmenin misyonu ve vizyonunun çok fazla değişmeyeceği yönünde görüşler de bulunmaktadır.

Stratejik yönetim süreci her şeyden önce stratejik bilinçlilik ile başlamaktadır. Yöneticiler, öncelikle, işletmelerinin sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösterdiği, rakiplerinin çeşitli stratejiler uyguladığı ve rekabet edebilmek için rakiplerine karşı stratejik tepkiler geliştirmeleri gerektiği bilincine varmaları gerekir. Bu farkındalık ve ihtiyaç, yöneticileri stratejik yönetim uygulamaya itecektir. Stratejik yönetim süreci; stratejilerin geliştirilmesi ve planlama, stratejilerin uygulanması ve stratejik sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesi olmak üzere 3 ana adımda incelenebilir<sup>41</sup>:

**1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Planlama:** Bu aşama; işletmenin iç ve dış çevresinin analizi, işletme vizyonu ve misyonunun geliştirilmesi, uzun dönemli amaçların belirlenmesi, alternatif stratejilerin oluşturulması, işletmeyi amaçlarına ulaştıracak en uygun stratejinin seçilmesi alt aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamadaki konular; *hangi yeni iş alanlarına girilecek, hangileri terkedilecek, kaynakların tahisisi*

<sup>40</sup> Pearce ve Robinson, **a.g.e.**, s. 18.

<sup>41</sup> Stratejik yönetim süreci, Ömer Dinçer'in Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası kitabında ele almış olduğu ana başlıklar çerçevesinde yazılmıştır.

*nasıl yapılacak, faaliyetler genişletilecek mi yoksa çeşitlendirilecek mi, uluslararası pazarlara mı girilecek, başka bir işletmeyle birleşme yoluna mı gidilecek yoksa ortak girişim mi gerçekleştirilecek* gibi sorular karşısında alınacak kararları içermektedir<sup>42</sup>. Bu aşamada yer alan adımlar aşağıdaki gibi gerçekleşmektedir:

**Stratejik Analiz:** Stratejik analiz, stratejik yönetim sürecinin başlangıç noktasıdır. Strateji geliştirmek ve uygulamak için gerekli olan stratejik girdiyi sağlayarak alt yapıyı oluşturmaktadır. İşletmenin faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre unsurlarının halihazır durumunun incelenmesi ve işletme içindeki unsurların değerlemesiyle ilgili süreçtir<sup>43</sup>. Dolayısıyla bu aşamada işletmenin içinde yer aldığı dış çevre ile işletmenin kendisi olmak üzere iki çerçevede analiz yapılır.

*Dış çevre analizinde* amaç, çevredeki stratejik fırsatları ve tehditleri belirlemektir. Bu kapsamda, birbiriyle bağlantılı üç çevre analiz edilir: işletmenin içinde bulunduğu endüstri çevresi, ülke ya da ulusal çevre ve hepsini kapsayan sosyo-ekonomik ya da makro çevre. Endüstri çevresinin analizinde, işletmenin ve rakiplerinin rekabetçi pozisyonunu içeren işletmenin faaliyet gösterdiği endüstrinin rekabet yapısı, dinamikleri ve geçmişi değerlendirilir. Günümüzde artık birçok pazar küresel olduğu için endüstri çevresinin değerlendirilmesi aynı zamanda küreselleşmenin o endüstrinin rekabeti üzerindeki etkilerinin de değerlendirilmesi anlamına gelir. Makro çevrenin analizinde ise, politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası gibi işletmeyi ve bulunduğu endüstriyi etkileyebilecek faktörler analiz edilir<sup>44</sup>. Söz konusu faktörlerde yaşanan değişimlerin işletmeye ve bulunduğu endüstriye yapacağı etki ve bu etki sonucu pazarın gelecekte alacağı şekil tahmin edilmeye çalışılır<sup>45</sup>.

Dış çevre analizi yapılırken bir taraftan da, eş zamanlı olarak, işletme analizi yapılmaktadır. *İşletme analizinde*, işletmenin sahip olduğu kaynakların ve yeteneklerin nitelik ve nicelik yönünden analizleri yapılarak çevredeki gelişmelerden faydalanabilecek ve rekabet avantajı kazandıracak işletme üstünlükleri ile diğer işletmelere kıyasla mevcut olan işletme zayıflıkları tespit edilir. İşletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları

<sup>42</sup> Fred R. David, **Strategic Management : Concepts and Cases**, (On ikinci basım. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2009), s. 37.

<sup>43</sup> Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 64.

<sup>44</sup> Charles W. L. Hill ve Gareth R. Jones, **Strategic Management Theory**, (Yedinci Basım. Boston: Houghton Mifflin Company, 2007), s. **a.g.e.**, 18-19.

<sup>45</sup> Dinçer, **a.g.e.**, s. 40.

ortaya konarak çevredeki gelişmelerden ne kadar istifade edilebileceği belirlenmeye çalışılır<sup>46</sup>.

İşletmenin iç ve dış çevrelerinin analizleri sonrasında, tespit edilen işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile çevredeki fırsatlar ve tehditlerin birlikte değerlendirileceği tablolar hazırlanarak bu tabloların analizi yapılır. Mevcut durum tablolarının analizinde en fazla kullanılan araç *SWOT analizidir*. İngilizce “Strengths, Weaknesses, Opportunities ve Threats” (üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşan SWOT analizi, işletme analizi ile çevre analizi sonuçlarının bir arada değerlendirilmesi yoluyla işletmelerdeki karar vericilere stratejileri belirlemelerinde veri sağlar<sup>47</sup>.

İşletme çevresinin analizi, işletmenin analizi ve SWOT analizi sonrasında stratejik analiz süreci tamamlanmış olur. Bu aşamadan sonra işletmenin geleceğinin tanımlanması, uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaştıracak stratejilerin oluşturulmasını içeren stratejik tasarım sürecine geçilir.

**Stratejik Tasarım:** Stratejik tasarım süreci; işletmenin misyon, vizyon ve uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi, amaçlara ulaştıracak stratejiler ve işletme politikaların oluşturulması aşamalarından oluşur.

İşletmenin *misyonu*, işletmenin var oluş nedenini açıklar, temel amaç ve hedefini ortaya koyar ve çizmiş olduğu bu çerçeve ile stratejilerin oluşturulmasında stratejistlere yol gösterir. İşletmenin misyon açıklamasında; işletmenin yaptığı işin tanımı ve işletmeyi rakip işletmelerden ayıran özellikler yer alır. İşletme kimlere, nerede, hangi süreçlerle, ne tip ürünleri sunmaktadır? Bunları yaparken, iş felsefesi, iş yaklaşımları nedir, hangi değerlere sahiptir ve aynı işi yapan diğer işletmelerden farkı ne olacaktır? Bu sorulara verilen cevaplar işletmenin misyonunu oluşturmaktadır<sup>48</sup>. Misyon bildirgesi organizasyonun varlık nedenini ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı belgedir<sup>49</sup>.

<sup>46</sup> Jay B. Barney ve William S. Hesterly, **Strategic Management and Competitive Advantage**, (İkinci basım. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2008), s. 10; Hill ve Jones, **a.g.e.**, s. 19; Dinçer, **a.g.e.**, s. 40.

<sup>47</sup> Boseman Glenn, Arvind Phatak ve Robert E. Schellenberger, **Strategic Management: Text and Cases**, (New York: J. Wiley, 1986), s. 6-7.

<sup>48</sup> Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 68.

<sup>49</sup> Coşkun Can Aktan, “Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim”, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf> iletişim adresli internet sayfası, 16.02.2009. s. 8.

Misyon, işletmenin mevcut durumunu tanımlayan bir açıklama iken, *vizyon* ise, gelecek yönelimli olup işletmenin gelecekte ulaşmayı arzuladığı durum ile ilgilidir<sup>50</sup>. Vizyon, “işletme ile ilgili olarak hayal edilen gelecek, gayehayal” şeklinde tanımlanmaktadır<sup>51</sup>. Vizyon aslında işletmenin misyonunu da içeren bir kavramdır. “Misyon”, “amaç ve hedefler” ve imaj kavramını da içine alan “değerler” olmak üzere üç bileşenin kesişimi vizyonu oluşturmaktadır<sup>52</sup>. Misyon “biz niçin varız?” sorusuna yanıt verirken, vizyon “biz nereye gitmek istiyoruz?” sorusuna yanıt vererek geleceğe doğru yön belirtir.

Vizyon bildirgesinin içerisinde amaç ve hedefler de yer almaktadır. Ancak işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının vizyonda belirtilen geleceğe ulaşmak için daha belirgin ve ölçülebilir tanımlara ihtiyaçları vardır. Bu nedenle işletmeler stratejilerine rehberlik eden misyon ve vizyonlarının yanı sıra kendilerine *stratejik amaç ve hedefler* de koyarlar. Misyon ve vizyon ifadelerinin, etkin olabilmek için, ortaya amaç ve hedefler koyarak spesifik bir şekilde daha niteliksel ve niceliksel olarak ifade edilmesi gerekir<sup>53</sup>. Stratejik amaç ve hedefler, işletmeyi vizyonuna götürecek, uzun dönemde işletmenin ulaşmayı istediği sonuçlar olup kesin ve ölçülebilir özelliğe sahiptirler. Bu özellikleri sayesinde stratejilere yol göstermelerinin yanı sıra stratejilerin ölçülmesine ve değerlendirmesine de yardımcı olurlar<sup>54</sup>.

**2. Stratejilerin Uygulanması:** Geliştirilen strateji ne kadar iyi olursa olsun eğer hayata geçirilemiyorsa harcanan bütün çabalar boşa gidecektir. Bu yüzden bu aşamaya da gerekli önemin verilmesi gerekir<sup>55</sup>. Stratejilerin uygulanması; işletmenin yıllık hedeflerini belirlemesini, politikalarını tasarlamasını, işlevsel stratejilerini oluşturmasını, bunları uygulayacak olan çalışanlarını bu yönde motive etmesini ve stratejilerin icrası için ihtiyaç duyulan kaynakların tahsis edilmesini gerektirir. Stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için stratejiyi destekleyen örgüt kültürünün ve etkin bir organizasyon yapısının da oluşturulması gerekir. Uygulamaya yönelik programlar ve bütçelerin hazırlanması, prosedürlerin tanımlanması ve bilgi sistemlerinin

<sup>50</sup> Carpenter, **a.g.e.**, s. 39.

<sup>51</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**. (Sekizinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001), s. 94.

<sup>52</sup> Dinçer, **a.g.e.**, s. 7-8; Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 183-184.

<sup>53</sup> Carpenter, **a.g.e.**, s. 43.

<sup>54</sup> Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, 69-70.

<sup>55</sup> Boseman ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 10.

geliştirilmesi de yine bu aşamada yapılması gerekenler arasındadır. Dolayısıyla stratejilerin uygulanması, harekete geçilen safhadır<sup>56</sup>.

**3. Stratejik Sonuçların Kontrolü ve Değerlendirilmesi:** Stratejik uygulamaların düzgün şekilde işleyip işlemediğinin ve amaçlara ulaşıp ulaşmadığının bilinmesi için kontrole ihtiyaç vardır. Stratejilerin değişen çevre şartlarına göre yenilenmesi gerekebilir. Stratejik kontrol, üç faaliyetten oluşur: (1) dış çevre ve iç çevre faktörlerinin yeniden gözden geçirilmesi, (2) performansın ölçülmesi ve (3) düzeltici önlemlerin alınması<sup>57</sup>. Değerlendirme yapıldıktan sonra strateji geliştirme süreci yeniden başlayacağından, değerlendirme aşaması yönetim sürecinin hem sonu hem de başlangıcı olmaktadır<sup>58</sup>.

### 1.3. Stratejinin Düzeyleri

Stratejik yönetimde başarıya ulaşmak için oluşturulan stratejiler, işletme yönetiminin her seviyesine uyumlu hale getirilmeli ve işletme bütününe yayılmalıdır. Stratejik yönetim, her ne kadar üst yönetimi ilgilendiren bir konu olsa da, üst düzey yöneticiler tarafından planlanan ve oluşturulan stratejilerin uygulanmasından her seviyedeki yöneticiler sorumludur. İşletme bütününe yol gösteren stratejilerin etkin olabilmesi için bu stratejilerin işlevsel düzeyde yapılandırılan stratejilerle desteklenmesi gerekir. Stratejilerin, genel olarak, üst düzeyden alt düzeye doğru üç farklı düzeyde oluşturulduğundan bahsetmek mümkündür: 1) Şirket düzeyi stratejiler, 2) İşletme düzeyi stratejiler, 3) İşlevsel stratejiler. İşletme eğer farklı işletmeler ve çeşitlendirilmiş iş gruplarına sahip büyük bir işletme değilse, bu durumda, şirket düzeyindeki stratejiler ile işletme düzeyindeki stratejiler o işletme için aynı olacaktır.

Her seviyedeki yönetimin işletmeye bakış açısı ve sorumlulukları farklı olduğundan üç farklı düzeyde oluşturulan stratejiler de nitelikleri açısından farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, söz konusu stratejiler birbirinden tamamen bağımsız değildir, birbirleriyle uyumludur ve bir alt düzey strateji bir üst düzeydeki stratejiyi destekler yapıdadır. İşletmenin stratejik amaçlarına ulaşmadaki başarısı, bu üç

<sup>56</sup> David, **a.g.e.**, s. 37.

<sup>57</sup> Aynı, s. 38.

<sup>58</sup> Dinçer, **a.g.e.**, s. 46-47.

düzeydeki stratejilerin bir bütünlük içerisinde ele alınmasına ve uygulanmasına bağlıdır<sup>59</sup>.

### 1.3.1. Şirket Düzeyi Stratejiler

Şirket düzeyindeki bir strateji, işletmenin bütününe yönetimi için üst yönetim tarafından tasarlanmış ana stratejidir<sup>60</sup>. Holding gibi bünyesinde farklı işletmeleri ve çeşitlendirilmiş iş gruplarını bulunduran bir şirketin, bir bütün olarak stratejisini ifade eder<sup>61</sup>. Bir işletmenin farklı iş alanlarına girmesi veya herhangi bir iş alanından çıkması kararının verilmesinde, bir aile şirketinin değer yaratıp yaratmadığının belirlenmesinde ve işletme portföyünün yönetilmesinde rehberlik görevini üstlenen stratejiler şirket düzeyinde oluşturulan stratejilerdir<sup>62</sup>. Bu stratejiler işletmenin var olan iş alanını korumakta, geliştirmekte ve işletmenin yeni iş alanlarına girmek istemesi durumunda ana yeteneklerini kullanma ve geliştirmesi için bir plan niteliği taşımaktadır<sup>63</sup>. Şirket düzeyinde oluşturulmuş bir stratejinin amacı, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için mevcut ve gelecekteki şirket portföyünü yönetmek<sup>64</sup> ve birden fazla pazar veya sektörde aynı zamanda faaliyet göstermek yoluyla rekabetçi avantaj elde etmektir<sup>65</sup>.

Şirket düzeyi strateji, temelde, “işletme olarak hangi iş alanlarında faaliyet göstermeliyiz?” sorusuna yanıt aramaktadır. Bu nedenle, işletme ölçeğinin belirlenmesi ve işletme kaynaklarının alt işletmelere dağıtımının yapılması şirket düzeyi stratejinin ana bileşenlerini oluşturur<sup>66</sup>. Şirket düzeyi strateji, söz konusu temel soruyla ilişkili olarak aşağıdaki alt sorulara verilen cevaplara göre şekillenmektedir<sup>67</sup>:

1. Hangi iş alanı/alanlarında faaliyet göstermekteyiz?
2. Mevcut faaliyet alanımız/alanlarımızla stratejik amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirebiliyor muyuz?

<sup>59</sup> Aynı, s. 56-59.

<sup>60</sup> Boseman ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 73.

<sup>61</sup> Dinçer, **a.g.e.**, s. 57.

<sup>62</sup> Carpenter, **a.g.e.**, s. 9.

<sup>63</sup> Torlak, **a.g.e.**, s. 93.

<sup>64</sup> Bosemann ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 73.

<sup>65</sup> Barney ve Hesterly, **a.g.e.**, s. 10.

<sup>66</sup> Charles W. Hofer ve Dan Schendel, **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. (St. Paul. Minn.: West Pub. Co., 1978), s. 27.

<sup>67</sup> Boseman ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 73.

3. Stratejik amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmek ve rekabet edebilmek için yeni iş alanlarına girmeli miyiz?
4. Her bir alt işletmemize hangi kaynaklarımızdan ne kadar ayırmamız gerekiyor? Geçmişte olduğu kadar gelecekte de aynı miktarda kaynak tahsisini hak etmeyen alt işletmelerimiz bulunuyor mu?

### 1.3.2. İşletme Düzeyi Stratejiler

İşletme düzeyi stratejiler, işletmenin belirli bir endüstri veya pazar bölümünde rekabet edebilmek için geliştirdiği stratejilerdir. Şirket düzeyi stratejiler genel olarak işletme bütünüün yönünü belirlerken; işletme düzeyi stratejiler, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda rakiplerine karşı nasıl rekabet edeceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle işletme seviyesindeki stratejilerin “rekabet stratejileri” olarak adlandırıldığı da görülmektedir ve bu stratejiler hem pazar güçleri hem de rekabetçi güçler tarafından şekillenmektedir<sup>68</sup>. Eğer işletme, bir önceki başlıkta ele alındığı gibi, farklı alt işletmelerden oluşuyorsa, bu durumda her bir alt işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla uyguladığı strateji işletme düzeyi stratejisi olacaktır. Her bir alt işletmenin rekabet stratejisi, bu işletmeleri bir şemsiye altında birleştiren şirketin, şirket düzeyi stratejisini destekler yöndedir.

İşletme düzeyi strateji, işletme çevresindeki fırsatlardan yararlanmak için işletmenin öz yeteneklerinin rekabetçi avantaj yaratacak şekilde birleştirilmesidir. İşletme düzeyi stratejisiyle, bir işletme faaliyet göstereceği pazarda kendisini konumlandırır; müşterilerine hangi ürün ve hizmetlerini sunacağını, bu ürün ve hizmetleri nasıl üreteceğini ve ürettiklerini nasıl dağıtacağını belirler<sup>69</sup>. Bu nedenle işletme düzeyi stratejiler; pazarlama, üretim, finans, araştırma-geliştirme, insan kaynakları gibi işletme içindeki farklı işlevsel faaliyetlerin sinerji yaratacak şekilde birleştirilmesine odaklanır<sup>70</sup>.

<sup>68</sup> Jeffrey S. Harrison ve Caron H. St. John. **Foundations in Strategic Management**. (Dördüncü basım. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2008), s. 6, 88.

<sup>69</sup> Hitt ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 105; Torlak, **a.g.e.**, s. 98.

<sup>70</sup> Hofer and Schendel, **a.g.e.**, s. 29.

Hangi büyüklükte olursa olsun her işletme, pazarda rekabet edebilmek için işletme düzeyi stratejiye ihtiyaç duyar ve bu seviyedeki stratejinin işletmenin öz stratejisi olduğu söylenebilir<sup>71</sup>.

### 1.3.3. İşlevsel Stratejiler

İşlevsel stratejiler ise, işletme seviyesi stratejiyi destekleyecek yönde işletme içerisindeki işlevsel bölümlerin her birine ait stratejilerdir. Örneğin, çok işletmeli bir holding her birisi işletme düzeyinde stratejilere sahip çeşitli alt işletmelerden oluşur; her bir işletme ise, yine her birinin kendi işlevsel stratejisi olan bir dizi alt işlevsel bölümden oluşur<sup>72</sup>. İşlevsel stratejiler, temel olarak, işletme içi kaynakların verimliliğinin artırılmasına odaklanmıştır. Bu yüzden, işletmenin ayırt edici yeteneklerinin geliştirilmesi ve sinerji yaratılması bu stratejilerin ana unsurudur<sup>73</sup>. Daha çok uygulamaya yakın stratejik kararlar olan bu seviyedeki stratejiler, aynı zamanda işlevsel faaliyetler arasında koordinasyonu da sağlar<sup>74</sup>. İşlevsel stratejilerin, daha önce belirlenmiş olan işletme stratejilerinin işlevsel alt bölümlerdeki yansımaları olduğu da söylenebilir.

### 1.4. İşletmeler İçin Stratejinin Önemi

Stratejinin tanımı konusunda akademisyenler tek bir tanımda birleşemese de stratejinin işletmeler için önemi ve gerekliliği konusunda hemfikirdirler. Bir işletmenin hayatta kalabilmesi ve gelişme gösterebilmesinde doğru bir stratejinin seçilip uygulanmasının önemli olduğu gerçeği yadsınamaz.

Strateji ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok akademik çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar, pazarda doğru bir strateji uygulayan işletmelerin net bir strateji benimseyememiş işletmelere göre daha yüksek performans sergilediklerini ortaya koymaktadır.

<sup>71</sup> Hitt ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 105.

<sup>72</sup> J. David Hunger ve Thomas L. Wheelen. **Essentials of Strategic Management**. (Dördüncü basım. Upper Saddle River: Addison - Wesley, 2007), s. 110.

<sup>73</sup> Hofer and Schendel, **a.g.e.**, s. 29.

<sup>74</sup> Dinçer, **a.g.e.**, s. 58.



Günümüzde işletmeler çok hızlı değişim gösteren bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Küreselleşme, buna bağlı olarak ekonomik sınırların ortadan kalkması, sonuç olarak pazarın küreselleşmesi, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, bilgi toplumu dönüşümünün yaşanıyor olması, tüm bu gelişmelerin yansımaları olarak elektronik ticaret gelişimi, internet kullanımıyla bilgi iletişiminin artması gibi gelişmeler rekabeti artırmış ve küreselleştirmiştir. Böylesine önemli gelişmelerin yaşandığı iş dünyasında işletmeler için stratejik yönetim daha önemli bir hale gelmiştir.

Ansoff, "Corporate Strategy" isimli kitabında işletmeler için stratejinin gerekli olup olmadığını tartışmış ve stratejinin olmaması durumunda işletmelerin neleri kaybedeceklerini, ne tür olumsuzluklarla karşılaşacağını yazmıştır. Söz konusu olumsuzluklara bakıldığında işletmeler için stratejinin önemi hakkında fikir sahibi olunabilir. Stratejisi bulunmayan bir işletmenin karşılaşacağı muhtemel olumsuz durumlar aşağıda özetlenmiştir:<sup>75</sup>:

- Stratejinin yokluğu halinde, gerek işletme içinde gerekse işletme çevresinde yeni fırsatlar araştırmak için rehberlik edecek bir pusula olmayacaktır. Bu nedenle, nasıl araştırma yapacağını bilmeyen işletme pasif kalarak sadece fırsatların gelmesini bekler.
- Stratejisi olmayan işletme yöneticileri, gerçekçi kararlar almakta zorlanacaklardır. Bu durum, yöneticileri makul riskleri barındıran yatırımlardan kaçınmasına neden olabileceği gibi, yüksek risk barındıran yatırımlara ise düşüncesizce atılmalarına sebep olabilir.
- Dönemsel değerlemelerin yokluğu nedeniyle, işletme yöneticileri ürün yaşam eğrisini takip edemeyeceklerinden, bilgi eksikliği ile doğru ürünlere kaynak ayırmayıp ömrünü tamamlamış ürünleri desteklemeye devam edebilirler.
- Gelecekte ele geçirilecek fırsatların değerini ölçme kriterlerinden yoksun olunacağından, işletmenin doğru zamanda yatırım yapma olanağı düşük olacaktır.
- İşletme ileride meydana gelecek bazı değişiklikleri tahmin edemediğinden bu değişikliklere karşı önceden önlem alamayacaktır.

<sup>75</sup> Ansoff, **a.g.e.**, s. 113-114; Eren, **a.g.e.**, s. 28.

Doğru bir stratejisi olan işletme, yukarıda sayılan tüm olumsuzlukları fırsata dönüştürebilecek ve rekabet üstünlüğü sağlama şansını yakalayacaktır.

## 2. REKABET KAVRAMI VE REKABET STRATEJİLERİ

Çalışmanın araştırma kısmında Türkiye İ Hatlar Pazarı rekabet yapısı ve rekabet stratejileri açısından inceleneceği için, temel oluşturması amacıyla bu bölümde rekabet kavramı, Porter'ın bir pazarda rekabet yapısını analiz etmek için geliştirdiği model ve rekabet stratejilerinin ayrıntılı bir şekilde açıklanması gerekli görülmüştür.

### 2.1. Rekabete İlişkin Temel Kavramlar

#### 2.1.1. Rekabetin Tanımı

Günlük hayatta rekabet, belirli bir menfaat elde edebilmek amacıyla başkalarını geçmeye çalışmak ya da benzer konumda olan kişilere karşı belirli yararları temin etmek için üstünlük sağlamak amacıyla yarışmak anlamında kullanılmaktadır<sup>76</sup>. Bu tanıma göre, rekabetin unsurlarının; birden fazla kişinin varlığı, bu kişilerin aynı amaca ulaşma istekleri ve bu kişiler arasında çekişme, yarışma ve çaba olduğu söylenebilir. Birden fazla kişi unsuru, rekabet kavramının ve ona ilişkin fiillerin sosyal olma niteliğini vurgulamaktadır<sup>77</sup>.

Bir iktisat kavramı olarak tartışılan rekabet, iktisadi faaliyetlerin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için gerekli olan stratejik bir unsurdur. Yıllarca, iktisatçılar tarafından rekabetin nasıl olması gerektiği ve nasıl bir yapının topluma refahı getireceği tartışılmış ve zamanla birbirinden farklı görüşler ortaya çıkmıştır. İktisat biliminin doğuşunu sağlayan Merkantilizm yaklaşımı, rekabete dayalı serbest ticaretin ekonomik ve sosyal maliyetleri olacağı gerekçesiyle, ekonomide korumacı anlayışı (devlet müdahalesini) benimsemektedir. Devletin, yabancı girişimcilere ve diğer ülkelere karşı kendi girişimcisini korumasını, aynı zamanda, ücretlerin de düzenlemelere ve kontrole tabi

<sup>76</sup> Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural. **Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet**. (Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 2004), s. 13.

<sup>77</sup> Emel Badur, "Türk Rekabet Hukukunda Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşmalar (Uyumlu Eylem ve Kararlar)", Rekabet Kurumu. Lisansüstü Tez Serisi No: 6. Ankara, 2001, s. 5.

tutulması gerektiğini savunan Merkantalizme karşı, klasik iktisat anlayışı, serbest ticareti savunmaktadır. Rekabete dayalı bu sisteme dışarıdan hiçbir müdahale olmadığında ve bireyler üretim ve satışta özgür olduğunda sistemin en iyi duruma geleceğini öngörür. Klasik anlayışın devamı olan neo-klasik yaklaşım ise, rekabeti piyasa yapısı olarak ele almaktadır<sup>78</sup>. Rekabet, bilgi akışının tam, malın homojen ve hiçbir alıcı ve satıcının kendi basına fiyatı ve toplam arz miktarını etkileme gücüne sahip olmadığı bir piyasa şekli olarak tanımlanabilir<sup>79</sup>.

Rekabet, bir davranış biçimi olarak da ele alınmaktadır. Buna göre rekabet, kıt kaynakların sınırsız beşeri ihtiyaçlar karşısında paylaşılması gereği ortaya çıkan bir olaydır<sup>80</sup>. Liberal ekonominin kurucularından Adam Smith, mal miktarının sınırlı olmasından kaynaklandığını ileri sürerek rekabeti, bir yarışmadaki hasımların davranışlarına benzetmiştir. Smith'e göre rekabet, teşebbüslerin kâr elde etmek için, diğerlerinin faaliyetlerini zorlaştırma olarak tanımlanabilir. Ancak, Smith'in kendi çıkarları uğruna ve diğerlerinin aleyhine davranmak şeklindeki rekabet tanımı, günümüzde geçerli değildir<sup>81</sup>. Dolayısıyla günümüz için rekabeti, nispeten adil bir yarışma ortamında birden çok katılımcının, yarışma kurallarına bağlı kalarak, eş-zamanlı veya ardışık olarak sınırlandırılmış bir hedefi gerçekleştirme veya arzu edilen bir konumu elde etme amacıyla yaptıkları mücadeleler şeklinde tanımlamak doğru olur<sup>82</sup>.

Benzer şekilde, Türkan rekabeti, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak rekabete ilişkin şu beş unsur çıkarılabilir<sup>83</sup>:

1. **Amaç:** Rekabetin olabilmesi için mutlaka herkesin ulaşmak istediği bir amacının olması ve başkalarının varlığının bu amacın gerçekleştirilmesini zora sokması gerekir.

<sup>78</sup> Aktan ve Vural, **a.g.e.**, s. 19-22.

<sup>79</sup> Ateş Akıncı, "Mukayeseli Hukuk Açısından Amerikan ve Avrupa Topluluğu Hukukunda Rekabetin Yatay Kısıtlanması", Rekabet Kurumu, Lisansüstü Tez Serisi No: 6. Ankara, 2001, s. 6.

<sup>80</sup> Aktan ve Vural, **a.g.e.**, s. 13.

<sup>81</sup> Akıncı, **a.g.e.**, s. 4.

<sup>82</sup> Orhan Çoban, **Endüstri İktisadı ve Oyun Teorisi**, (Ekin Kitabevi, 2003), s. 40.

<sup>83</sup> Türkan, Erdal. "İnovasyon ve Rekabet" 2009. [http://www.bilgicagi.com/Yazilar/2394-inovasyon\\_ve\\_rekabet.aspx](http://www.bilgicagi.com/Yazilar/2394-inovasyon_ve_rekabet.aspx) iletişim adresli internet sayfası, 12.05.2010

2. Kural ve kısıtlamalar: Rekabet, oyuncuların istedikleri gibi davranabilecekleri bir oyun değildir. Rekabet ortamında rakiplerin oyuna girişinin engellenmesi veya zorla saf dışı bırakılması, hâkim durumun kötüye kullanılması, rakipler arasında anlaşma yapılması ve hile yapılması yasaklanmıştır.
3. Temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alınması: Bu temel özgürlükler, iktisadi alanda girişim özgürlüğü, akit özgürlüğü, mülkiyet özgürlüğü, örgütlenme özgürlüğü, seyahat özgürlüğüdür. Ayrıca özgürlükler yarışa giriş ve yarıştan çıkış serbestliğini garanti eder.
4. Hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın yapılmaması: Oyunculara hiçbir ayrıcalığın yapılmaması gerekir. Ayrıcalık, yarıştan veya kurallara uymaktan kaçınma veya başkalarının yararlanamadığı bazı destek ve yardımlar alma biçiminde olabilir. Aynı şekilde yarışa katılma, yükümlülükleri yerine getirme veya kurallara uyma konusunda kimsenin farklı bir statüye sahip olmaması gerekir. Bu nedenle rekabet ortamında devletin konumu çok önemlidir.
5. Oyuncu sayısının birden fazla olması: Oyuna girişin serbest olması, oyuncuların tek başlarına hâkimiyet tesis edememeleri ve mevcut oyuncuların rekabet baskısını hissetmeleri anlamına gelir.

Rekabet kişileri ekonomik özgürlüğe ulaştıran ve iktisadi tercihlerini gerçekleştirmeye olanak tanıyan dinamik bir süreçtir. Rekabetteki özgürlük ne kadar artarsa o ölçüde iyi performansa ulaşılır. Ancak, özgürlük alanı başkalarının aleyhine genişletilemez<sup>84</sup>.

Birden fazla rekabet etme yolu söz konusudur. Rekabet eden işletmeler; fiyat, ürün kalitesi, hediye, reklâm ve farklılaştırma gibi büyüklük ve değişkenleri kullanarak birbirleriyle rekabet etmektedirler. Fiyat rekabetinde, firmalar, ürettikleri ürünün bedelini çeşitli yollarla indirerek yarışırlar. Fiyat dışı rekabet ya da ürün rekabetinde ise firmalar malın kalitesinde veya malın tüketimi için gerekli olan diğer hizmetlerde farklılaşmaya giderek rekabet etmektedirler. Bu tip bir rekabet, rakiplere kıyasla, bir mal veya hizmetin fiyatlandırılmamış özelliklerinin tümünü artırarak, ürünlerin tüketicilerin gereksinimlerini karşılama kapasitesini yükselterek, ürün tasarımının önceden belirlenen tasarım veya standartlara tam olarak uymasını sağlayarak ve mümkün olan en yüksek performansa sahip ürünlere mümkün olan en düşük fiyatı

<sup>84</sup> Aktan ve Vural, **a.g.e.**, s. 25-26.

biçerek yapılmaktadır. Fiyat rekabeti geleneksel yaklaşımı ifade eder. Modern yaklaşıma göre günümüzdeki rekabet kalite (ürün) rekabetidir. Schumpeter'e göre firmalar daha iyi, daha yeni ve daha kaliteli mal ve hizmet üreterek rakiplerine üstünlük sağlarlar. Uzun vadede rekabetçi üstünlüğe ve bu üstünlüğü sürdürme potansiyeline sahip olan firmalar diğerlerine kıyasla yaratıcılık, yenilik ve icatta bulunma yeteneği daha fazla olan firmalardır<sup>85</sup>.

### 2.1.2. Rekabeti Oluşturan Faktörler

Rekabetin işlerliği rekabetçi serbest piyasaların varlığı ile gerçekleşir. Bu anlamda rekabetin en fazla olduğu piyasa yapısı, tam rekabet piyasası iken; rekabetin hiç olmadığı piyasa yapısı ise monopol piyasadır. Monopol ile tam rekabet arasında kalan piyasalarda ise aksak rekabet söz konusudur.

Rekabetçi piyasa yapısını yansıtan tam rekabet piyasasının koşulları, rekabetin oluşması için gereken faktörleri ortaya koymaktadır. Tam rekabet piyasası, çok sayıda alıcı ve satıcının söz konusu olduğu, piyasaya giriş çıkış serbestisi sağlanmış, homojen malların bulunduğu ve bütün piyasa ilişkilerinin açıkta gerçekleştiği bir piyasa modelidir<sup>86</sup>. Tam rekabet piyasasının koşulları şu şekilde açıklanabilir<sup>87</sup>:

1. *Piyasaya giriş ve çıkışın serbest olması (serbestlik)*: Tam rekabet piyasasında bir işletmenin piyasaya girmesine veya piyasadan çıkmasına ekonomik, yasal veya teknolojik herhangi bir engel bulunmamalıdır.
2. *Piyasada çok sayıda alıcı ve satıcının bulunması (atomisite)*: Piyasadaki alıcı ve satıcı sayısı, bunlardan herhangi birinin tek başına fiyat ve üretim miktarını etkileyemeyecek kadar çok olmalıdır.
3. *Rakiplerin birbirlerinden bağımsız ve yardımlaşmaksızın hareket etmesi*: Rakiplerin kendi aralarında rekabeti kısıtlayıcı yönde anlaşmaları olmamalı, gerek piyasa aktörleri gerekse devlet yardımlarını da içeren kamu müdahaleleri oyuncular arasında ayrımcılık yaratmamalıdır.
4. *Mal ve hizmetlerin homojen olması (homojenlik)*: Bir işletmenin mal veya hizmetlerinin diğer işletmelerin mal ve hizmetlerine tercih edilmesi

<sup>85</sup> Aynı, s. 14, 27.

<sup>86</sup> Aynı, s. 29.

<sup>87</sup> Tümay Ertek, **Temel Ekonomi: Basından Örneklerle**. (İkinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2007), s. 143-144.

durumunu ortadan kaldıracak şekilde, piyasaya sunulan mal veya hizmetlerin birbirine benzer özellikte, yani benzer kalitede ve görünümde olması gerekir.

5. *Alıcı ve satıcıların piyasaya ilişkin tam bilgiye sahip olması (şeffaflık)*: Alıcı ve satıcıların piyasadaki fiyatlar, miktarlar ve dolayısıyla fırsatlar hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Örneğin eğer alıcı, bir satıcının aynı ürünü diğer satıcıdan daha düşük fiyata sattığından haberdar değil ise, daha pahalı satan satıcı üzerinde fiyatı düşürmesi yönünde baskı yapmayacak ve dolayısıyla satıcılar arasında rekabet eksik olacaktır.

Yukarıdaki şartlar pazarda tam bir rekabeti getirmektedir. Ancak gerçek hayatta tam rekabet piyasalarına rastlamak pek mümkün değildir. Gerçek hayatta bu şartların tam olarak sağlanamayacağı bilinmekte ve bu model ideal bir piyasa modeli olarak ele alınmaktadır<sup>88</sup>. Söz konusu koşullardan sapmaların görüldüğü piyasalar aksak rekabet piyasası olarak adlandırılır. Aksak rekabet piyasaları; pazara bir tek satıcının hakim olduğu *monopol*, iki satıcının hakim olduğu *düopol*, birden fazla ancak birbirlerini etkileyebilecek sayıda satıcının bulunduğu *oligopol* piyasasından oluşmaktadır<sup>89</sup>. Bu piyasa yapılarının özellikleri Tablo 1’de görülmektedir<sup>90</sup>.

**Tablo 1. Piyasa Yapıları**

	<b>Mükemmel rekabet</b>	<b>Oligopol</b>	<b>Düopol</b>	<b>Monopol</b>
<b>Yoğunlaşma</b>	Birçok işletme	Birkaç işletme	İki işletme	Tek işletme
<b>Giriş ve çıkış engelleri</b>	Engel yok	Önemli giriş engelleri		Yüksek giriş engelleri
<b>Ürün farklılaştırması</b>	Homojen ürün / hizmet	Ürün farklılaştırma potansiyeli var		
<b>Bilgi ulaşılabilirliği</b>	Bilgi akışı engeli yok	Bilgiye ulaşım sınırlı		

Kaynak: Robert M. Grant., **Contemporary Strategy Analysis**, (UK: Backwell Publishing, Beşinci Basım. 2008), s. 72.

İşletmelerin içinde buldukları sektörün rekabet yapısı, işletmelerin seçmiş oldukları rekabet stratejilerini, karlılıklarını ve rekabetçi davranışlarını, önemli ölçüde

<sup>88</sup> Ertek, **a.g.e.**, s. 144.

<sup>89</sup> Aktan, **a.g.e.**, s. 30.

<sup>90</sup> Robert M. Grant., **Contemporary Strategy Analysis**, (Backwell Publishing (UK). 5th Edition. 2008).

etkilemektedir. Monopol piyasalar hariç, diğer piyasalarda yoğunluğu değişen ölçülerde rekabet mevcuttur. Rekabetin yoğunluğuna göre işletmelerin geliştirecekleri stratejiler de piyasadaki piyasaya değişiklik gösterecektir. Bu noktadan hareketle, sektörün rekabet yapısını değiştirecek nitelikteki gelişmelerin işletmelerin rekabet stratejilerini de değiştireceğini söylemek mümkündür.

### 2.1.3. Rekabet Analizinde Porter'ın Beş Güç Modeli

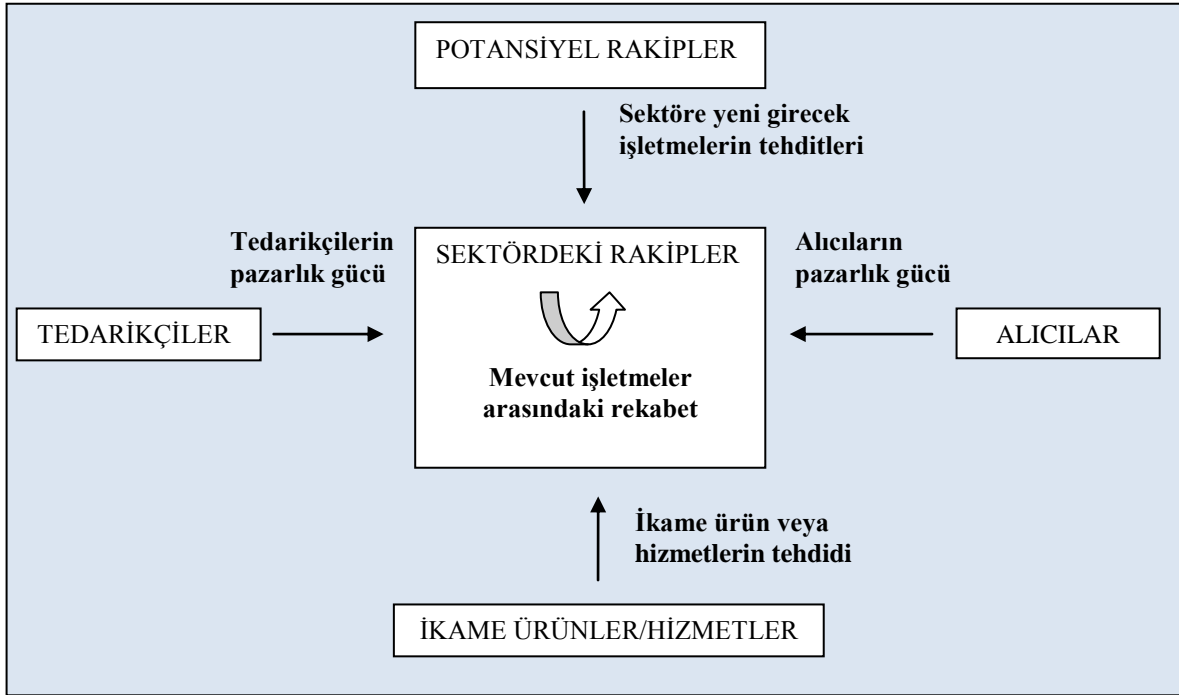
Bir sektördeki rekabet, o sektörün monopol, oligopol ya da tam rekabet gibi sahip olduğu pazar yapısına göre değişmekle birlikte, söz konusu rekabetin yoğunluğunu belirlemede etkili olan bazı güçler bulunmaktadır. Michael E. Porter, bir sektördeki rekabeti analiz etmek için incelenmesi gereken beş farklı faktör olduğunu belirterek bu faktörlerin analiz edilmesini sağlayan bir model geliştirmiştir. Alanyazında bu model "Porter'ın Beş Güç Modeli" olarak adlandırılmaktadır.

Porter'a göre bir işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın rekabet özelliklerini ortaya koyan güçler; Şekil 1'de gösterildiği gibi, mevcut işletmeler arasındaki rekabet, pazara yeni girecek işletmelerin tehditleri, tedarikçilerin pazarlık güçleri, alıcıların pazarlık güçleri ve ikame ürün veya hizmetlerin tehditlerinden oluşmaktadır. Beş rekabet gücünün hepsi bir arada, sektör rekabetinin ve karlılığın yoğunluğunu belirlemektedir<sup>91</sup>. Aynı zamanda, bu güçler, işletmelerin kendi rekabet çevrelerinde karşılaşabilecekleri en temel tehdit unsurlarıdır<sup>92</sup>. Diğer yandan, beş rekabet gücüne bakıldığında rekabetin sadece sektördeki mevcut oyuncularından oluşmadığı, bunun ötesine geçildiği görülmektedir. Porter'a göre 5 gücün her biri, işletme için bir rakip niteliğindedir. Rekabeti şekillendirmede hangi gücün daha fazla öne çıkacağı her sektörde farklılık göstermektedir<sup>93</sup>.

<sup>91</sup> Michael E. Porter, **Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. (New York: Free Press, 1980).

<sup>92</sup> Barney ve Hesterly, **a.g.e.**, s. 39.

<sup>93</sup> Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**. İngilizceden çeviren: Gülen Ulubilgen. (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008), s. 3-7.



**Şekil 1. Porter'ın Beş Güç Modeli**

Kaynak: Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**. İngilizceden çeviren: Gülen Ulubilgen. (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008), s. 4.

Porter'ın rekabet analizi modeli, birçok sektörde işletmelerin strateji geliştirmesinde yaygın olarak kullanılan bir modeldir<sup>94</sup>. Genel çevre ile karşılaştırıldığında, endüstri çevresi, işletmenin stratejik rekabet edebilirliği üzerinde çoğunlukla daha direkt bir etkiye sahiptir. Sektördeki rekabetin yoğunluğu ile sektörün kar potansiyeli, beş rekabet gücünün fonksiyonlarını oluşturmaktadır<sup>95</sup>. Bu nedenle, stratejik analizde, sektör yapısının anlaşılması, bir başlangıç noktası olmalıdır<sup>96</sup>. Stratejilerin oluşturulması ve rekabet üstünlüğü elde edilmesi, bu beş güçle başa çıkmakla ilgilidir. Bununla birlikte, bir işletme her zaman sektör yapısının mahkûmu olmak durumunda değildir. İşletmeler de, uyguladıkları stratejilerle, beş rekabet gücünü etkileyebilir ve sektörün yapısını şekillendirebilirler. Birçok başarılı stratejinin, bu şekilde, sektördeki rekabetin kurallarını değiştirdikleri görülmüştür<sup>97</sup>. Sonuç olarak, bir stratejistin amacı, sektörde, rekabet güçlerine karşı işletmesini en iyi şekilde

<sup>94</sup> David, a.g.e., 118.

<sup>95</sup> Hitt ve diğerleri, a.g.e., s. 52.

<sup>96</sup> Porter, 2008, a.g.e., s. 7.

<sup>97</sup> Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. (New York: Free Press, 1985), s. 7.



savunabileceği bir pozisyon bulmak ya da rekabet güçlerini kendi çıkarına olacak şekilde etkilemektedir<sup>98</sup>.

Bu çalışmada havayolu taşımacılığı sektörü, Porter'ın Beş Güç Modeli çerçevesinde incelenecektir. Bu nedenle, temel oluşturması amacıyla, sektördeki rekabeti etkileyen beş gücün kısaca açıklanmasında fayda görülmektedir.

**1. Sektöre Yeni Girecek İşletmelerin Tehditleri:** “Yeni giren işletme” kavramı, bir sektörde faaliyetlerine henüz başlamış ya da çok yakın gelecekte faaliyete başlama tehdidi gösteren işletmeler için kullanılmaktadır<sup>99</sup>. Sektöre yeni giren işletmeler, girdikleri pazarlarda rekabet seviyesini artırmakta ve var olan işletmelerin performanslarını azaltacak yönde tehlike oluşturmaktadırlar<sup>100</sup>. Çünkü yeni giren işletmeler pazardaki fiyatları aşağı çekerek kârı azaltabilmekte ya da sektördeki işletmelerin maliyetlerini artırabilmektedir.<sup>101</sup>

Yeni girişin, mevcut işletmelerin performansı için ne dereceye kadar tehdit oluşturacağı giriş maliyetine bağlıdır. Eğer pazara giriş maliyeti, yeni giren işletmenin girdikten sonra elde edeceği kazançtan daha yüksekse, pazara giriş olmayacaktır. Pazara giriş tehdidi, giriş maliyetine; giriş maliyeti ise, pazara giriş engellerinin olup olmadığına ve yüksekliğine bağlıdır<sup>102</sup>.

Pazara giriş engelleri şu şekilde sayılabilir<sup>103</sup>:

- Yüksek Ölçek Ekonomileri: Ölçek ekonomileri, dönem başına mutlak üretim hacmi arttıkça, bir ürünün birim maliyetinde azalma olması demektir. Maliyette rekabet edebilmek için sektöre girenin en az bu miktarı üretmesi gerekir. Küçük ölçeklerle giriş yapmayı tercih eden işletme maliyet dezavantajını kaldıramaz. Sektöre yeni girecek işletme bu nedenlerden dolayı kararından vazgeçebilir.
- Ürün Farklılaştırması: Müşteri yararına olan unsurlardan kopyalanması zor olanların var olduğu durumlar giriş için engel olabilir. Sektörde mevcut işletmeler marka bağlılığı yaratmışsa, böyle markaları kopyalamak isteyen

<sup>98</sup> Porter, “How Competitive Forces Shape Strategy”, s. 95.

<sup>99</sup> Barney ve Hesterly, **a.g.e.**, s. 41.

<sup>100</sup> Aynı, s. 41.

<sup>101</sup> Porter, 2008, **a.g.e.**, s. 7.

<sup>102</sup> Barney ve Hesterly, **a.g.e.**, s. 41.

<sup>103</sup> Torlak, **a.g.e.**, s. 76-77; Porter, 2008, **a.g.e.**, s. 8-18; Dinçer, **a.g.e.**, s. 97; Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 96-97.

sektöre yeni giriş yapan işletmelerin zamana, paraya ve çabaya ihtiyacı vardır.

- Sermaye Gereksinimleri: Bazı pazarlarda rekabet edebilmek için gerekli finansal yatırımın büyüklüğü, potansiyel giriş yapacakların sayısını sınırlandırır.
- Kritik Girdilere Erişim: Bunlar dağıtım kanalları, teknolojik bilgi ve tecrübeden doğan güç, yer seçimi ve hammaddelerdir. Örneğin dağıtım kanallarına giriş yolu kapalı olabilir ve yeni bir dağıtım kanalı kurmak son derece zor veya maliyetli olabilir.
- Ölçekten bağımsız maliyet avantajları: Sektörde yer edinmiş işletmeler, büyüklükleri ve ulaştıkları ölçek ekonomileri ne olursa olsun, markalı ürün teknolojisi, hammaddelere rahat erişim, devlet destekleri, öğrenme ve deneyim eğrileri gibi sektöre yeni girecek işletmeler tarafından taklit edilemeyecek maliyet avantajlarına sahip olabilirler.
- Devlet Politikaları: Lisans zorlukları ve hammaddeye erişim sınırlamaları gibi denetimlerle devlet, sektörlere girişi sınırlayabilir veya tümüyle engelleyebilir.
- Beklenen misillemeler: Eğer mevcut rakiplerin, sektöre yeni girecek firmanın sektörde kalışını zorlaştırmak amacıyla fiyatları düşürme veya işletmeye karşı hızlıca benzer ürünler sunabilme gibi karşılık vermeleri bekleniyorsa, bu, işletmeyi girişten caydırabilir.

**2. Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet:** Mevcut rakipler arasındaki rekabet, pazar payı elde edebilmek ve uygun bir pozisyon bulabilmek için; fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunulması ve genişletilmiş müşteri hizmeti gibi rekabet araçları ile manevra yapma şeklinde gerçekleşmektedir<sup>104</sup>. Rekabetin daha yoğun olması, daha düşük fiyatlar ve fiyat dışı rekabet araçlarına daha fazla odaklanma anlamına gelmektedir. Bu nedenle, mevcut rakipler arasındaki yoğun rekabet rakiplerin

---

<sup>104</sup> Porter, 2008, **a.g.e.**, s. 21.

karlılıkları açısından büyük tehdit oluşturmaktadır<sup>105</sup>. Rekabeti yoğun hale getiren aşağıdaki verilmiş bazı faktörler rol oynamaktadır<sup>106</sup>:

- Rakiplerin çok sayıda olması ya da büyüklük ve güç açısından birbirlerine denk işletmeler olması.
- Pazar payını artırma ve genişleme arayışında olan işletmeler açısından, rekabeti bir pazar payı kapma yarışına dönüştürecek şekilde sektör gelişiminin yavaş olması.
- Ürün-hizmet farklılaştırmasının veya geçiş maliyetlerinin olmaması sonucu alıcının tercihinin büyük ölçüde fiyat ve hizmete dayanması ve fiyat alanında şiddetli rekabet baskısının oluşması.
- Sabit maliyetlerin yüksek olması ya da ürünün bozulabilir olması sonucu oluşan yüksek depolama maliyetleri.
- Kapasitenin büyük miktarlarla artış göstermesi.
- Düşük gelir elde ediyor, hatta zarar ediyor olsalar bile işletmelerin faaliyetlerine devam etmelerine sebep olan, ekonomik, stratejik ve duygusal faktörlerden oluşan yüksek çıkış engellerinin var olması.
- Stratejileri, kökenleri, kişilikleri ve ana şirketleriyle ilişkileri açısından farklılık gösteren rakiplerin rekabet sırasında birbirleri ile sürekli karşı karşıya gelmeleri.

**3. İkame Mal veya Hizmetlerin Yarattığı Tehdit:** İkame ürünler, aynı ihtiyacın tatmininde birbirleri yerine kullanılabilen ürünlerdir. Belli bir sektörde üretilen mal veya hizmetlerle aynı işlevlere sahip ya da benzer performansı göstererek müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilen ikame ürünler, farklı sektörlerden olabileceği gibi aynı sektörün alt sektörlerinden de olabilir<sup>107</sup>.

Genel anlamda bir sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedirler. İkame ürünler, sektördeki firmaların kârlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, bir sektörün potansiyel getirilerini

<sup>105</sup> Hill ve Jones, **a.g.e.**, s. 50.

<sup>106</sup> Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy"; Pearce and Robinson, **a.g.e.**, s. 80; Porter, 2008, **a.g.e.**, s. 22-24.

<sup>107</sup> Hitt ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 57.

sınırlar<sup>108</sup>. Müşteriler çok düşük geçiş maliyetleri ile karşı karşıya olduklarında ve ikame ürünlerin fiyatı daha düşük olduğunda ya da kalite ve performans yetenekleri söz konusu ürünlerle aynı ya da daha yüksek olduğunda, ikame ürünler ciddi tehdit oluşturuyor demektir. Sektördeki ürünle aynı işlevi yerine getirecek diğer ürünlerin araştırılması gerekir. Bununla birlikte, bir ürünün fiyat, kalite, satış sonrası hizmetler gibi farklı boyutlarda farklılaştırılması, ikame ürünlerin çekiciliğini azaltacaktır<sup>109</sup>.

**4. Alıcıların Pazarlık Gücü:** İşletmeler, yatırılmış sermayelerinden doğacak gelirleri maksimize etmeye çalışırken, satın alıcılar da işletmenin mal veya hizmetlerini mümkün olan en düşük fiyattan almak isterler<sup>110</sup>. Satın alıcılar, maliyetlerini düşürmek amacıyla, fiyatları aşağı çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler<sup>111</sup>. Dolayısıyla, alıcıların pazarlık güçleri, özellikle alıcılar yoğunlaşmışsa ve büyük hacimlerde satın alım yaptıklarında, bir sektördeki rekabetin yoğunluğunu ciddi şekilde etkileyebilirler<sup>112</sup>.

Aşağıdaki faktörler söz konusu olduğunda alıcıların işletmeler üzerindeki pazarlık güçleri daha fazla olmaktadır<sup>113</sup>:

- Eğer ürünlerin büyük bir bölümü belirli bir alıcı tarafından satın alınıyorsa, bu alıcının pazarlık gücü yüksektir.
- İşletmenin ürünleri farklılaştırılmamışsa ve alternatifleri kolayca bulunabiliyorsa, alıcılar daha çok işletmelerle birbirlerine karşı oynama eğilimindedir.
- Eğer alıcı konumundaki işletmeler sektördeki işletmelerin karşısına geriye doğru dikey birleşme tehdidiyle çıkarlarsa işletmeler, alıcılar sektöre girer ve rakip olur korkusuyla alıcıları yüksek fiyatlara zorlayamazlar. Dolayısıyla bu potansiyele sahip alıcıların pazarlık gücü yüksektir.
- Eğer satın alınan ürünler alıcıların maliyetlerinin büyük bir parçasıysa, alıcılar fiyat artışlarına karşı daha fazla duyarlı olma eğilimindedir.

<sup>108</sup> Porter, 2008, **a.g.e.**, s. 29.

<sup>109</sup> Hitt ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 57.

<sup>110</sup> Aynı, s. 57.

<sup>111</sup> Porter, 2008, **a.g.e.**, s. 30.

<sup>112</sup> David, **a.g.e.**, s. 121.

<sup>113</sup> Torlak, **a.g.e.**, s. 74.

- Eğer alıcı konumunda işletmeler düşük kâr elde ediyorsa, daha fazla fiyat duyarlılığı gösterme eğiliminde olurlar.
- Eğer bir işletmenin ürünleri için hâlihazırda ikameler var ise, işletmenin fiyatları yükseldiğinde alıcılar bunlara dönebilir. Daha çok ikame olması durumunda alıcılar daha çok güç sahibi olur.
- Alıcıların; sektördeki işletmeler, bunların maliyetleri ve fiyatları hakkında daha fazla bilgi sahibi olması alıcılara daha fazla pazarlık gücü sağlar.

**5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Porter'ın modeline göre pazardaki rekabeti etkileyen son bileşen, tedarikçilerin işletmelerle olan pazarlıktaki gücüdür. Bir sektörde tedarikçiler, fiyatları artırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler<sup>114</sup>. Alıcılarda olduğu gibi yine tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olması da bazı koşullara bağlıdır<sup>115</sup>:

- Tedarikçinin pazarda tek üretici olması veya ürünlerinde farklılık yaratmış olması: Böyle bir durumda alternatif ürünlerin bulunmaması tedarikçinin pazarlık gücünü yükseltecektir.
- Başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksekliği: İşletme girdilerini yeni tedarikçilerden satın almak istemesine rağmen, yeni tedarikçiye geçişin “bir kereye mahsus değiştirme maliyeti” yüksek ise bunu gerçekleştiremeyebilir. Bu durumda da mevcut tedarikçinin pazarlık gücü yükselecektir.
- Tedarikçinin ürünlerinin ikame mal olarak alternatiflerinin bulunmaması: İkame mal alternatifinin bulunmaması tedarikçinin pazarlık gücünü yükseltecektir.
- Tedarikçinin toplam satış cirosu içinde işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre yaptığı satışların çok düşük düzeylerde olması, tedarikçinin bu sektörü önemli bir sektör olarak görmemesine neden olur. Bu durumda kendini pazarlık yapma zorunluluğunda hissetmeyen tedarikçinin pazarlık gücü yükselir.

<sup>114</sup> Porter, 2008, **a.g.e.**, s. 33.

<sup>115</sup> Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 97-99.

- Tedarikçinin, ürünlerini sattığı işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre girme olasılığı (ileriye doğru bütünleşme tehdidi): Güçlü bir tedarikçinin mal sattığı sektöre girebileceği düşüncesi sektörde mal alan firmaları, tedarikçi ile fazla uğraşmamak eğilimine sokar. Bu durum da tedarikçinin gücünün yüksek olduğunu gösterir.

İşletmeler, tedarikçiler üzerinde kontrolü sağlamak ya da sahiplik elde etmek amacıyla geriye doğru bütünleşme stratejisi uygulayabilmektedirler. Bu strateji genellikle tedarikçiler güvenilir olmadığında, işletmenin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olmadığında ya da çok maliyetli olduğunda etkili bir stratejidir. Bununla birlikte, birçok sektörde işletmenin, tamamlayıcı ürünleri kendisi üretmek yerine dış kaynaklardan sağlaması işletme için daha avantajlı olmaktadır<sup>116</sup>.

Genellikle tedarikçiler diğer firmalar olarak düşünülmemektedir; ancak, işçiler de tedarikçiler olarak ve birçok sektörde büyük bir gücü elinde tutan kişiler olarak algılanmalıdır. Az bulunan, çok nitelikli elemanlar ve/veya güçlü bir şekilde sendikalaşmış işçiler, bir sektörde önemli oranlarda karlar için pazarlık edebilmektedirler. İşgücünün sıkı bir şekilde organize olduğu veya az bulunan işgücü çeşitliliğinin gelişmekten alıkonulduğu yerde, işçinin gücü yüksek olabilmektedir<sup>117</sup>.

## 2.2. Rekabet Stratejileri

Çalışmamızın konusu rekabet stratejileri ile ilgili olduğu için rekabet stratejisi kavramının tam olarak anlaşılması önem taşımaktadır. Ayrıca, çalışmamızın son bölümünde uygulamaya ilişkin işletmelerden elde edilen veriler Porter'ın rekabet stratejisi modeline göre değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bu nedenle, bu bölümde öncelikle rekabet stratejisi kavramı açıklanacak, daha sonra Porter'ın işletmeler için önerdiği rekabet stratejileri ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

<sup>116</sup> David, **a.g.e.**, s. 121.

<sup>117</sup> Porter, 2008, **a.g.e.**, s. 35.

### 2.2.1. Rekabet Stratejisi Kavramı

Rekabet stratejisi kavramının ortaya çıkışı Porter ile olmuştur. Çalışmamızın ilk bölümlerinde strateji kavramı açıklanırken belirtildiği gibi, strateji düşüncesi 1960 ve 1970’li yılların ortasına kadar “stratejik planlama paradigması” olarak ele alınmıştır. Porter ise, strateji düşüncesinin odağına planlama yerine “*rekabeti*”, stratejinin odağına da stratejik planlama yerine “*rekabet stratejisini*” yerleştirmiştir. Bu şekilde bir yaklaşım, stratejik yönetim düşüncesinde, “stratejik planlamadan rekabet stratejisine” doğru kesin bir biçimde odak kayması yaşanmasına neden olmuştur. Porter, rekabet kavramını da, yine daha önceki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde açıklandığı gibi, genişletilmiş rekabet olarak ele almıştır: Direkt rekabet (mevcut rakiplerden gelen rekabet), dolaylı rekabet (ikame sektör/ürün üreticilerinden gelen rekabet) ve potansiyel rekabet (endüstriye girebilecek yeni yatırımcıların yarattığı rekabet baskısı)<sup>118</sup>.

Bir işletmenin kendi sektörünü bir bütün olarak analiz etmesine ve sektörün gelecekteki gelişimini tahmin etmesine, rakiplerini ve kendi konumunu anlamasına<sup>119</sup> ve bu analizi planlı bir yol haritasına dönüştürmeye yarayan rekabet stratejisi, işletmenin işlevleri tarafından oluşturulan ana yeteneklerin işletme çevresinde fırsatlardan yararlanmak için birleştirilmesidir. Rekabet stratejisi ile bir işletme, rekabet üstünlüğü elde etmek için değer yaratma kaynaklarını ve koordinasyon kabiliyetlerini kullanabileceği sahayı seçer<sup>120</sup>. Bununla birlikte, rekabet stratejisi ile işletme, kendisini beş temel rekabet gücüne karşı en iyi şekilde savunabileceği veya bunları kendi yararına etkileyebileceği konumu belirler<sup>121</sup>. Rekabet stratejisi bu kapsamda aşağıdaki sorulara yanıt vermeye çalışır<sup>122</sup>:

- Bulduğum sektörde ve girmeyi planladığım sektörlerde rekabeti yönlendiren nedir?
- Rakiplerimin hangi eylemlerde bulunmaları olasıdır ve bunlara en iyi karşılık verme yöntemi nedir?
- İçinde bulunduğum sektör nasıl bir gelişme gösterecektir?

<sup>118</sup> Barca, **a.g.e.**, s. 13; Fulya Sarvan ve diğerleri, “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** 6: 73-122, 2003. s. 80-82.

<sup>119</sup> Porter, 2008, **a.g.e.**, s. 1.

<sup>120</sup> Torlak, **a.g.e.**, s. 98.

<sup>121</sup> Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**. (Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 2004), s. 98.

<sup>122</sup> Porter, 2008, **a.g.e.**, s. xxiii, xxvi.

- Uzun vadede rekabet edebilmek için, işletme en iyi nasıl konumlandırılabilir?

Porter, pazarda benzer mal ve hizmetlerle, aynı müşterilere veya müşteri gruplarına satış yapmak için rekabet içinde bulunan işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlayarak ortalama üzerinde getiri elde etmeleri için iki yol önermektedir:

- İşletme mal ve hizmetlerini rakiplerinden daha düşük bir maliyetle üretecek ve bunu piyasada oluşan fiyatlarla müşteriye sunacaktır. Böylece, rakiplerinden daha fazla kâr sağlayacak ve pazarda ortalamanın üzerinde getiri elde edecektir.
- İşletme mal ve hizmetlerini, pazardaki diğer benzer mal ve hizmetlerden farklılaştıracak ve müşterilerin bu farklılık için ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyattan onlara sunacaktır. Bu durumda da rakiplerinden daha fazla kâr sağlayacak ve pazarda ortalamanın üzerinde getiri elde edecektir.

Porter'ın bu temel görüşüne dayanarak geliştirdiği rekabet stratejileri, bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

### 2.2.2. Porter'ın Genel Rekabet Stratejileri

Porter'ın rekabet stratejilerinin odak noktası rekabet üstünlüğüdür. İşletmenin kendi sektöründen yüksek performans göstermesi, yani sektör ortalamasının üzerinde karlılık göstermesi, rekabet üstünlüğü olarak tanımlanmaktadır. Porter'a göre bir işletme rakipleri karşısında daha yüksek kar elde etmek için maliyet üstünlüğüne (düşük maliyet) veya farklılaştırma üstünlüğüne sahip olabilir. Böylece ya bilinen bir mal ya da hizmeti en düşük maliyetlerle üreterek en düşük fiyattan satmakta ya da müşterinin daha fazla ödemeyi kabul edeceği bir farklılaştırma yapmaktadır. Böylece, bir işletme bulunduğu pazarda yüksek başarı elde edebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için üç temel stratejiyi esas almalıdır. Genel rekabet stratejileri (generic competitive strategies) olarak adlandırılan bu stratejiler *-maliyete dayalı liderlik,*



*farklılaştırma ve odaklanma-* işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özelliklerini tanımlamaktadır<sup>123</sup>.

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Alıcının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
STRATEJİK HEDEF	Sektör Geneli	FARKLIlaştırMA	MALİYETE DAYALI LİDERLİK
	Sadece Belirli Pazar Bölümü	ODAKLANMA	

**Şekil 2. Porter’ın Genel Rekabet Stratejileri**

Kaynak: Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**. İngilizceden çeviren: Gülen Ulubilgen. (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008), s. 49.

Şekilde Porter’ın üç rekabet stratejisi, hedefledikleri pazar sınırları ve temel özellikleri görülmektedir. Maliyete dayalı liderlik stratejisi ile farklılaştırma stratejisi endüstri genelindeki müşterileri hedeflerken, odaklanma stratejisi daha dar bir pazar bölümündeki belirli müşterileri hedef alarak bu pazarda ya maliyet liderliği stratejisini ya da farklılaştırma stratejisini uygulamaktadır. Bu üç rekabet stratejisi aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

### *i. Maliyete Dayalı Liderlik Stratejisi*

Bu strateji, işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapması ve sektör ortalamasının üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir<sup>124</sup>. Maliyet liderliği stratejisi, üç rekabet stratejisi içerisinde belki de en net olanıdır. Bu stratejide, bir işletme, pazarda düşük maliyetli üretici olmak amacıyla yola çıkar<sup>125</sup>. Bu nedenle işletme maliyetler üzerine yoğunlaşarak bütün faaliyetlerini maliyetlerini düşürecek

<sup>123</sup> Sarvan ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 81.

<sup>124</sup> Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 258.

<sup>125</sup> Porter, 1985.

şekilde tasarlar ve düşük maliyet avantajıyla da müşterilerine düşük fiyat sunabilme fırsatı yakalar.

Maliyet liderliği stratejisinde işletmeler geniş bir pazara hitap ederler ve bu pazarlarda tipik müşterilere basit ürün sunmayı amaçlarlar<sup>126</sup>. Ürünleri ya da hizmeti, üretimi ve sunumu kolay olacak şekilde tasarlayarak ve büyük müşteri gruplarına hizmet vererek geniş bir hacme sahip olmak, işletmenin maliyet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. Ayrıca maliyetlerini yayabilmesi için işletmenin geniş bir ürün yelpazesine sahip olması da işletmenin bu stratejiyi uygulayabilmesini sağlayan etmenlerden birisidir.

İşletmenin uzun dönemde maliyetlerini düşük tutabilmesi, teknolojiyi sürekli takip ederek, çok iyi donanımlara sermaye yatırımı yapmasını gerektirir. Çünkü maliyet liderliği stratejisini uygulayan bir işletmenin maliyetlerini azaltabilmesi için verimli faaliyet gösterme konusunda başarılı olması gerekir. En az girdi ile en çok çıktıyı elde ederek verimli olmanın yollarından birisi de teknolojiyi işletmenin üretim süreçlerine dâhil etmektir.

Maliyet avantajı elde etmenin kaynakları çeşitlidir ve sektörün yapısına bağlı olarak değişmektedir. Temel olarak maliyet avantajının kaynakları şu şekildedir<sup>127</sup>:

- Büyük ölçekte faaliyet göstererek ölçek ekonomilerinden yararlanıp birim maliyetleri azaltmak.
- Tecrübe ve öğrenme eğrisi ekonomilerinden faydalanarak tecrübe ve öğrenmenin etkisiyle, ürün ya da hizmetleri zamanla daha az maliyetle üretebilir duruma gelmek.
- Verimli çalışan tesisler kurup kapasite kullanımını en üst düzeyde tutarak birim maliyetleri azaltmak.<sup>128</sup>
- Üretim faktörlerine, rakiplere göre daha düşük maliyetlerle erişmek.
- Teknolojiyi kullanarak verimliliği artırmak, daha düşük maliyetlerle üretim ve dağıtım yapmak.
- Yoğun işgücü kullanmak<sup>129</sup>.

<sup>126</sup> Alex Miller ve Gregory G. Dess, **Strategic Management**, (İkinci basım. New York: McGraw-Hill, 1996), s. 154.

<sup>127</sup> Barney ve Hesterly, **a.g.e.**, s.

<sup>128</sup> Porter, 2008, **a.g.e.**, s. 44.

Diğer yandan, maliyet liderliği stratejisi izleyen bir işletme farklılaşmanın önemini de görmezden gelemmez. Eğer bu işletmenin ürünü, müşteriler tarafından kabul edilebilir ya da karşılaştırılabilir olmazsa işletme satış yapabilmek için fiyatlarını rakiplerinin fiyatlarının altına çekmek zorunda kalacaktır<sup>130</sup>. Burada dikkat edilmesi gerekli diğer bir nokta ise, amacın, müşteriye uygulanan fiyatların düşürülmesi olmadığıdır. Maliyet liderliği stratejisinde, mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır. Böylece sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme ortalamanın üzerinde getiri elde ederek rakiplerine üstünlük sağlayacaktır<sup>131</sup>.

Bu stratejiyi uygulamak işletmelere iki önemli avantaj sağlamaktadır: Birincisi, düşük maliyetler nedeniyle ürettikleri ürünlere rakiplerinden daha ucuz fiyat koyarak hem aynı kârı elde etmeleri hem de pazar paylarını artırmalarıdır. İkincisi ise, sektörün gelişmesi ve yeni müşterilere açılma sonucunda rakiplerin fiyatlar üzerine rekabet etmeye başlaması durumunda, fiyat savaşında yeni düşüşlerin de etkisiyle pazar paylarının düşük maliyet uygulayan firmalara kalması ile sağlanacak avantajdır<sup>132</sup>.

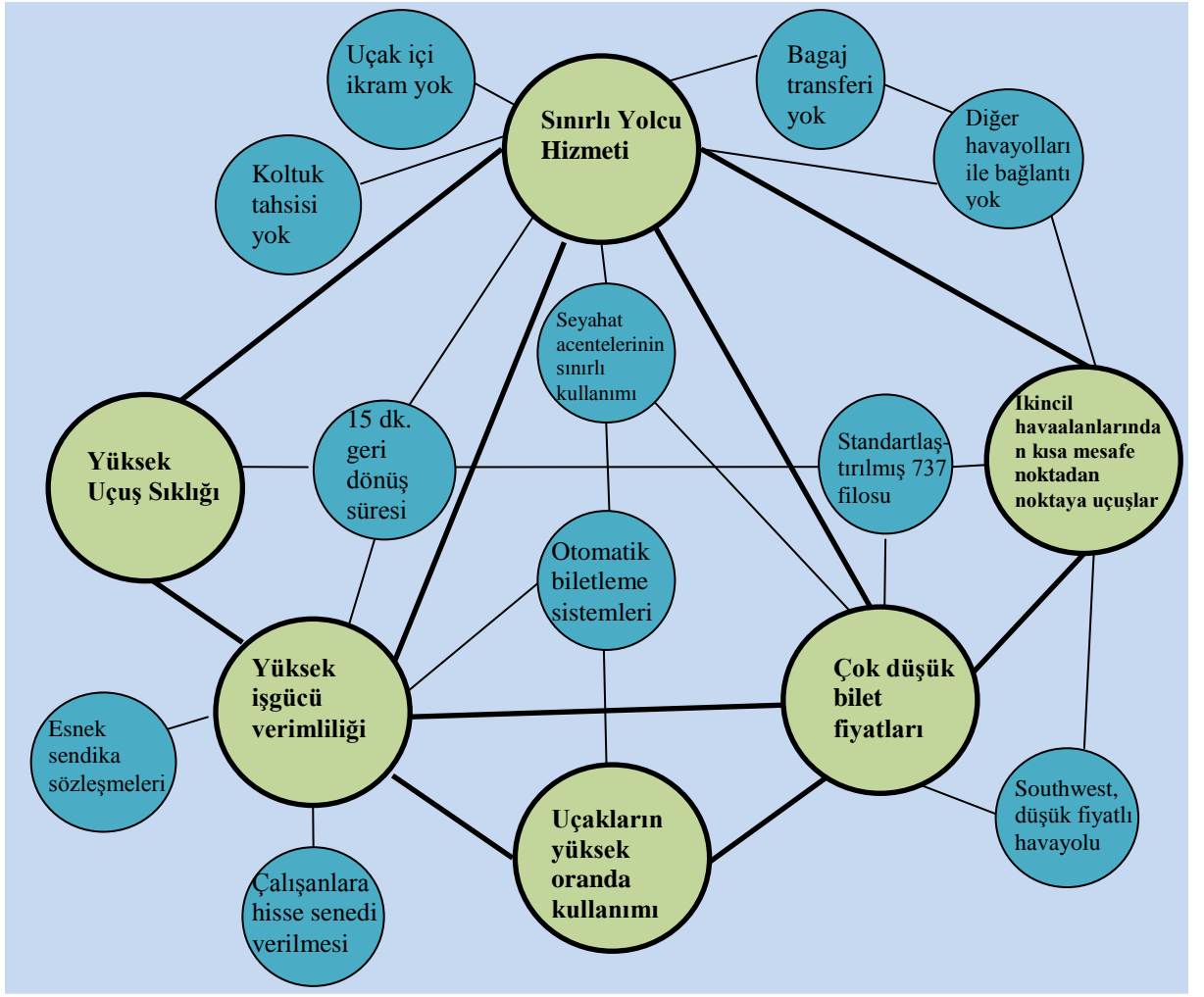
Maliyet liderliği stratejisi, havayolu taşımacılığı sektöründe net bir şekilde görülebilmektedir. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri bu stratejiyi uygulayan işletmelere en güzel örnektir. Havayolu taşımacılığı sektöründe maliyet liderliği stratejisini ilk uygulayan ve en başarılı şekilde gerçekleştiren Southwest Airlines, işletmesini maliyet avantajı yaratacak şekilde yapılandırmıştır. Bu yapının ana bileşenleri ve bileşenler arasındaki ilişkiler aşağıdaki şekilde görülmektedir.

<sup>129</sup> Aynı, s. 51.

<sup>130</sup> Porter, 1985.

<sup>131</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 260.

<sup>132</sup> James A. Kling ve Ken A. Smith. "Identifying Strategic Groups in the U.S. Airline Industry: An Application of the Porter Model", **Transportation Journal.**; Eren, a.g.e., s. 251.



Şekil 3. Southwest Havayolları'nın Strateji Şeması

Kaynak: Porter, Michael E.. "Formulating Strategy",  
<http://training.byu.edu/documents/t-strategy.pdf> iletişim adresli internet sayfası, 12.10.2009.

Şekilde gösterilen bileşenlerin nasıl maliyet avantajı yarattığı şu şekilde açıklanabilir<sup>133</sup>:

- Sınırlı yolcu hizmeti: Uçuş öncesinde, sonrasında ve uçuş sırasında verilen sınırlandırılmış birçok hizmet ve verilen tek sınıf hizmetle işgücünden ve maliyetten tasarruf edilmektedir.

<sup>133</sup> Yusuf Şengür, "Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye'deki Uygulamalarının Araştırılması". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, 2004, s. 45-52.

- İkincil havaalanlarının kullanılması: Düşük havaalanı ücretleri, yoğunluğun az olması sebebiyle kısa dönüş süreleri ve zamanında kalkış performansı sayesinde maliyet avantajı ve verimlilik yaratılmaktadır.
- Kısa mesafeli hatlarda noktadan noktaya uçuşlar: Yolcu potansiyelinin fazla olduğu kısa mesafeli hatlarda noktadan noktaya uçuşlar uçağın gün içerisinde kullanım oranını artırmakta, transferi gereken yolcu ve bagajlar nedeniyle oluşan maliyetleri ortadan kaldırmaktadır.
- Standart filo yapısı: Eğitim, bakım ve yedek parça maliyetlerinde avantaj sağlamaktadır.
- İşbirliklerine üye olmama: İşletmenin işbirliklerine üye olması o işbirliğindeki işletmeler standardında hizmet vermesini ve bağlantılı uçuşların getireceği maliyetlere katlanmasını gerektireceğinden, işbirliklerine üye olmayarak ek maliyetlere katlanmaktan kurtulmaktadır.
- Verimli işgücü: Yolcu-km başına düşen çalışan sayısının az olması, yüksek düzeyde hisse sahipliği, üretkenliğe dayalı ücretlendirme ve motivasyonu yüksek çalışanlar ile yüksek verimlilik sağlamaktadır.

Maliyet liderliği stratejisini uygulamak her sektörde, her işletme için mümkün olmayabilir. İşletmeler, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayarak farklılaştırma stratejisini benimsemeyi de tercih edebilirler.

## *ii. Farklılaştırma Stratejisi*

Farklılaştırma stratejisinde işletme, müşteriler tarafından önemli sayılan bazı özellikleri kullanarak ve sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak kendi pazarında eşsiz olmaya çalışmaktadır. İşletme bu eşsizliği için yüksek fiyatlarla ödüllendirilmektedir<sup>134</sup>.

Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmenin hedefi, işletmenin değer katılmış ürününü ya da hizmetini seçen müşterilerdir.<sup>135</sup> Farklılaştırma yapan işletmeler, ürünlerini farklılaştırarak, müşterilerinin oluşan fark fiyatını ödemeye razı olmalarını hedefler. Söz konusu fark fiyat, o sektördeki maliyet lideri işletmenin fiyatından daha

<sup>134</sup> Porter, 1985, **a.g.e.**, s. 14.

<sup>135</sup> Robert E Hoskisson, Michael A. Hitt ve R. Duane Ireland. **Competing for Advantage**. (Mason, Ohio: South-Western/Thomson Learning, 2004), s. 150.

yüksektir, ama müşteriler satın aldıkları ürünün bu fazla fiyatı ödemeye degeceğine inanırlar ve yüksek fiyata ürün veya hizmeti alırlar<sup>136</sup>.

Farklılaşma, genelde, işletmenin mal ve hizmetlerindeki farklılaştırma olarak düşünülmektedir. Mal ve hizmette farklılaştırma daha çok, pazarlama stratejileri ile ilgili olup, bu bağlamda bir fonksiyonel/işlevsel stratejidir. Oysa, rekabet stratejileri içinde yer alan farklılaştırma stratejisi, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamaya yönelik bir rekabet stratejisidir<sup>137</sup>.

Farklılaştırma, ürünün kendisine, dağıtım sistemine, pazarlama yaklaşımına ve diğer birçok faktöre dayalı olabilir<sup>138</sup>. İşletmeler, yaratıcı tasarım, prestij veya marka ismi, ürün veya hizmetin teknik özellikleri, farklı ve hızlı ürün yenilikleri, satıcı ağı, müşteri hizmetleri gibi boyutları kullanarak farklılaşmaya gidebilmektedirler<sup>139</sup>.

Farklılaştırma stratejisi, işletmenin maliyetlerini göz ardı etmesine izin vermez<sup>140</sup>. Özellikle günümüz rekabet ortamında farklılaştırma uygulayan işletmeler dahi maliyetlerini kontrol etmek zorundadırlar. Ancak farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmelerin birincil hedefi maliyetleri kırmak değil, müşterinin ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap vererek onların algılarında farklı bir yer edinmektir.

Farklılaştırma stratejisi, yoğun araştırma geliştirme faaliyetleri, yeni ürün tasarımları, yüksek kaliteli malzemelerin kullanımı, güçlü pazarlama becerileri ve kanallarla güçlü işbirliği gerektirir. Gerçekleştirilebilmesi halinde, farklılaştırma stratejisi, sektörde işletmeye yüksek getiriler sağlar. Beş rekabet gücüne karşı, işletme için savunulan bir konum yaratır. Müşterilerin marka bağlılığı ve oluşan yüksek fiyatlara karşı daha az duyarlılığı, işletmeyi beş rekabet gücünün saldırısından korur ve işletmenin karlılığını artırır<sup>141</sup>.

Lufthansa, British Airways, Singapore Airlines, Cathay Pacific, Delta Airlines, American Airlines, Türk Havayolları gibi havayolu işletmeleri, farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerdir.

<sup>136</sup> Eren, **a.g.e.**, s. 254.

<sup>137</sup> Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 264.

<sup>138</sup> Porter, 1985, **a.g.e.**, s. 14.

<sup>139</sup> Hitt ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 119; Porter, 1980, **a.g.e.**, s. 37; Porter, 2008, **a.g.e.**, s. 47.

<sup>140</sup> Porter, 2008, **a.g.e.**, s. 47.

<sup>141</sup> Aynı, s. 48, 51.

### *iii. Odaklanma Stratejisi*

Odaklanma stratejisi, belli bir müşteri grubuna, üretim ve dağıtım hattına ya da belli bir coğrafi pazara odaklanarak tüm işletme faaliyetlerinin seçilen hedefe göre şekillendirilmesidir<sup>142</sup>. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri sektör genelini hedeflerken, odaklanma stratejisi sektör içerisinde dar bir alana eğilmiş durumdadır. Daha dar bir alana göre stratejisini oluşturarak, bu alanda rakiplerine göre çok iyi bir şekilde hizmet vermek amacını taşır<sup>143</sup>. Bu şekilde işletme, diğer alanları dışlayarak tek bir alanda uzmanlaşmış olduğu için, rakiplerine göre daha etkin ve verimli bir şekilde hizmet verme kabiliyetine sahip olacak ve sonuç olarak, diğer iki stratejide de olduğu gibi, rekabet avantajı elde edecektir.

Odaklanma stratejisi iki şekilde uygulanabilmektedir: Maliyet liderliğine odaklanmak ya da farklılaştırmaya odaklanmak. Maliyet liderliğine odaklanmada işletme, dar bir pazar alanında maliyet liderliği stratejisi uygulayarak maliyet avantajı yaratmaktadır. Farklılaştırmaya odaklanmada ise, küçük bir pazar bölümünün ihtiyaçlarını, rakiplerinden farklı ve en iyi şekilde karşılayarak farklılaştırma stratejisi uygulamaktadır.

Geniş alanı hedeflemiş rakiplerin müşteri ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldığı pazar bölümlerinde farklılaştırmaya odaklanma stratejisini uygulamaya fırsat çıkarken, yine geniş alanı hedeflemiş rakiplerin, müşteri ihtiyaçları çok iyi karşıladığı ancak olması gerekenden daha fazla maliyetlere katlandığı pazar bölümlerinde maliyete odaklanma stratejisini uygulama fırsatı doğmaktadır<sup>144</sup>. Odaklanma stratejisi, ikame ürünlere karşı savunması yeterli olmayan pazarlarda ya da rakiplerin en zayıf olduğu alanlarda da uygulanabilir<sup>145</sup>.

Rekabet avantajı elde etmek amacıyla uygulanan odaklanma stratejisi de bir takım riskler içermektedir. Öncelikle, odaklanma stratejisi diğer iki strateji üzerinden uygulandığı için maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin taşıdığı riskleri odaklanma stratejisi de taşımaktadır. Bunun dışında, daraltılmış bir müşteri grubu ya da coğrafi pazarda, sınırlandırıldığı için büyüme gerçekleştiremeyebilir. Diğer bir risk ise, oldukça cazip olan daraltılmış pazar ve müşteri gruplarının, geniş alanı hedeflemiş

<sup>142</sup> Aktan ve Vural, 2004, **a.g.e.**, s. 110; Hunger ve Wheelen, **a.g.e.**, s. 84; Dinçer, **a.g.e.**, s. 203.

<sup>143</sup> Porter, 1985, **a.g.e.**, s. 15.

<sup>144</sup> **Aynı**, s. 15-16.

<sup>145</sup> Porter, 2008, **a.g.e.**, s. 49.

rakipleri de odaklanma stratejisi uygulamaya çekmesi durumunda bu stratejinin etkisini kaybedebilmesidir<sup>146</sup>.

Turizm amaçlı taşımacılık gerçekleştiren charter havayolu işletmelerinin odaklanma stratejisi uyguladıkları söylenebilir. Söz konusu işletmeler sadece turizm amaçlı seyahat eden yolculara odaklanarak tur operatörleri ile birlikte çalışmaktadırlar. Kargo taşımacılığı pazarında faaliyet gösteren havayolu kargo şirketleri için de yine odaklanma stratejisi izledikleri söylenebilir.

#### *iv. Arada Sıkışıp Kalmak*

“Arada sıkışıp kalmak” deyimini Porter’ın getirmiş olduğu bir tabirdir. Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden en az birini net bir şekilde uygulayamayan işletmeler arada sıkışıp kalmış demektir ve başarısızlıkla karşı karşıya gelme olasılıkları yüksektir.

Porter’a göre bu üç strateji birbirine alternatif stratejilerdir ve en düşük maliyetli işletme olmakla tam farklılaştırma uygulayan işletme olmak, birbirleriyle nadiren bağdaşan niteliklerdir. Çünkü her bir stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması, farklı kaynakları, kuvvetleri, örgütsel düzenlemeleri ve yönetim biçimlerini gerektirir. Dolayısıyla bir işletmenin her üç stratejiye aynı anda uygun olması çok zor bir durumdur<sup>147</sup>.

Arada sıkışıp kalmış işletmeler, geniş bir kitleyi oluşturan ve düşük fiyat talep eden müşterilerini kaybeder ya da müşterileri düşük maliyetli işletmelerin elinden kapmak için kârlarından vazgeçmek zorunda kalırlar. Ayrıca yüksek marjlı işleri de bu alana odaklanmış ya da bu alanda farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelere kaptırırlar. Arada sıkışıp kalma, işletmeyi kendi içerisinde de bir takım sıkıntılara sevk eder. Çünkü herhangi bir stratejiyi tam anlamıyla uygulayamadığından işletme içerisinde bulanık bir örgüt kültürü oluşur, örgütsel düzenlemeler ve güdüleme sistemleri birbiriyle çatışır duruma gelir<sup>148</sup>.

Arada sıkışıp kalmak çoğu zaman, bir işletmenin nasıl rekabet edeceğine ilişkin tercih yapmadaki isteksizliğini ortaya koymaktadır<sup>149</sup>. Böyle işletmeler fiyata dayalı

<sup>146</sup> Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 268-269.

<sup>147</sup> Porter, 2008, **a.g.e.**, s. xv, 51-53.

<sup>148</sup> Aynı, s. 52.

<sup>149</sup> Porter, 1985, **a.g.e.**, s. 17.



rekabet edemezler, çünkü maliyet yapıları yüksektir. Premium fiyatlar sunamazlar, çünkü potansiyel müşterilerin zihinlerinde ürün ya da hizmetlerini farklılaştıramamışlardır. Aynı zamanda, daha geniş bir sektör rekabetinden koruyacak olan niş pazarlarda da faaliyet gösteremezler<sup>150</sup>: Arada sıkışıp kalmış bir işletme, ancak sektördeki rakipleri de kendisi gibi olduğunda, getiri elde edebilir.

Laker Havayolları, arada sıkışıp kalmış işletmeler için klasik bir örnek teşkil etmektedir. Laker Havayolları, Kuzey Atlantik pazarında ikramsız uçuş operasyonlarına dayalı net bir maliyet odaklılık stratejisiyle faaliyetlerine başlamış ve fiyata oldukça duyarlı belirli bir yolcu grubunu hedeflemiştir. Ancak, zaman geçtikçe, uçuşlarına ikram, yeni hizmetleri ve yeni hatlar eklemeye başlamıştır. Dolayısıyla imajını bulanıklaştırmış, hizmetini ve dağıtım sistemini etkisiz hale getirmiştir. Sonuç olarak, faaliyetlerine son vermek zorunda kalmıştır<sup>151</sup>.

Tüm bunlara rağmen, Porter'ın birden fazla rekabet stratejisinin bir arada uygulanmasının neredeyse mümkün olmadığı yönündeki görüşüne farklı akademisyenlerce eleştiriler de getirilmektedir. Hatta, maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejisini birlikte uygulayıp başarıya ulaşan işletme örnekleri de mevcuttur. Bu nedenle, havayolu sektöründe de örneklerinin olduğuna inandığımızdan çalışmamızın bir sonraki bölümünde, birleşik rekabet stratejilerinin açıklandığı bir başlığa da yer verilmiştir.

### 2.2.3. Birleşik Rekabet Stratejileri

İşletmelerin, ana rekabet stratejilerini (maliyet liderliği ve farklılaştırma) veya odaklanmış stratejilerinden (maliyete odaklı ve farklılaştırmaya odaklı) iki veya daha fazlasını aynı anda ya da birbirine yakın aralıklarla uygulaması durumunda birleşik rekabet stratejileri ortaya çıkmaktadır<sup>152</sup>.

Eğer bir işletme farklı pazarlarda faaliyette bulunuyorsa, pazarların yapıları farklı olabileceğinden (pazar özellikleri rekabetin yapısını da değiştirmektedir), her iki pazarda da aynı rekabet stratejisini uygulayamayabilir. Bir pazarda maliyet liderliği

<sup>150</sup> Kling ve Smith, **a.g.e.**, s. 27-28.

<sup>151</sup> Porter, 1985, **a.g.e.**, s. 17.

<sup>152</sup> Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 269.

stratejisi ile rekabet ederken, başka bir bölgede farklılaştırma stratejisi uygulayan birçok işletme bulunmaktadır<sup>153</sup>. Birleşik rekabet stratejileri üç şekilde olabilmektedir<sup>154</sup>.

- Geçici olarak iki farklı rekabet stratejisinin ardışık şekilde tek bir bölgede uygulanması,
- İki farklı rekabet stratejisinin aynı anda farklı bölgelerde uygulanması,
- İki farklı rekabet stratejisinin aynı anda tek bir bölgede uygulanması.

Son yıllarda farklı sektörlerde yapılan çalışmalar (Bowman ve Ambrosini, 1997; Kim ve diğerleri, 2004; Miller ve Dess, 1993; Spanos ve diğerleri, 2004; Wright ve diğerleri, 1990, 1991) Porter'ın belirttiğinin aksine, işletmelerin birden fazla rekabet stratejisini birlikte başarıyla uyguladıklarını ve birleşik rekabet stratejisi uygulayan işletmelerin, rekabet stratejilerinden yalnızca birisini uygulayan işletmelerden daha üstün performans gösterdiklerini ortaya koymuşlardır<sup>155</sup>.

Diğer yandan, birleşik rekabet stratejilerini uygulayan başarılı işletme örnekleri görülebildiği gibi, bu stratejiyi uygulamak Porter'ın bahsettiği sakıncaları da doğurabilmektedir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, bazı durumlarda, ne maliyet liderliği, ne de farklılaştırma uygulamalarında rekabet üstünlüğü elde edememekte ve pazar lideri olamamaktadır. Örneğin, farklılaştırma stratejisi uygulayan havayolu işletmeleri, havayolu sektöründe serbestleşme sonrasında pazarda artan düşük maliyetli havayolu işletmeleri ile rekabet edebilmek için, kendi bünyelerinde düşük maliyetli işletmelerini kurmuşlardır. British Airways, Lufthansa, KLM, US Airways gibi büyük havayolu işletmeleri bu yöntemi denemişler ancak başarılı olamamışlardır. Kurmuş oldukları düşük maliyetli havayolu işletmeleri, diğer başarılı düşük maliyetli havayolu işletmeleri tarafından satın alınmıştır. Buna rağmen, bu stratejiyi benimseyip halen uygulamaya devam eden havayolu işletmelerine de rastlanmaktadır<sup>156</sup>.

<sup>153</sup> Aynı, s. 269.

<sup>154</sup> Heike Proff, "Hybrid Strategies As A Strategic Challenge – The Case of The German Automotive Industry", **The International Journal of Management Science** 28: 541-553, 2000, s. 545.

<sup>155</sup> Moses Acquah ve Masoud Yasai-Ardekani. "Does The Implementation of a Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? A New Perspective From a Transition Economy in Sub-Saharan Africa", **Journal of Business Research** 61: 346-354, 2008, s. 347; Dirk Morschett, Bernhard Swoboda ve Hanna Schramm-Klein. "Competitive Strategies in Retailing: An Investigation of the Applicability of Porter's Framework for Food Retailers", **Journal of Retailing and Consumer Services** 13: 275-287, 2006, s. 276-277.

<sup>156</sup> Luca Graf, "Incompatibilities of The Low-Cost and Network Carrier Business Models Within The Same Airline Grouping", **Journal of Air Transport Management** 11: 313-327, 2005, s. 314.

Bu bölümü özetlemek gerekirse, rekabet stratejileri (maliyet liderliği, farklılaştırma, maliyete odaklanma, farklılaştırmaya odaklanma ve birleşik rekabet stratejileri) bir pazarda rekabet ederek rakiplere üstünlük sağlama amaçlı işletme düzeyinde geliştirilen stratejilerdir. Her stratejinin kendine özgü gereklilikleri ve de riskleri mevcuttur. Hangi rekabet stratejisi ile pazarda rekabet edeceklerine karar verdikten sonra işletme içinde her işlevsel alt bölüm bu ana stratejiyi destekleyecek şekilde kendi stratejisini oluşturur ve uygular.

## İKİNCİ BÖLÜM

### HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA SERBESTLEŞME, REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

#### 1. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA SERBESTLEŞME

##### 1.1. Havayolu Taşımacılığında Düzenleyici Sistem

Havacılık teknolojisinde hızlı ilerlemelerin kaydedilmesi, bu gelişmeler karşısında havayolu kullanıcılarının emniyetinin sağlanması ihtiyacı, havayolu taşımacılığının doğası gereği uluslararası faaliyetlerden oluşması<sup>157</sup> ve bir kamu hizmeti olarak görülmesi gibi nedenlerle, havayolu taşımacılığı, yıllardır neredeyse tamamen düzenlenmiş bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Havayolu taşımacılığındaki söz konusu düzenlemeler, teknik ve ekonomik düzenlemeler şeklinde ikiye ayrılır. Teknik düzenlemeler, havacılık emniyetinin ve güvenliğinin sağlanmasını amaçlar. Ekonomik düzenlemeler ise havayolu taşımacılığını ticari yönden düzenlemektedir.

Havayolu işletmelerinin pazara girişlerini, fiyatlama politikalarını ve üretim çıktılarına ilişkin kararlarını, dolayısıyla rekabeti etkileyen ekonomik düzenlemeler<sup>158</sup>, gerek uluslararası alanda gerekse her ülkenin kendi sınırları içinde, havayolu taşımacılığını yıllardır sıkı bir şekilde kontrol altına almıştır. Çalışmanın konusu gereği bu bölümde, sadece iç hat havayolu taşımacılığında ekonomik düzenlemelere yer verilmiştir. 1919 yılında imzalanmış olan Paris Konvansiyonu ile başlayan ve İkili Havayolu Taşımacılığı (İHT) Anlaşmaları ile devam eden uluslararası havayolu taşımacılığı düzenlemeleri ve uluslararası havayolu taşımacılığının liberalleştirilmesi, çalışma kapsamı dışında yer almaktadır. Ayrıca, havayolu taşımacılığındaki ekonomik düzenlemeler, tarifeli havayolu taşımacılığını ilgilendirmektedir. Tarifeli olmayan (charter) taşımacılık, ekonomik düzenlemelerden muaf tutulmuştur. Bu nedenle

<sup>157</sup> Rigas Doganis, *Flying off Course: The Economics of International Airlines*. (Üçüncü basım. Routledge, 2002), s. 27.

<sup>158</sup> Rigas Doganis, *The Airline Business in the Twenty-First Century*. (Routledge, 2006), s. 27.

çalışmada bahsedilen iç hat havayolu taşımacılığı yalnızca tarifeli havayolu taşımacılığını kapsamaktadır.

Ülkelerin iç hat havayolu taşımacılığına getirdikleri ekonomik düzenlemeleri anlamak için ABD iç hat havayolu taşımacılığına daha ayrıntılı şekilde bakmakta fayda vardır. Çünkü havayolu taşımacılığındaki düzenleyici sistemin temelleri ABD’de atılmış ve sistemin benzerleri daha sonra diğer ülkelerde de uygulanmıştır. Bununla birlikte, halen uygulayan ülkeler de bulunmaktadır.

ABD’de tarifeli havayolu hizmeti ilk defa 1918 yılında hava posta taşımacılığı faaliyetleri ile verilmeye başlamıştır. Bu tarihten sonra gelişmeye başlayan ticari havayolu taşımacılığı, henüz başlangıç evresinde olması ve 1920’ler ve 1930’lardaki ekonomik kargaşa ortamında savunmasız olması nedeniyle düzenlemelerle koruma altına alınmaya çalışılmıştır. Düzenlemeler olmadan rekabetçi bir çevrenin, havayolu sektörünün gelişimini sekteye uğratacağı inancıyla, Hava Ticareti Kanunu (1926) ve Hava Posta Kanunları (1925, 1930 ve 1934) ile hava taşımacılığına kurallar getirilmiştir. Buna karşılık, çalışmamızın konusu asıl ekonomik düzenlemeler, 1938 yılında yürürlüğe giren Sivil Havacılık Kanunu (The Civil Aeronautics Act) ile başlamaktadır.

Sözü edilen Sivil Havacılık Kanunu ile Sivil Havacılık Dairesi – SHD (Civil Aeronautics Board) kurularak, ABD havayolu taşımacılığındaki ekonomik düzenlemelerden sorumlu organ olarak yetkilendirilmiştir.<sup>159</sup> SHD, bu düzenlemelere dayanarak pazara giriş ve çıkışları kontrol etmiş, fiyatları düzenlemiş, özellikle küçük bölgelere hizmet götürülmesi için havayolu işletmelerine teşvik verilmesiyle ilgilenmiş, havayolu işletmeleri arasındaki birleşme ve satın almalara sınır getirmiş ve pazarda haksız rekabet durumlarının olup olmadığını araştırmıştır.<sup>160</sup>

Sivil Havacılık Kanunu, “Kamu Yararı Teorisi”ne dayanarak hazırlanmıştır. Teoriye göre, kamu yararının sağlanması için düzenlemeler şarttır. Bu kapsamda, düzenlemelerin temel amacı rekabeti engellemek değil, kamu yararına olacak şekilde rekabeti kontrol altında tutarak “düzenlenmiş bir rekabet” ortamı oluşturmaktır. Yalnızca düzenlenmiş rekabet ile etkin rekabet ortamının ve istenen kamu faydaların

<sup>159</sup> Dipendra Sinha, **Deregulation and Liberalization of the Airline Industry**, (Aldershot: Ashgate, 2001), s. 85-89; Paul S. Dempsey ve Andrew R. Goetz, **Airline Deregulation and Laissez-Faire Mythology**, (Westport, Conn: Quorum Books, 1992), s. 59.

<sup>160</sup> Roland Fischer, **Time Sensitivity of Passengers and Market Structure in the Airline Industry**, (Peter Lang AG, European Academic Publishers, Berne, 1997), s. 38.

yaratılacağına inanılmıştır. Hiçbir düzenleme olmaksızın oluşacak aşırı ya da başıboş rekabet, çok fazla sayıda pazara giriş ve çıkışa sebep olabilecek ve bu durum, sektörün istikrarını bozabilecektir<sup>161</sup>. Düzenlenmemiş pazar güçleri, elverişsiz ekonomik sonuçlar doğurarak kamu hizmetinin zarar görmesine neden olabilecektir.<sup>162</sup> Bu yüzden gerek monopol gerekse aşırı rekabeti içeren yapı yerine, düzenlenmiş rekabet yapısı, etkin bir kamu menfaati açısından çok daha doğru olarak kabul edilmiştir.<sup>163</sup>

SHD, rekabeti düzenlemek amacıyla, hepsi rekabetin birer bileşeni olan pazara giriş, pazardan çıkış, uygulanacak fiyat tarifeleri, sunulacak kapasite ve frekans, işletmeler arasındaki birleşme ve satın alma konularında aşağıda açıklandığı şekilde katı kurallar getirmiştir.

*Pazara giriş:* Yeni havayolu işletmelerinin havayolu sektörüne girmesi ya da pazarda mevcut olan işletmelerin yeni pazarlara girmesi, SHD'nin onayı ile mümkün olmaktadır.<sup>164</sup> İşletmelerin pazarda faaliyet gösterebilmeleri için, SHD tarafından verilen, kamu yararına çalıştıklarını gösterir bir sertifikaya (public convenience and necessity certificate) sahip olmaları gerekir.<sup>165</sup> İşletme tarafından sunulmak üzere talep edilen yeni hizmetin, kamu ihtiyacını karşılayacak nitelikte olup olmadığına ve söz konusu işletmenin pazara girmesi halinde o pazardaki mevcut işletmelerin zarar görüp görmeyeceğine bakılarak sertifikanın verilmesine karar verilmektedir. Eğer pazarda mevcut hizmet, ihtiyacı karşılamada yeterliyse, başka işletmelerin pazara girmesine izin verilmemektedir.<sup>166</sup> Aynı şekilde, işletmenin, söz konusu hizmeti vermeye “elverişli, istekli ve yapabilir olma (fit, willing, and able)” kriterini sağlıyor olması gerekmektedir.<sup>167</sup> Sonuç olarak, düzenlemeler döneminde ABD’de havayolu işletmelerinin pazara girişleri, SHD’nin kontrolünde gerçekleşmiştir. Her ne kadar kamu yararı gözetilse de pazara girişin bu şekilde sınırlandırılması ve katı kurallara tabi olması rekabeti engelleyici bir nitelik taşımaktadır.

*Pazardan Çıkış:* Ruhsatlandırılmış bir havayolu işletmesi, herhangi bir pazardaki faaliyetlerini geçici olarak durdurmak ya da sertifikasındaki hatlardan

<sup>161</sup> Sinha, **a.g.e.**, s. 88-93.

<sup>162</sup> Doganis, 2002, **a.g.e.**, s. 48.

<sup>163</sup> Stephen Holloway, **Straight and Level: Practical Airline Economics**. (Üçüncü basım. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2007), .s. 219; Sinha, **a.g.e.**, s. 88-93.

<sup>164</sup> Aynı, s. 91.

<sup>165</sup> William E. O’Connor, **An Introduction to Airline Economics**, (Altıncı basım. Westport, Conn: Praeger, 2001), s. 25.

<sup>166</sup> Sinha, **a.g.e.**, s. 93.

<sup>167</sup> O’Connor, **a.g.e.**, s. 25.

istediklerini silmek için SHD'den izin almak zorundadır. İşletme, kârlı olmayan hatlardan kendi iradesi ile çekilememektedir. Bu nedenle serbestleşme öncesi dönemde havayolu işletmeleri, zarar ediyor olsalar dahi hizmet vermeye devam etmek zorunda kalmışlardır. Buna karşılık, pazara girişte istenen şartları daha sonra sağlayamaz duruma gelmesi halinde, işletmenin faaliyetlerine SHD tarafından son verilmiştir.<sup>168</sup>

*Fiyatların Belirlenmesi:* SHD, sektör genelindeki gelir ve maliyet değerlerini inceleyerek, maliyetleri ve uçulan mesafeyi esas alan fiyatlama yöntemini kullanmıştır. Dolayısıyla fiyatlar, işletme maliyetlerini karşılayacak kadar gelir elde edilecek şekilde tespit edilmektedir. Bu sistemle, makul olmayan yüksek fiyatlar önlenerek kamunun menfaati sağlanmaya çalışılmıştır.<sup>169</sup> Havayolu işletmeleri fiyatlarını, SHD'nin yöntemini kullanarak belirlemek zorundadır. SHD isterse belli bir fiyat, isterse taban ya da tavan sınırlar koyarak fiyat aralığı belirlemek ve havayolu işletmelerinin belirledikleri fiyat tarifelerini onaylama, reddetme ya da değişiklik isteme yetkisine sahip olmuştur.<sup>170</sup>

*Kapasite:* Kapasite, belli bir zamanda sunulan toplam koltuk miktarı; uçuş sıklığı ise, belli bir zamanda gerçekleştirilen tarifeli uçuş sayısını göstermektedir. Sıkı düzenlemelerin olduğu bu dönemde havayolu işletmeleri, pazara giriş-çıkış ve fiyatları belirlemede olduğu gibi, pazara sunacakları kapasite konusunda da özgür hareket edememişlerdir. Ancak ABD'nin uçuş sıklığı ve kapasite kısıtlamaları konusunda çok katı davranmadığı görülmektedir<sup>171</sup>. Hatta pazara giriş ve fiyat konusunda sınırlandırılan havayolu işletmeleri, rekabet etmede uçak tipi ve uçuş sıklığını rekabet aracı olarak kullanmışlardır<sup>172</sup>. Buna karşılık, Avrupa Birliği ülkeleri gibi diğer ülkeler, havayolu işletmelerine, kapasitenin ve kapasitede yapılacak değişikliğin uygulanmadan önce, ilgili otoriteden onay alınması şartını getirmişlerdir<sup>173</sup>.

*Birleşme ve Satın Almalar:* İki ya da daha fazla havayolu işletmesinin birleşmesi ya da bir havayolu işletmesinin diğeri tarafından satın alınması halinde, hem pazara giriş hem de pazardan çıkış konuları gündeme gelmektedir. Birleşme ve satın

<sup>168</sup> Aynı, s. 39-40.

<sup>169</sup> Dempsey ve Goetz, **a.g.e.**, s. 174.

<sup>170</sup> Sinha, **a.g.e.**, s. 92.

<sup>171</sup> O'Connor, **a.g.e.**, s. 50.

<sup>172</sup> Steven A. Morrison ve diğeri, "International Comparison of Privatization and Deregulation Among the USA, the UK and Japan." **Economic Research Institute** Economic Planning Agency Japan, 1995, s. 10; <http://www.econlib.org/library/Enc/AirlineDeregulation.html> iletişim adresli internet sayfası, 20.02.2010.

<sup>173</sup> O'Connor, **a.g.e.**, s. 50.

almalar ile havayolu işletmeleri birbirlerinin hatlarını kendi sistemlerine ekleyerek yeni pazarlara girmiş olmaktadır. Diğer taraftan, bu durum, pazarda rakip işletme sayısının azalmasına, başka bir ifadeyle pazardan çıkışa sebep olmaktadır. Dolayısıyla her iki durumda da, pazarın yapısını ve kamuyu etkileyebilecek önemli sonuçlar doğabilmektedir.<sup>174</sup> Bu nedenle SHD, birleşme ve satın almaları sıkı şekilde kontrol etmiştir. Talep edilen birleşme ya da satın alma, eğer monopol pazar yaratma, bu nedenle de rekabeti sınırlama ya da diğer işletmeye zarar verme eğilimi taşıyorsa, SHD bu talebe onay vermemiştir. O dönemde çok sayıda havayolu işletmesinin bu yöndeki isteği geri çevrilmiştir. Havayolu işletmelerinden, bu birleşme ya da satın alma girişimlerinin kamu yararına olacağını kanıtlamaları istenmiştir<sup>175</sup>.

ABD’de durum böyleyken diğer ülkelerde de serbestleşme öncesinde iç hat havayolu taşımacılığının, aynı konularla ilgili olarak, katı düzenlemeler altında olduğu görülmektedir. Temelde mantık aynı olmakla birlikte, ABD dışındaki ülkelerde, uygulamada bazı farklılıklarla karşılaşılmaktadır. Hatta daha katı kuralların yer aldığı görülmektedir. Örneğin, ABD’de havayolu işletmeleri özel sahiplik yapısında iken, diğer ülkelerde devlet sahipliğindeki havayolu işletmeleri ile karşılaşılmaktadır. Hindistan, Kanada, Türkiye ve Avrupa Birliği ülkeleri gibi ülkeler, iç hatlarında tarifeli taşımacılık yapmak üzere devlet sahipliğinde tek bir havayolu işletmesini tayin etmişlerdir. Özel havayolu işletmelerinin pazara girmelerine izin vermeyerek pazarda monopol bir yapı oluşturmuşlardır. Avustralya devlet sahipliğinde bir havayolu işletmesi ile birlikte özel bir işletmeyi de tayin ederek ikili havayolu politikası uygulamıştır. Rekabet eden iki işletme gibi görünseler de, kurallar gereği, rekabet yaratacak bileşenler konusunda anlaşmalı olarak faaliyet gösterdiklerinden iki işletme arasında rekabet söz konusu olmamıştır. Benzer şekilde, 1972 yılında yürürlüğe giren “Havacılık Yasası” ile Japon havayolu pazarı da üç havayolu işletmesi arasında paylaştırılmıştır. Kanada gibi bazı ülkelerde ABD’deki düzenlemelere ek olarak, hizmet kalitesine ilişkin de düzenlemeler getirilmiştir. Hatlarda kullanılacak uçak tipleri sınırlandırılarak ve hatta uçak siparişlerine müdahale edilerek kapasite kontrol altında tutulmuştur.<sup>176</sup>

<sup>174</sup> Aynı, s. 41.

<sup>175</sup> Sinha, a.g.e., s. 93-94.

<sup>176</sup> Sinha, a.g.e., s. 12-79.



Avrupa Birliği içerisindeki havayolu taşımacılığı uluslararası özellik göstermektedir ve 1980’li yıllara kadar ülkeler arasındaki taşımacılık İHT Anlaşmaları çerçevesinde yapılmıştır. ABD’de SHD iç hatları nasıl düzenlediyse, İHT Anlaşmaları da Birlik içerisindeki taşımacılığı düzenlemiştir. Avrupa Birliği içerisinde ülkeler arasında faaliyet gösterecek havayolu işletmeleri ve bu işletmelerin hizmet sunabilecekleri hatlar, İHT Anlaşmalarınca belirlenmiştir. Belirlenen işletmeler her ülkenin devlet sahipliğindeki bayrak taşıyıcı havayolu işletmeleridir. İki ülke arasında sunulacak kapasite havayolu işletmeleri arasında yarı yarıya paylaştırılmış, işletmeler arasında rekabeti engelleyen havuz anlaşmalarına ve gelir paylaşımı anlaşmalarına izin verilmiştir. Bilet fiyatlarının belirlenmesinde Anlaşmaya taraf her iki ülke hükümetinin de onayı gerekmektedir ve ücretler genellikle International Air Transport Association – Uluslar Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) tarife belirleme süreçlerinde belirlenmiştir.<sup>177</sup>

Havayolu taşımacılığındaki düzenleyici sistem, 1960-70’li yıllara gelindiğinde eleştirilerin hedefi haline gelmeye başlamıştır. Başta ABD olmak üzere, birçok ülkede özellikle akademisyen ekonomistler, kamu çıkarı sağlamak amacıyla getirilen düzenlemelerin, beklenen faydaları gerçekten yaratıp yaratmadığını sorgulamaya başlamışlardır.<sup>178</sup> Akademisyenler gerçekleştirdikleri akademik çalışmalarda (Levine, 1965; Stigler, 1971; Jordan, 1970; Keeler, 1972; Douglas and Miller, 1974; Kahn, 1971), düzenlemelerle kontrol altına alınmış bir havayolu taşımacılığının, istenenin aksine, olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuşlardır.<sup>179</sup>

Düzenlemeler, havayolu işletmelerinin üretime ilişkin etkin kararlar almalarına sınırlamalar getirmiş, gereksiz yere yüksek maliyetlere katlanmalarına sebep olmuş, pazardaki verimsiz havayolu işletmelerini koruyarak, daha verimli ve etkin olabilecek işletmeleri pazardan uzak tutmuştur. Tüm bunlar, yüksek fiyatlar ve düşük kalitede hizmet şeklinde yolculara yansımıştır.

Sonuç olarak, düzenlemeler döneminde tarifeli iç hat havayolu taşımacılığı faaliyetleri ve gelişiminin, pazar güçlerinden çok hükümet politikaları ile

<sup>177</sup> Youdi Schipper, **Environmental Costs and Liberalization in European Air Transport**. (Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2001), s. 19.

<sup>178</sup> Doganis, 2002, **a.g.e.**, s. 49; John G. Wensveen, **Air Transportation: A Management Perspective**, (Altıncı basım. Ashgate Publishing Limited. 2007), s. 55; Melvin A. Brenner, James O. Leet ve Elihu Schott. **Airline Deregulation**. (ENO Foundation for Transportation, Inc. Westport Connecticut, 1985), s. 1-2.

<sup>179</sup> Elizabeth E. Bailey, Air Transportation Deregulation, s. 2; Jonathan B. Wilson, “The Lessons of Airline Deregulation and the Challenge of Foreign Ownership of U.S. Carriers,” **The George Washington Journal of International Law and Economics** 24, 1, 1990, s. 116–124.

şekillendirildiği söylenebilir.<sup>180</sup> Rekabeti oluşturan faktörler olan pazara giriş-çıkış, fiyatlama, kapasite gibi konularda getirilen bu kısıtlamalar, iç hat havayolu taşımacılığı pazarlarında rekabeti önemli ölçüde sınırlandırmıştır. AB’de görülen havuz anlaşmalarına izin verilmesi, bu anlaşmaları gerçekleştiren işletmeler arasındaki rekabeti ortadan kaldırmıştır. Tüm bunların sonucu, sektördeki etkinlik ve verimlilik istenen düzeylerde olmamıştır. Çoğu pazarda, işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıracak stratejilere ihtiyaç olmamıştır. Geliştirilen stratejiler ise, birçok bileşen üzerinde kısıtlama olması sebebiyle oldukça sığ kalmıştır. Yaratıcılığın engellendiği bir ortamda faaliyet gösteren havayolu işletmeleri, daha çok ikram, kabin hizmetleri gibi konularda farklılaşmaya çalışarak kabinde sunulan konfor açısından hizmet kalitesine dayalı, oldukça dar bir alanda rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Söz konusu olumsuz sonuçların görülmesi ve anlaşılması üzerine daha rekabetçi bir sistemle kamu hizmetinin daha etkin sağlanabileceği görüşü üstünlük kazanmaya başlamıştır.

## 1.2. Havayolu Taşımacılığının Serbestleştirilmesi

Düzenlemelerin yarattığı olumsuz etkilerin anlaşılması üzerine düzenlemelere getirilen eleştiriler ve serbest rekabet pazarlarının savunucularının artması, ABD’nin iç hatlarını serbestleştirilmesi ile sonuçlanmıştır. İç hat havayolu taşımacılığını serbestleştiren ilk ülke olarak ABD, serbest bir havayolu pazarı ile elde ettiği rekabet avantajıyla diğer ülkeleri de buna zorlamıştır.

ABD sonrasında, diğer birçok ülkenin de iç hat havayolu taşımacılık sistemlerini serbestleştirmesiyle havayolu taşımacılığında serbest pazar dönemi başlamıştır. Günümüzde bu süreç bazı ülkelerde hala devam ederken, daha erken serbestleştirme hareketini gerçekleştiren ABD ile AB ülkelerinin serbest havayolu pazarı konusunda çok ileri boyutlara ulaştıkları ve diğer ülkelere model oldukları görülmektedir. Bu nedenle bu bölümde iç hat havayolu serbestleşmesi ile ilgili olarak ABD ve AB ülkelerindeki gelişmeler ele alınmıştır. Türkiye ise, üçüncü bölümde ayrıntılı şekilde açıklanacaktır.

<sup>180</sup> Severin Borenstein ve Nancy L. Rose. “How Airline Markets Work...Or Do They? Regulatory Reform in the Airline Industry”. Working Paper 13452, National Bureau of Economic Research. Cambridge, 2007, s. 1.

### 1.2.1. ABD Havayolu Taşımacılığının Serbestleştirilmesi

1970’li yılların ortalarında, ABD havayolu taşımacılığındaki düzenleyici sistem ciddi bir dönüşüm içerisine girmeye başlamıştır. 1974 yılında, tüketiciye yansıyan maliyetlerin artmasına sebep düzenlemeleri tespit etme amaçlı kurulan “Düzenleyici Reformlara İlişkin Ulusal Komisyon”un çalışmalarının, özellikle, SHD’nin havayolu taşımacılığı düzenlemelerine odaklandığı görülmektedir. Bu konuyla ilgilenen akademisyenlerce yapılan çalışmalarda ise havayolu sektörünün, daha önceleri düşünüldüğü gibi, doğal monopol özellikler göstermediği; bu nedenle de, düzenlenmeler olmadan da makul ölçüde pazar performansının sağlanabileceği ve düzenlemelerin gereksiz olduğu savunulmaktadır. SHD düzenlemelerine tabi olmayan California, Texas ve Florida serbest pazarlarında, eyaletler arası taşımacılık yapan havayolu işletmelerinin uyguladıkları fiyatların, düzenlenmiş pazarlarda uygulanan fiyatlarla karşılaştırıldığında çok düşük olduğu sonucuna ulaşan akademik çalışmalar bulunmaktadır.<sup>181</sup>

Düzenlemelere karşı görüşlerin oluşmasında, o dönemdeki ekonomik koşullar da etkili olmuştur. İktisadi durgunluğun yaşandığı bir dönemde, geniş gövdeli uçakların geliştirilmesi karşısında havayolu taşımacılığı sektörü zor durumda kalmıştır. Çünkü OPEC petrol krizinin hemen sonrası olan bu dönemde havayolu işletmelerinin maliyetleri artarken, diğer taraftan havayolu talebinin azalması ve geniş gövdeli uçakların böyle bir döneme tesadüf etmesi, sektörde fazla kapasite oluşumuyla sonuçlanmıştır. Aynı zamanda, SHD’nin sektör ortalama maliyetlerine göre fiyat belirleme politikası, daha yüksek bilet fiyatları, daha düşük etkinlik ve verimlilik sonuçlarını doğurmuştur.

1938’den beri iç hatları düzenleyen SHD’nin düzenleyici rolüne getirilen eleştirilerin artması ve serbestleştirilmiş daha rekabetçi bir havayolu taşımacılığı pazarının, havayolu işletmelerine ve tüketicilere çok daha fazla yarar sağlayacağı görüşünün baskın duruma gelmesi sonucu, ABD 1978 yılında iç hatlarını serbestleştirme kararı almıştır. 24 Ekim 1978 tarihinde, Başkan Carter’ın imzaladığı “Havayolu Serbestleşme Kanunu (Airline Deregulation Act)” ile ABD, kademeli olarak SHD yetkilerinin kaldırılmasının önünü açmıştır.

<sup>181</sup> Holloway, **a.g.e.**, s. 209; Borenstein ve Rose, **a.g.e.**, s. 11.

İmzalanan yeni kanunla, kamu yararına ilişkin madde yumuşatılarak (gereklilik tutarlılığına dönüştürüldü) pazara giriş önündeki ağır şart kaldırılmış ve pazara giriş kolaylaştırılmıştır. 1982 yılında SHD'nin iç hatlarda sertifikalandırma yetkisi elinden tamamen alınarak havayolu işletmelerinin iç hat havayolu taşımacılığı pazara girişleri serbestleştirilmiştir. Bir yıl sonra ise, iç hatlardaki fiyatları kontrol etme yetkisine son verilmiş ve havayolu işletmeleri bilet fiyatlarını kendileri belirleyebilir duruma gelmiştir. Fiyatları belirleme serbestisi ile havayolu işletmeleri, değişen maliyetlerine, talep elastikiyetine ve diğer pazar değişkenlerine göre değişen fiyatlar uygulama imkanı elde etmiştir.<sup>182</sup>

SHD'nin iç hatlarda birleşmeler ve işletmeler arasında yapılan aktarma anlaşmalarına (interairline ile interlocking) ilişkin kontrol yetkisi Adalet Bakanlığı'na, uluslararası havayolu taşımacılığı (uluslar arası müzakereler) ve küçük bölgelere hizmet teşvikine ilişkin yetkisi de Ulaştırma Bakanlığına devredilmiştir.<sup>183</sup> SHD'nin 1985 yılında tamamen feshedilmesiyle düzenleyici otorite ortadan kalkmış ve çok daha serbest ve rekabetçi bir havayolu pazarına zemin hazırlanmıştır.

Diğer yandan, geleneksel teşvik programı kaldırılarak serbestleşme sonrasında küçük bölgelere götürülecek hizmetin aksayacağı ihtimaline karşı, belli bölgelere hizmetin ulaştırılmasını garanti altına alma amacıyla, 10 yıllık “Zorunlu Havayolu Hizmeti (Essential Air Service)” adında yeni bir teşvik programı uygulamaya konulmuştur.<sup>184</sup> Küçük bölgelere hizmetin ulaşımını sağlamaktan çok havayolu işletmelerinin yaşamını devam ettirme amaçlı kullanılan<sup>185</sup> eski teşvik programının kaldırılmasıyla havayolu işletmeleri arasında haksız rekabete yol açabilecek bir unsur düzeltilmiş olmuştur.

ABD iç hat havayolu taşımacılığında günümüzde gelinen noktaya baktığımızda, bütün ABD havayolu işletmeleri istedikleri iç hat pazarına girmede ve istedikleri zaman istedikleri pazarlardan çekilmekte, istedikleri fiyatları uygulamada, istedikleri gün ve saatlerde uçuş gerçekleştirmekte serbesttirler. Geleneksel teşvik programı gibi rekabeti olumsuz şekilde etkileyecek düzenlemeler mevcut değildir. Buna karşılık, havayolu

<sup>182</sup> John R. Meyer ve S. Rand. “Bailey, Graham, and Kaplan’s Deregulating the Airlines”. Kitap incelemesi, *Journal of Economics* 17, 3,1986. s. 461.

<sup>183</sup> Ethan Weisman, *Trade in Services and Imperfect Competition: Application to International Aviation*, (Kluwer Academic Publishers, London, 1990), s.18.

<sup>184</sup> Deregulation and Liberalisation of the Airline Industry, s. 101;Borenstein ve Rose, *a.g.e.*, s. 10.

<sup>185</sup> Wensveen, *a.g.e.*, s. 59.

işletmeleri arasındaki birleşmeler ve satın almalara ilişkin düzenlemeler günümüzde de devam etmektedir. Söz konusu işletmeler arası ilişkiler, anti-tröst yasalarca kontrol altında tutulmaktadır.

### 1.2.2. AB Havayolu Taşımacılığının Serbestleştirilmesi

Serbestleşme sonucu iç hatlarını daha dinamik bir yapıya kavuşturmakla yetinmeyen ABD, bu yapının uluslararası alanda da oluşması için başta AB ülkeleri olmak üzere diğer ülkeleri de serbestleşmeye doğru itmiştir. ABD'nin baskılarına ek olarak, ABD'ye seyahat eden ve düşük fiyatları gören diğer ülke vatandaşlarının şikâyetleri de kendi ülkeleri otoriteleri üzerinde ciddi baskı oluşturmuştur. Bu gelişmeler sonucu, ABD ile diğer ülkeler arasında ikili anlaşmalar yeniden görüşülmeye başlamış ve bu anlaşmalara adım adım daha liberal özellikler kazandırılmıştır.<sup>186</sup>. Liberalleşme yönündeki bu gelişmeler uluslararası havayolu taşımacılığında 3 önemli sonucu ortaya çıkarmıştır. Birincisi, diğer ülkelerle olan ikili anlaşmalarını liberalleştirmek için ABD'nin izlediği “açık semalar” stratejisidir. İkincisi, dünyanın diğer bölgelerinde ortaya çıkan bölgesel liberalleşme hareketleridir. Üçüncüsü ise, Tek Avrupa Pazarı Programı'nın bir parçası olarak Avrupa Birliği'nin kendi içerisinde izlediği liberal politikalarıdır<sup>187</sup>.

AB ülkeleri iç hat pazarlarının coğrafi anlamda küçük olması, Avrupalı havayolu işletmelerinin gelişimini uluslararası uçuşlara bağlı hale getirmektedir ve bu nedenle AB içerisinde trafiğin büyük bir kısmı uluslararası gerçekleşmektedir.<sup>188</sup> AB içindeki uluslararası taşımacılığın serbestleşmesi, iki şekilde gerçekleşmiştir: Bir taraftan iki taraflı liberalleşme eğilimleri yaşanırken diğer taraftan da çoklu liberalleşme eğilimleri<sup>189</sup> ile Ortak Avrupa Havacılık Pazarı yaratılmaya çalışılmıştır. Ortak Havacılık Pazarı ile Birlik içerisinde iç hat taşımacılığı benzeri bir havayolu taşımacılığı sistemi oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu nedenle, AB'deki serbestleşme temelde ülkeler arası taşımacılığın liberalleştirilmesi olmasına rağmen, tek bir AB havayolu

<sup>186</sup> Youdi Schipper ve Piet Rietveld, “Economic and Environmental Effects of Airline Deregulation”, s. 3.

<sup>187</sup> David W Gillen ve diğerleri, **The Impact of Liberalizing International Aviation Bilaterals**, (Ashgate, England, 2001), s. 7.

<sup>188</sup> Borenstein ve Rose, **a.g.e.**, s. 27.

<sup>189</sup> Schipper, 2001, **a.g.e.**, s. 20-21.

pazarı özelliği taşımasıyla, çalışmamızda serbestleşme kapsamında ele alınarak incelenmiştir.

AB içerisinde iki taraflı liberalleşme eğilimleri İngiltere ile Hollanda'nın daha liberal İHT Anlaşması imzalamaları ile başlamıştır. Liberal politikaların destekleyicisi olarak İngiltere, başlıca Avrupa içi İHT Anlaşmalarını 1984'ten itibaren tekrar müzakere ederek liberalleştirmeye başlamıştır. İngiltere ile Hollanda arasında 1984'te daha sonra diğer Avrupa ülkelerine de model olacak liberal İHT Anlaşması imzalanmıştır. 1985'te yenilenen bu anlaşma iki ülke arasındaki hava taşımacılığını liberal özelliklere kavuşturmuştur. Yeni havayolu işletmelerinin pazara girmesine izin verilmiş, tayin edilmiş havayolu işletmelerinin iki ülkede de herhangi bir noktaya uçuş hakkı tanınmış, kapasite kontrolü tamamen kaldırılmış ve bilet fiyatlarının belirlenmesinde çift taraflı itiraz esası getirilmiştir. Bu özellikler daha önce imzalanan geleneksel Avrupa İHT Anlaşmaları'nı bozarak Avrupa'da yeni bir dönemin başlangıcını oluşturmuştur<sup>190</sup>. Geleneksel İHT Anlaşmaları'nın yeniden görüşülmesi ile daha rekabetçi bir Avrupa Pazarı'nın oluşturulması amaçlanmıştır<sup>191</sup>. Buna göre, daha liberal İHT Anlaşmaları, iki ülkenin havayolu işletmelerine her iki tarafta da istedikleri noktalara uçmalarına izin vererek ABD'deki serbestleşmenin de ötesine geçmiştir<sup>192</sup>.

İngiltere ve Hollanda arasında yapılan liberal anlaşmadan sonra birçok Avrupa ülkesi arasında benzer anlaşmalar imzalanmıştır. Bütün anlaşmalar, liberalleşme konusunda, İngiltere-Hollanda Anlaşması kadar ileri gitmese de hepsi çoklu tayin ve birçok diğer liberal özelliği havayolu taşımacılık sistemlerine kazandırmışlardır.<sup>193</sup>

Yaşanan ikili liberalleşme sürecine paralel olarak Avrupa Topluluğu, Roma Anlaşması'nın öngördüğü "tek pazar" politikasını havayolu taşımacılığı sektöründe de uygulamaya yönelik çoklu liberalleşme adımları atmaya başlamıştır. Kısa süre içerisinde serbest pazara geçen ABD'de, serbestleşmenin hemen sonrasında yoğunlaşmalar, tekelleşmeler ve iflaslar görülmüştür. Benzer problemlerin AB'de de görülmemesi için ve havayolu işletmelerinin sahiplik yapısındaki devlet ağırlığı da dikkate alınarak, AB serbestleşmesi aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir<sup>194</sup>. Bu amaçla

<sup>190</sup> Doganis, 2006, **a.g.e.**, s. 34.

<sup>191</sup> Schipper, 2001, **a.g.e.**, s. 21.

<sup>192</sup> Doganis, 2006, **a.g.e.**, s. 35.

<sup>193</sup> **Aynı**, s. 35-36.

<sup>194</sup> Hassu, Metin. "Rekabet Hukuku ve Hava Taşımacılığı Sektörü". Rekabet Kurumu, Ankara, 2004.

AB (daha önce Avrupa Topluluğu), havayolu pazarındaki düzenlemeleri kaldıracak üç ayrı serbestleşme paketi çıkarmıştır<sup>195</sup>.

1987 yılında çıkarılan “Birinci Serbestleşme Önlemleri Paketi” ile fiyat belirleme konusunda daha liberal bir rejim izlenmesi, kapasitenin eşit paylaşımının yasaklanması ve pazara girişin önündeki engellerin kaldırılarak havayolu işletmelerinin pazara girişinin kolaylaştırılması amaçlanmıştır. Birinci önlemler paketi, Roma Anlaşması rekabet maddelerinin havayolu taşımacılığına uygulanmasıdır<sup>196</sup>. Bu paketin sonuçları çok etkin olmasa da eski düzenleyici sistemin sona ermesini sağlaması açısından önemlidir<sup>197</sup>.

“İkinci Serbestleşme Paketi” 1990 yılında uygulamaya konulmuştur. Bu paket çok büyük değişiklikler getirmemekle beraber birinci paketle getirilen fiyatlama, kapasite ve pazara giriş serbestliğini biraz daha ileri seviyeye taşımıştır<sup>198</sup>.

AB içinde “Ortak Havayolu Pazarı”na geçişi sağlayan asıl önlemler “Üçüncü Paket”le yürürlüğe girmiştir. Ortak Pazar, Birlik üyesi ülkeler arasında göçmen ve gümrük kontrollerinin kaldırılıp malların, hizmetlerin ve insanların serbest dolaşımına açık tek bir “iç hat pazarı” olması anlamına gelmektedir. Havayolu taşımacılığında tek pazar ise, Birliğin bu geniş politikasının bir parçasını oluşturmaktadır. 1993 yılında kabul edilen ve 1997 yılında kabotaj hakkının<sup>199</sup> da verilmesiyle tamamlanan Üçüncü Paket, AB içerisinde açık semalar rejimi oluşturmayı amaçlayan üç önlemi içermektedir. Birincisi, pazara erişime tam serbestlik getirilmesidir. Bu serbestlikle, üye ülkelerin havayolu işletmeleri hiçbir kapasite sınırlaması olmadan sekiz trafik hakkını da kullanarak Birlik içinde istedikleri hatta taşımacılık yapabileceklerdir. İkincisi, hiçbir fiyat kontrolünün olmamasıdır. Havayolu işletmeleri fiyat tarifelerini kendileri istedikleri gibi belirleyebilecektir. Üçüncüsü ise, yabancı sahiplik ve kontrol hakları ile ilgilidir. Ulusal sahiplik ya da kontrol konusundaki koşulun yerini “Topluluk Taşıyıcısı” kavramı almıştır<sup>200</sup>. Birlik içindeki herhangi bir havayolu işletmesine topluluk taşıyıcısı

<sup>195</sup> Sinha, **a.g.e.**, s.72-74.

<sup>196</sup> Doganis, 2006, **a.g.e.**, s. 35-36.

<sup>197</sup> Hassu, **a.g.e.**

<sup>198</sup> Doganis, 2006, **a.g.e.**, s. 46.

<sup>199</sup> Sekizinci trafik hakkı; bir havayolu işletmesinin kendi ülkesi dışında bir ülkenin iç hatlarında taşımacılık yapabilme hakkıdır.

<sup>200</sup> Hassu, **a.g.e.**

istediği oranda sahip olabilecek ve istediği oranda yönetimine katılabilecektir. Bu hakla birleşme ve satın almaların önü açılmıştır<sup>201</sup>.

Birinci ve İkinci Paketler serbestleşmeye ilişkin mütevazı reformlar içeriyorken 1997 yılında tam uygulanması ile Üçüncü Paket, AB serbestleşmesinde devrim niteliğinde olmuştur. Son derece kapsamlı bu çoklu anlaşma ile Norveç, İsviçre, İzlanda<sup>202</sup> ve AB üyesi 27 ülkeyi içeren geniş bir havayolu pazarı yaratılmıştır. Günümüzde AB havayolu işletmeleri hiçbir sınırlama olmaksızın tam bir fiyat belirleme özgürlüğüne ve kendi ülkesi dışında başka bir ülkenin iç hatları da dahil olmak üzere, Birlik içerisinde istediği hatlara girebilme (Sekizinci ve Dokuzuncu Trafik Hakları ile tam ve açık erişim) ve istediğinde hatlardan çıkabilme özgürlüğüne sahiptir. Daha önceki dönemlerdeki bayrak taşıyıcı rejiminin yerini daha geniş sahiplik yapısını içeren bir sistemin alması amacıyla, Birlik içindeki sınır ötesi satın almalara ilişkin bütün yasaklar kaldırılmış durumdadır. Birlik dışından havayolu işletmelerine yabancı sahipliğe ilişkin %49'a kadar izin verilirken, Birlik taşıyıcılarına yönelik herhangi bir sınırlama söz konusu değildir. Havayolu işletmelerine yapılan devlet yardımları kesin bir şekilde sınırlandırılmıştır. Rekabeti engelleyen havuz anlaşmaları yasaklanmıştır. ABD'deki işletmelerin sahip oldukları özgürlüklerin tamamına Avrupa Birliği sınırlarında Avrupalı havayolu işletmeleri sahiptir. Üstelik Avrupa bölgesi ulusal sınırlardan oluşuyor olmasına rağmen, ABD'nin iç hatlarında gerçekleşen nitelikte bir serbestleşme başarılmıştır.<sup>203</sup>

### 1.3. Havayolu Taşımacılığı Serbestleşmesi ile Hedeflenen Çıktılar

Havayolu taşımacılığının düzenlemelerle kontrol edilmesindeki temel amaç, rekabeti kontrol altında tutarak kamuya en yüksek faydayı sağlamak olmuştur. Rekabet kontrol edilmediği takdirde, sektöre ve havayolu kullanıcılarına zarar verecek aşırı rekabetin oluşacağı düşünülmektedir. Bu düşüncenin sonucu olarak, rekabeti oluşturacak unsurlar sıkı düzenleme altına alınmıştır. Ancak, sonraki yıllarda,

<sup>201</sup> Daniel Chan, "The Development of the Airline Industry from 1978 to 1998: A Strategic Global Overview". *Journal of Management Development* 19, 6: 489-514, 2000, s. 501.

<sup>202</sup> Norveç, İsviçre ve İzlanda AB üyesi olmadıkları halde Avrupa Ortak Havacılık Bölgesi'ne dâhil edilmişlerdir.

<sup>203</sup> Borenstein ve Rose, *a.g.e*, s. 29-30; Darin Lee, *Advances in airline economics : competition policy and antitrust*, (Howard House : Emerald, 2008), s. 15.



amaçlanan faydaya rekabet ile çok daha etkin şekilde ulaşılabileceği görüşünün yerleşmesiyle, havayolu taşımacılığında serbestleşme gerçekleşmiştir.

ABD'nin 1978 yılında çıkarmış olduğu Havayolu Serbestleşme Kanunu'nun temel amacını, "sektörün rekabetçi yapıya kavuşturulması" oluşturmaktadır.<sup>204</sup> Kanun'da bu amaç, "...rekabetçi pazar güçleri ile gerçek ve potansiyel rekabete maksimum güven..." ifadesiyle açıkça belirtilmiştir.

AB'deki serbestleşme çalışmaları da, AB Komisyonu'nun sektördeki rekabet ihlallerini Roma Antlaşması'na aykırı bulması sonucunda başlamıştır.<sup>205</sup> Oluşacak rekabet sayesinde; verimli, etkin ve iyi yönetilen havayolu işletmeleri cesaretlendirilerek<sup>206</sup>, bunları gerçekleştiremeyen işletmelerin, hükümet müdahalesine gerek kalmadan, kendiliğinden pazardan çekilmeleri sağlanacaktır. Aynı zamanda, artan havayolu işletmesi sayısı ve rekabetle birlikte, sektöre verimlilik, yaratıcılık ve yenilikçilik, daha fazla fiyat ve hizmet seçenekleri kazandırılması beklenmiştir..<sup>207</sup> Hizmet kalitesi bir taraftan artarken diğer taraftan bu hizmetten müşterilerin daha düşük fiyatlarla faydalanması amaçlanmaktadır. Söz konusu faydaların ve rekabetin oluşabilmesi için pazara giriş serbest bırakılarak, yeni havayolu işletmelerince pazara giriş cesaretlendirilmekte, pazarda mevcut işletmelerin ise yeni pazarlara girerek ağ yapılarını genişletmeleri teşvik edilmektedir.<sup>208</sup>

Amerika'da serbestleşmenin hemen sonrasında, pazardaki havayolu işletmesi sayısı artmış ve bu sonuç umulanın da ötesine geçmiştir. Ancak serbestleşmeden yaklaşık 10 yıl sonra, pazardaki havayolu işletmesi sayısı, serbestleşme öncesi dönemdeki sayının da altına inmiştir. Bunun sebebi, rekabet etmeyi henüz tam olarak bilmeyen havayolu işletmelerinin iflas etmesi, güçlü olan havayolu işletmeleri tarafından güçsüzlerin satın alınması ya da havayolu işletmeleri arasında görülen birleşmelerdir. Sektörde görülen bu yoğunlaşma sonucu azalan rekabet, istenen rekabetin sağlanamadığını göstermiştir.<sup>209</sup> Ancak serbestleşmeden 30 yıl sonra

<sup>204</sup> Morrison, 1995, **a.g.e.** s. 19; Sinha, **a.g.e.**, s. 101; Wensveen, **a.g.e.**, s. 58; United States Government Accountability Office (GAO) **Airline Deregulation: Reregulating the Airline Industry Would Likely Reverse Consumer Benefits and Not Save Airline Pensions**. Report to Congressional Committees, June 2006, s. 8; Hassu, **a.g.e.**, s. 14.

<sup>205</sup> Hassu, **a.g.e.**, s. 14.

<sup>206</sup> Wensveen, **a.g.e.**, s. 58

<sup>207</sup> Jagdish N. Sheth ve diğerleri, **Deregulation and Competition: Lessons from the Airline Industry**. (Response Boks, 2007); Wensveen, **a.g.e.**, s. 58

<sup>208</sup> GAO, 2006, **a.g.e.**, s. 8.

<sup>209</sup> Sheth ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 19.

günümüze baktığımızda, birçok hatta en az iki havayolu işletmesinin yer aldığı, yolcuların daha düşük fiyatlarla istedikleri çok sayıda noktaya ulaşabildikleri ve fiyat, uçuş zamanı, hizmet türü anlamında çok sayıda seçeneğe ulaşabildikleri görülmektedir. Yapılan akademik çalışmalar ABD, AB ülkeleri, Avustralya, Yeni Zelanda, Kanada gibi iç hat havayolu pazarını serbestleştiren ülkelerin, havayolu pazarlarının daha rekabetçi yapıya kavuştuğunu ortaya koymaktadır.<sup>210</sup> Havayolu taşımacılığını serbestleştiren ülkelerin sayısının artmasıyla havayolu sektörü de giderek hızlı bir biçimde daha rekabetçi özellik kazanmaktadır.<sup>211</sup>

Genel olarak bakıldığında, umulduğu kadar etkili olmasa da, serbestleşmenin sonuçları hem kamu yararı hem de havayolu işletmeleri açısından olumlu şekilde gerçekleşmiştir.<sup>212</sup>

## 2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA SERBESTLEŞME SONRASI OLUŞAN REKABET VE REKABET UNSURLARI

### 2.1. Porter'ın Beş Güç Modeli'ne Göre Serbestleşme Sonrası Havayolu Taşımacılığı

İşletmeler, stratejik seçenekleri görebilmek ve kendilerine uygun stratejiler geliştirebilmek için, faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabetin yapısını (doğasını, içeriğini) ve hatta kendi ürünleri/hizmetleri yerine geçebilecek farklı sektörlerdeki rekabetçi gelişmeleri anlamak durumundadırlar. Porter, söz konusu rekabetçi yapıyı anlayabilmek için beş farklı unsurun analizinden oluşan bir model geliştirmiştir. Mevcut işletmeler arasındaki rekabet, sektöre yeni girecek işletmelerin yarattığı tehdit, alıcıların ve tedarikçilerin sahip oldukları pazarlık güçleri ile ikame ürün/hizmetlerin tehdidinin analizinden oluşan bu model, çalışmanın ilk bölümünde genel olarak tartışılmıştır. Bu bölümde ise model, havayolu taşımacılığına uygulanarak serbestleşme sonrası dönemde iç hat havayolu taşımacılığının rekabet ile ilgili geldiği noktaya ilişkin bir fikir verilmeye çalışılacaktır.

<sup>210</sup> Competition in the Air Transportation Industry Today, s. 143, 167, 171.

<sup>211</sup> Aynı, s. 143, 171.

<sup>212</sup> Peter Forsyth, "The Gains from the Liberalisation of Air Transport: A Review of Reform", **Journal of Transport Economics and Policy** 32, 1: 73-92, 1997, s. 81; Steven Morrison ve Clifford Winston. **The evolution of the airline industry**. (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1995), s. 89.

### 2.1.1. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet

Bir pazardaki rekabeti şiddetlendiren faktörlerden birisi, pazardaki rakip işletmelerin sayısıdır. Serbestleşmeden önce ülkelerin iç hat pazarlarında genellikle bir ya da birkaç havayolu işletmesi faaliyet gösteriyorken serbestleşmeden sonra havayolu işletmesi sayısında ciddi bir artış olduğu görülmektedir. ABD'deki serbestleşmeden sonra, 1984 yılına kadar iç hatlarda faaliyet gösteren tarifeli havayolu işletmesi sayısı, önemli sayıda iflaslar da gerçekleşmiş olmasına rağmen<sup>213</sup> 36'dan 120'ye yükselmiştir.

Serbestleşmeyle birlikte havayolu işletmesi sayısındaki hızlı artışlar, bazı pazarlarda yerini yoğunlaşmalara bırakmıştır. Özellikle ABD'de 1985 yılından sonra pazarda faaliyet gösteren işletme sayısında önemli ölçüde azalma olmuştur. Rekabet edemeyen işletmelerin batması ya da büyük işletmeler tarafından satın alınması ve işletmelerin rekabete dayanabilmek için birleşmeleri sonucu pazarda birbirine rakip işletme sayısı azalmıştır. Aynı şekilde AB'de de serbestleşme sonrasında birleşmelere rastlanmaktadır. Ayrıca gelişen Topla-Dağıt sistemleri, Sık Uçan Yolcu Programları, Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri ve Seyahat Acenteleri Komisyonları da yoğunlaşmayı artıran faktörlerdir. ABD'de 1990'lı yıllarda toplam iç hat trafiğinin %86'sının sadece 6 büyük havayolu işletmesi tarafından taşındığı belirlenmiştir. Pazarda uzun süredir var olan birçok havayolu işletmesi de, serbestleşmenin ilk yıllarında rekabetten ciddi yaralar almışlardır. Ancak daha sonra kendilerini toparlayarak rekabet etmeyi öğrenmişlerdir ve ilerleyen yıllarda pazara giren havayolu işletmesi sayısı tekrar artmaya başlamıştır. Günümüzde de halen rastlanabilen rekabeti azaltacak yöndeki bu gelişmelere rağmen, serbestleşme öncesi dönemle karşılaştırıldığında serbest pazarlarda havayolu işletmesi sayısının çok daha fazla ve rekabetin daha yoğun olduğu söylenebilir.

Rakiplerin çok sayıda olması kadar rakiplerin büyüklükleri ve güçleri ile problemleri ve zayıflıkları açısından birbirlerine benzer olmaları da pazardaki rekabetin şiddetini etkilemektedir. Pazarda uzun süredir var olan işletmeler benzer uçaklarla uçmaya devam etmişler, koltuk konfigürasyonları, frekanslar ve uçuş zamanları benzer kalmış ve benzer fiyatlandırma politikaları uygulamışlardır. Bu uygulamalar Avrupa

<sup>213</sup> 200 havayolu işletmesinin tescili bulunmasına rağmen çok sayıda havayolu işletmesi pazardan çekilmiştir.

pazarında düşük maliyetli havayolu işletmelerinin büyümesini daha da kolaylaştırmıştır.<sup>214</sup>

Sıkı bir şekilde düzenlenmiş pazarlarda fiyatların belirlenmesi konusunda serbest hareket edemeyen havayolu işletmeleri arasında fiyat rekabeti yaşanmıyordu. İşletmeler bu nedenle hizmet rekabetine yönelmişlerdi. Ancak, hizmetin bileşenleri üzerinde de kısıtlamalar bulunması sebebiyle, hizmet rekabeti de sınırlı ölçekte gerçekleşmekteydi. Serbest pazarlara bakıldığında ise, şiddetli fiyat rekabetinin yaşandığı, yaratıcılığın serbest bırakılması ile hizmetin diğer bileşenleri üzerindeki rekabetin çok daha yoğun olduğu görülmektedir. Serbestleşmeden bugüne fiyatların giderek azaldığı bilinmektedir. Fiyatların azalması, yaşanan fiyat rekabetinin önemli göstergelerinden birisidir. Bununla birlikte, serbestleşmeden sonra pazara giren havayolu işletmelerinin çoğunun fiyat rekabetine dayalı maliyet liderliği stratejisi benimsedikleri görülmektedir. Düşük maliyetli havayolu işletmesi sayısındaki artış rekabeti daha da kızıştırmaktadır. Serbestleşmeden sonra, düşük maliyetli havayolu işletmeleri karşısında zor durumda kalan pazardaki mevcut işletmeler de fiyat kırmak zorunda kalmışlardır. Saldırgan fiyatlama, önemli bir rekabet silahı haline gelmiştir.<sup>215</sup>

Genellikle havayolu taşımacılığında ürünün emtialaşmış (birbirine benzer yapıda) olduğu tartışılır. Havayolu işletmelerinin temelde sunduğu ürünün koltuklar olduğu düşünülürse bu ifadenin doğruluğu kabul edilebilir. Diğer taraftan, her ikisi de işletmenin hizmet kültürü tarafından desteklenen marka imajı ve hizmeti sunuş şekli, rakiplerce kolay taklit edilebilen özellikler değildir. Bu özellikler, bir havayolu işletmesinin hizmetini diğer işletmelerin hizmetlerden ayırır ve işletmeyi rakiplerinden farklılaştırır.<sup>216</sup> Serbestleşmeden sonra bu tür farklılıkların daha önemli hale geldiği ve daha fazla olduğu görülmektedir. Rekabetten dolayı havayolu işletmeleri, müşteriler tarafından tercih edilebilmek için farklılıklarını ortaya koymak zorundadır. Bu durum farklılaştırma stratejisini izleyen havayolu işletmelerinin kendileri arasındaki rekabeti de artırmıştır.

Pazar genelinde havayolu işletmesi sayısı artmakla birlikte aynı hatta faaliyet gösteren havayolu işletmesi sayısı da önemli olmaktadır. Belli bir hatta tek bir havayolu

<sup>214</sup> Stephen Shaw, **Airline Marketing and Management**. (Altıncı basım. Aldershot: Ashgate, 2007), s. 76-77.

<sup>215</sup> Evans ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 179-184.

<sup>216</sup> Holloway, **a.g.e.**, s. 207.

işletmesi olması durumunda o hatta rekabetten söz etmek mümkün değildir. Serbestleşmeden sonra aynı hatta faaliyet gösteren havayolu işletmesi sayılarında da artış yaşanmakta ve hat rekabeti ortaya çıkmaktadır. Avrupa Birliği içinde, ikiden fazla havayolu işletmesinin faaliyet gösterdiği hat sayısı 1992 yılından 2007 yılına kadar %385 artış göstermiştir.<sup>217</sup> Yaşanan hat rekabeti, hatlara göre farklılık göstermekle birlikte, genel olarak arttığı görülmektedir.<sup>218</sup> Uçulan noktaların çokluğu ve farklı bölgelere yayılması havayolu taşımacılığı hizmetinin geliştiği, başka bir deyişle hizmet kalitesinin arttığı anlamına gelecektir. Çünkü yolcular havayolu taşımacılığı ile istedikleri yerden istedikleri yere gitme isteği ve ihtiyacındadırlar.

Serbestleşmeden sonrasında görülen birleşmeler, dikey bütünleşmeler, merkez havaalanı (hub) hâkimiyeti, karmaşık fiyat yapıları, sık uçan yolcu programları ve bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin kullanımı, yetersiz havaalanı slotları<sup>219</sup> ve giriş kapıları, öldürücü rekabet gibi faktörlerden dolayı sektör, tam rekabet piyasası özelliklerinden sapmalar gösterse de<sup>220</sup>, serbest pazarlarda daha fazla rekabet yaşanmaktadır.

### 2.1.2. Sektöre Girecek Yeni İşletmelerin Yarattığı Tehditler

Pazara yeni giren ya da girmeye hazırlanan işletmelerin varlığı, o pazardaki rekabeti artırmaktadır. İşletmelerin pazara girebilmeleri ise pazara giriş engellerinin olmamasına bağlıdır. Havayolu taşımacılığında serbestleşmeyle birlikte, pazara girişin önündeki yasal engeller kaldırılmıştır. Özellikle devlet sahipliğindeki havayolu işletmelerinin tekel olarak faaliyet gösterdikleri iç hat pazarlara, özel havayolu işletmelerinin de girip tarifeli taşımacılık yapmalarına izin verilmiştir. Bu, pazara girişi teşvik eden ve rekabeti artıracak yönde bir gelişmedir. Ancak, serbestleşmeden sonra yaşanan bazı gelişmeler, yasal düzenlemelerden kaynaklanmayan pazara giriş

<sup>217</sup> Daniel Calleja, "European Union Air Transport Policy", Royal Aeronautical Society-Montreal Branch, Canada, 2008, [http://www.icao.int/ec-icao/Docs/Lecture\\_DanielCalleja.pdf](http://www.icao.int/ec-icao/Docs/Lecture_DanielCalleja.pdf) iletişim adresli internet sayfası, 22.03.2010.

<sup>218</sup> Evans ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 184.

<sup>219</sup> Slot, koordine edilen bir havaalanında belirli bir gün ve saatte iniş veya kalkış amacıyla havaalanı alt yapısının tamamını kullanmak üzere koordinatörlük tarafından verilen izin olarak tanımlanmaktadır.

<sup>220</sup> Michael E. Levine, "Airline Competition in Deregulated Markets: Theory, Firm Strategy, and Public Policy", **Yale Journal on Regulation**, 4:393, 1987, s. 408-418.

engellerinin oluşmasına yol açmıştır<sup>221</sup>. Serbestleşme öncesi dönemde yaşandığı kadar olmasa da, serbestleşme sonrasında da pazara giriş engellerinin devam ettiği görülmektedir ve bu engellerin bazıları serbestleşmenin birer sonucudur. Pazara giriş engelleri, pazara yeni giren işletmelere karşı pazarda daha önceden var olan işletmelere rekabet avantajı kazandıran sektör özellikleridir.<sup>222</sup>

Eğer işletmelerin faaliyetleri için hayati öneme sahip kaynaklara ulaşamıyorsa ya da bu kaynakları elde etme maliyeti çok yüksek ise, bu durum, pazara giriş engeli yaratmaktadır. Havaalanı slotları da, havayolu işletmelerinin pazara girişinde bu şekilde öneme sahip kaynaklardan birisidir. Serbestleşmeden sonra hızla artan havayolu trafiğine karşılık bazı havaalanlarının kapasiteleri yetersiz kalmıştır. Trafiği yoğun havaalanlarına/havaalanlarından uçuş gerçekleştirmek isteyen yeni bir havayolu işletmesi, slot bulmakta güçlük çekmektedir. Buna ek olarak, Büyükbaba Hakları ile talebin en yoğun olduğu uçuş saatlerinin, pazarda daha önceki senelerde uçuş gerçekleştirmiş olan büyük işletmelere verilmesi nedeniyle, yeni girecek işletmeler, en karlı saatlerde uçuş hakkı elde edememektedirler. Bu duruma özellikle merkez (hub) havaalanlarında sıkça rastlanmaktadır.<sup>223</sup> Serbestleşmeden sonra uygulanabilir hale gelen Topla-Dağıt ağ yapısını kullanan büyük ve farklılaştırma stratejisini izleyen havayolu işletmeleri, kendilerine merkez olarak belirledikleri havaalanlarında ve bu havaalanına bağlı çevre havaalanlarında hâkim duruma gelmekte ve yeni işletmelerin bu pazara girmesine engel olmaktadır. Havaalanı otoritelerinin slotları bu işletmelere vermeye eğilimli olması ve bu işletmelerin slot tahsisinde sözünün geçmesi, bu işletmelere isterlerse başka havayolu işletmelerinin pazara girişini engelleme gücü vermektedir.

Havayolu işletmeleri için pazara giriş engeli yaratabilecek diğer bir kaynak, insan kaynağıdır. Serbestleşmeden sonra iç hatlarda yaşanan hızlı gelişmeye paralel olarak insan kaynağı sağlamak zor olmaktadır. Özellikle yaşanan pilot, teknisyen bulma sıkıntıları yeni havayolu işletmelerinin pazara girmesini zorlaştırmaktadır.

Pazara yeni girecek bir işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyacağı yer hizmetleri ve bakım gibi destek hizmetlerinin karşılanmaması da pazara giriş engeli yaratabilir. Ancak, serbestleşmeden sonra pazara yeni girecek

<sup>221</sup> Forsyth, **a.g.e.**, s. 81. Morrison, 1995, **a.g.e.**, s. 43-67.

<sup>222</sup> Holloway, **a.g.e.**, s. 206.

<sup>223</sup> Shaw, **a.g.e.**, s. 78-79.

işletmelerden gelir elde etmeyi amaçlayan pazardaki büyük havayolu işletmeleri, yeni girenlere satmak üzere destek hizmetleri üreten yan işletmeler kurmuşlardır.<sup>224</sup>

Ölçek ve kapsam ekonomilerinden faydalanabiliyor olmaları büyük işletmeleri pazara yeni giren işletmelerin yarattığı tehdide karşı korumaktadır. Özellikle topla-dağıt ağ yapıları, havayolu işletmelerinin bu konudaki etkinliğini artırmaktadır. Buna karşılık, noktadan noktaya olan uçuş hatlarında büyük havayolu işletmelerinin yeni girecek işletmelerin tehdidine karşı korunmaları pek mümkün değildir. Aynı şekilde öğrenme eğrileri etkileri de, pazarda uzun süredir var olan işletmeler için maliyet avantajı yaratarak pazara yeni girecek işletmelere karşı kendilerini korumalarını sağlamaktadır.<sup>225</sup>

Fiyatların belirlenmesine getirilen serbestlik sonucu havayolu işletmeleri maliyetlerinin altında da fiyat sunabilmektedirler. Pazarda var olan büyük havayolu işletmeleri, mali yapılarının güçlü olmasından da faydalanarak, yeni giren işletmelere karşı yıkıcı fiyatlandırma yapmaktadırlar. Bu şekilde fiyatlandırma, buna dayanamayan havayolu işletmelerini pazardan çekilmek zorunda bırakmakta, yeni girecek işletmeler için de pazara giriş engeli yaratmaktadır.<sup>226</sup>

Yeni işletmelerin pazara girişini güçleştirecek bir diğer unsur, pazarda uzun süredir var olan işletmelerin oluşturdukları marka bağlılığıdır. Eğer bir işletme farklılaşmış bir hizmet sunuyor ve müşterileri işletme markasına sadık ise, yeni işletmeler bu pazara girişte engelle karşılaşacaklardır. Marka bağlılığı aynı zamanda, müşterilerin yeni bir işletmenin hizmetine geçmek istemesi durumunda, müşteriye olan geçiş maliyetlerini artıran bir faktördür.<sup>227</sup> Havayolu işletmeleri, mil puan biriktirmeye yarayan SUYP'lar ile müşterileri kendilerine bağlı hale getirmektedirler. Pazara yeni girecek bir havayolu işletmesi için, bu şekilde, müşteriye kendisine sadık hale getirmesi uzun bir süreci gerektirmektedir.<sup>228</sup>

İç hatlarda serbestleşmeler olmasına rağmen, ulusal haklar korunmaya devam etmektedir. Her ne kadar havayolu taşımacılığı giderek liberal özellikler kazanıyorsa da, bir ülkenin iç hatlarında yabancı havayolu işletmelerinin tarifeli taşımacılık yapması

<sup>224</sup> Shaw, **a.g.e.**, s. 79.

<sup>225</sup> Aynı, s. 80.

<sup>226</sup> Forsyth, **a.g.e.**, s. 81. Morrison, 1995, **a.g.e.**, s. 83.

<sup>227</sup> Evans ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 175.

<sup>228</sup> Triant G. Flouris ve Sharon L. Oswald. **Designing and Executing Strategy in Aviation Management**. (Aldershot: Ashgate, 2006), s. 57-58.

anlamına gelen kabotaj hakları (sekizinci trafik hakkı) ile ilgili kısıtlamalar sürmektedir. AB içinde birlik taşıyıcılarına kabotaj hakları tanınmış olmakla birlikte, Birlik üyesi olmayan ülkelerin havayolu işletmelerinin AB içerisinde bu hakkı kullanmasına izin verilmemektedir.<sup>229</sup> Bu nedenle bir havayolu işletmesinin kendi ülkesi dışında bir ülkenin iç hat pazarına girmesi mümkün değildir. Havayolu işletmeleri kendi iç hat pazarlarında yabancı rekabete karşı korunmaktadır. Ayrıca Avustralya, Şili ve Yeni Zelanda dışındaki ülkeler, havayolu işletmelerinin yabancı sahipliğine ilişkin sınırlamaları halen uygulamaktadırlar. AB %49, ABD %25 oranında yabancı sahipliğe izin vererek iç hat taşıyıcıların sahiplik kurallarıyla korunmasını sağlamakta ve yabancıların birleşme ve satın almalarını engellemiş olmaktadır.<sup>230</sup>

### 2.1.3. Alıcıların Pazarlık Gücü

Havayolu hizmetini satın alanların sahip oldukları pazarlık güçleri de, havayolu işletmeleri arasındaki rekabetin derecesini etkilemektedir. Serbestleşmeden sonra iç hat pazarlarında havayolu işletmesi sayısının artması, yolcular açısından hizmet sağlayıcılara ilişkin alternatiflerin artması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla yolcular, bir havayolu işletmesini her an diğerine tercih edebilir. Değiştirme maliyetlerinin düşük olmasının da etkisiyle, yolcuların belli bir havayolu işletmesine bağlılıkları giderek azalmaktadır. Bu olanak, yolcuları güçlü konuma getirmektedir.

Serbestleşme öncesinde, çoğu ülkenin iç hat pazarında havayolu ile seyahat etmek, oldukça lüks sayılabilecek bir seyahat şeklini oluşturmaktaydı. Havayolu hizmeti fiyatının çok daha yüksek olması sebebiyle, havayolu taşımacılığında sadece gelir seviyesi yüksek olan yolcular faydalanabiliyordu. Ancak, serbest pazarlarda hava taşımacılığı fiyatının ucuzlaması ile birlikte, geliri çok yüksek olmayan kişiler de havayolu taşımacılığını tercih edebilir hale gelmiştir. Havayolu işletmelerinin karşısında artık fiyata çok daha duyarlı bir müşteri profili bulunmaktadır. Söz konusu müşterileri çekmek ya da elde tutmak, işletmelerin rakiplerine göre daha düşük fiyatlar sunmaları ile mümkün olmaktadır. Havayolu işletmesi, müşterisini daha düşük fiyat sunan başka bir havayolu işletmesine kaptırma ihtimali yüksektir. Bu nedenle fiyat rekabeti daha da şiddetli bir hal almıştır.

<sup>229</sup> Borenstein ve Rose, **a.g.e.**, s. 29-30.

<sup>230</sup> **Aynı**, s. 27-31.



Fiyatla birlikte diğer bir etken ise, işletmenin alıcı nezdinde diğer işletmelere göre farklı olmasıdır. Eğer havayolu işletmesi hizmetini rakiplerinkine göre farklılaştırıyorsa ve alternatifini bulmak zor değil ise, alıcı yine burada güçlü konumda olacaktır. Bu nedenle havayolu işletmeleri fiyat düşürmenin yanında rakiplerin daha farklı hizmet sunmaya çalışmaktadırlar. Buna ek olarak, fiyata daha az duyarlı yolculara yönelik hizmetini farklı kılma yönünde stratejiler izleyen havayolu işletmeleri de bulunmaktadır.

Diğer taraftan havayolu işletmeleri müşterilerini tutabilmek için Sık Uçan Yolcu Programları geliştirmişlerdir. Sık uçan yolcu programları ile yolcular uçtukları işletmeden, her uçuş için mil puan kazanmaktadır ve bu kazanımlar, yolcunun havayolu işletmesine olan bağlılığını artırmaktadır. SUYP'lar, yolcunun işletmeyi bırakmasını zorlaştırmakta, bu sayede havayolu işletmesi, rakiplerin fiyat kırma gibi öldürücü saldırılarını etkisiz hale getirebilmektedirler. Buna rağmen, rakip işletmeler değiştirme maliyetlerinin düşüklüğünden de faydalanarak, yolcuya vadettikleri bedava miller ve özel üyelik gibi hizmetlerle diğer işletmenin yolcularını çekebilmektedirler.<sup>231</sup>

Serbestleşmeden sonra, havayolu işletmelerinin biletlerini satışta etkinliği ciddi şekilde artıran Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri (BRS) geliştirilmiştir. BRS sayesinde yolcular, sistemde yer alan tüm havayolu işletmelerinin uçuş günleri, saatleri, hangi hatları kullanarak uçuşu gerçekleştirecekleri ve bilet fiyatları hakkında bilgi sahibi olabilmekte ve karşılaştırmalar yapabilmektedir. Seyahat acenteleri, BRS üzerinden havayolu işletmelerinin biletlerini satmaktadırlar. Yolcuların bu şekilde, havayolu işletmeleri, uçuş bilgileri ve fiyatları hakkında daha fazla bilgiye sahip olmaları, bilinçli tercih yapabilme olanağı yaratmakta ve dolayısıyla pazarlık konusunda güçlü olmalarını sağlamaktadır.

Son yıllarda havayolu işletmelerinin kullandıkları dağıtım kanallarında büyük değişim yaşanmaktadır. Gelişen internet teknolojisi, seyahat acentelerini aradan çıkartarak havayolu işletmelerine ciddi maliyet avantajı sağlarken diğer taraftan yolcuların havayolu hizmetine ulaşımını kolaylaştırarak seçeneklerini rahatlıkla görme fırsatı vermektedir. İnternet üzerinden bilet satışı ile havayolu işletmeleri daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşmakla birlikte, müşteriler de daha fazla sayıda havayolu işletmesine ulaşabilmektedir.

---

<sup>231</sup> Shaw, a.g.e., s. 83.

Bazı durumlarda alıcılar, sektöre girip işletmenin karşısına rakip olarak çıkabilmektedir. Böyle olası durumlardan dolayı işletmeler, alıcılarını yüksek fiyatlara zorlayamamakta, daha çok alıcının sözü geçmektedir. Havayolu sektöründe bu durum, aslında havayolu işletmesinin müşterisi olan bir tur operatörünün havayolu işletmesi kurması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Havayolu işletmesinin biletlerini satan bir tur operatörünün havayolu işletmesi kurması halinde, belki de diğer havayolu işletmesi müşterilerinin önemli bir kısmını kaybedecek ve hatta tur operatörü işletmenin kalan müşterileri için de rekabete girişebilecektir.<sup>232</sup>

#### 2.1.4. İkame Ürün ya da Hizmetlerin Tehdidi

Havayolu işletmeleri rekabette, verdikleri hizmetin yerine geçebilecek diğer hizmet ya da ürünleri de dikkate almak zorundadırlar. Günümüzde havayolu işletmelerini etkileyen ikame ürünlerin başında elektronik iletişim sistemleri gelmektedir. İş amaçlı yolcu pazarında; video konferans, telekonferans ve elektronik posta iletişim araçları, müşterilerin ihtiyacını etkin şekilde karşılayarak, iş seyahatlerini azaltmaktadır.<sup>233</sup>

Hızlı tren taşımacılığı, özellikle Fransa, İtalya, Almanya ve İspanya gibi Avrupa ülkelerinde, havayolu taşımacılığına önemli bir rakip olmaktadır.<sup>234</sup> Demiryolu taşımacılığı yolculara, şehir merkezlerinden yine şehir merkezlerine ulaşım sağlayabilmekte ve şehir merkezleri arasındaki yolculuk süresi üç saatin altına düşürülebilmesi halinde, iş amaçlı yolcu pazarında ciddi etki yaratmaktadır.<sup>235</sup>

Geçiş maliyetlerinin düşük olması ya da ikame ürünlerin performanslarının havayolu hizmetinden daha yüksek olması sebebiyle, müşteriler başka sektörlerde sunulan hizmet ya da ürünlere yönelebilmektedirler. Aynı zamanda, pazarda ikame ürünlerin fazla sayıda olması, alıcıların pazarlık gücünü artırabilecek unsurlardan birisidir.

<sup>232</sup> Aynı, s. 82.

<sup>233</sup> Aynı, s. 77-78.

<sup>234</sup> Evans ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 183.

<sup>235</sup> Shaw, **a.g.e.**, s. 78.

### 2.1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Alıcıların pazarlık güçlerinde olduğu gibi temelde benzer özellikler nedeniyle, tedarikçilerin pazarlık güçleri de değişmektedir. İşletme, faaliyetleri için önem arz eden kaynaklarını elde edebilmek amacıyla tekel tedarikçilere mecbur ise, bu tedarik sağlayan işletmelerin yüksek fiyatlar sunabilme gücü olacaktır. Havayolu işletmelerine karşı, hava trafik kontrol ve havaalanı hizmet sağlayıcılarının pazarlık güçleri bulunmaktadır.<sup>236</sup> Söz konusu işletmeler hangi ücreti belirlerlerse, havayolu işletmesi ödemek durumundadır.

### 2.2. Havayolu İşletmelerinin Serbest Pazarlarda Rekabet Araçları

Rekabet olgusu, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri<sup>237</sup> ve sektörün etkinlik ve verimliliği için gerekli olmakla birlikte, serbestleşme sonrasında artan rekabet, havayolu işletmelerinin faaliyetlerini doğrudan etkilemiş ve hayatta kalma mücadelesine dönüştürmüştür. Yoğun rekabet ortamında havayolu işletmelerinin hayatta kalmaları rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları ile mümkün olabilir.

Bu bölümde, havayolu işletmelerinin serbest pazarlarda, fiyat, uçuş sıklığı, kalkış zamanı, hizmet kalitesi, ağ yapısı, yenilikçi faaliyetler, birleşme, satın alma, işbirliği kararları, insan kaynağı ve teknoloji kullanımını yolcularının istek ve ihtiyaçlarına göre planlayarak nasıl rekabet üstünlüğü sağlamaya çalıştıkları açıklanacaktır. Söz konusu bileşenler aynı zamanda, havayolu işletmelerinin müşteri değeri yaratmada kullandıkları bileşenler olup, serbestleşme sonrasında çok daha esnek şekilde kullanabildikleri rekabet araçlarıdır. Havayolu işletmeleri, rekabetin bir sonucu olarak farklı hizmet sunumunun zorunlu hale geldiği serbest havayolu pazarlarında, bu bileşenleri farklı pazarlardaki farklı müşterilere ya da aynı pazardaki farklı müşterilerin beklentilerine göre birleştirerek rekabet etmektedirler. Söz konusu bileşenler, havayolu işletmelerine maliyet avantajı ile birlikte etkinlik ve verimlilik getirerek rekabette öne geçmelerine fırsat tanıyabilmektedir. Havayolu işletmesinde öne çıkan rekabet araçları ise uygulanan rekabet stratejileri ve iş modellerine göre değişiklik göstermektedir.

<sup>236</sup> Aynı, s. 84-85.

<sup>237</sup> Mahmut Tekin ve Ercan Çiçek, "İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama", İstanbul Ticaret Üniversitesince Düzenlenen V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu'na sunulan bildiri. İstanbul: 25-27 Kasım 2005, s. 63.

### 2.2.1. Fiyat

Fiyat, mal ya da hizmetten yararlanma karşılığı olarak belirlenen para tutarıdır.<sup>238</sup> Bu nedenle fiyat için, mal ya da hizmet sunumunun tüketicilere olan parasal maliyeti olduğu da söylenebilir. Tüketiciler açısından hizmetten yararlanma maliyeti olması sebebiyle fiyat, önemli bir talep belirleyicisidir. Fiyatlarda yaşanan küçük bir değişikliğin bile, bir mal ya da hizmete olan talebin değişmesinde etkisi çok fazla olabilmektedir. Genel olarak bir mal ya da hizmetin fiyatı düşerse, o mal ya da hizmete olan talep artar; fiyatın artması durumunda ise o mal ya da hizmete olan talep azalır. Buna karşılık, fiyatlardaki değişimle talebin ne kadar artacağı ya da azalacağı ise, talebin fiyat esnekliğine bağlıdır.

Serbestleşme öncesi havayolu taşımacılığında fiyatlar üzerindeki kısıtlamalar, fiyatın talebi etkileyecek şekilde kullanılmasına müsaade etmemiştir. Bu nedenle fiyat, bir rekabet aracı olarak kullanılamamış ve fiyat rekabetinden uzak bir havayolu sistemi oluşmuştur. Ancak günümüzde bu durum tamamen farklıdır. Serbestleşmeye bağlı olarak fiyatlama kararlarında özgür olan havayolu işletmeleri için fiyat, serbest pazar rekabet ortamında, hayatta kalma ve hatta üstünlük elde etmede artık en önemli araçlardan birisidir.

Düzenleyici dönemde oldukça basit bir yapıya sahip fiyatlama sistemi serbestleşmeden sonra karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Bu karmaşık fiyatlama sistemi, pazardaki fiyata duyarlı ve duyarlı olmayan müşteri grubuna farklı fiyatlarla benzer hizmet sunumunu etkili kılmayı sağlamaktadır<sup>239</sup>. Bununla birlikte fiyatlar, yıl, ay ve hatta gün içerisinde değişiklik göstererek oldukça dinamik bir yapıya sahip olmuştur. Oysa serbestleşme gerçekleşene kadar ABD havayolu taşımacılığında etkin olan SHD, sektör maliyet ortalamasına ve mesafeye göre fiyatlama yaptığı için, aynı mesafeye sahip bütün hatlarda aynı fiyatlar ortaya çıkmaktaydı. Düzenleyici sistemde, bir havayolu işletmesinin koltuğunun fiyatı, doğrudan o koltuğun üretim maliyeti ile ilgiliydi.<sup>240</sup> Ancak günümüzde serbest pazarlarda fiyat, pazar şartlarına (maliyetler,

<sup>238</sup> Philip Kotler ve Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, (On üçüncü basım. New Jersey: Pearson Education, 2010), s. 314.

<sup>239</sup> Levine, **a.g.e.**, s. 393.

<sup>240</sup> Wensveen, **a.g.e.**, s. 185.

rakip fiyatları, tedarikçilerin fiyatları, ikame hizmetlerin fiyatları, müşteri gruplarının davranışları) göre oluşmakta ve birbirinden farklı fiyatlarla karşılaşmaktadır.

Hizmetler için genel olarak üç tür fiyatlama yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlar; maliyete dayalı fiyatlama, talebe dayalı fiyatlama ve rekabete dayalı fiyatlamadır<sup>241</sup>. Talebi esas alarak yapılan fiyatlama, işletmenin uygulayabileceği en üst fiyat belirlenirken, maliyeti esas alarak yapılan fiyatlama ise, uygulanabilecek en alt fiyat belirlenmiş olmaktadır. Maliyete dayalı fiyatlandırmada, işletme sadece kendi maliyetlerini göz önünde bulundurarak maliyetlerini kapsayan bir fiyat belirlediğinden pazardaki talebi dikkate almaz. Oysa müşteri işletmenin belirlediği fiyattan daha fazlasını ödemeye razı olabilir ya da fiyat, müşterinin ödeyemeyeceği bir seviyede belirlenmiş olabilir.<sup>242</sup> Bu nedenle talebin de değerlendirilerek fiyatın belirlenmesi, işletmenin toplam gelirlerini artırmaktadır.

Farklı tüketiciler, farklı gelir, zevk ve tercihlere göre söz konusu mal için farklı fiyat ödeme arzusuna sahiptirler. Firmalar tarafından uygulanan ve her bir grup tüketici için tek bir fiyat içermeyen, fiyatlama stratejilerinden birisi de fiyat farklılaştırmasıdır.<sup>243</sup> Talebe dayalı fiyatlama yöntemini temel alarak ve rakiplerin de fiyatlarını göz önünde bulundurarak yapılan fiyat farklılaştırması, serbest havayolu pazarlarında rekabet etmede en önemli araçlardan birisidir. Pazarda daha önceden var olan ve farklılaştırma stratejisini izleyen büyük havayolu işletmeleri, serbestleşmeyle birlikte pazara giren düşük maliyetli havayolu işletmelerinin sundukları düşük fiyatlarla rekabet etmek konusunda ilk başta zorlanmışlardır. Ancak, daha sonra geliştirdikleri “Gelir Yönetimi Sistemleri (Yield Management Systems)” sayesinde fiyat farklılaştırması uygulamasına geçmişler ve fiyat rekabetinin üstesinden gelmeyi başarmışlardır. Gelir yönetiminin serbestleşmeye tepki olarak geleneksel havayolu işletmeleri tarafından geliştirilen bir fiyatlama stratejisi olduğu söylenebilir<sup>244</sup>. Günümüzde gelir yönetiminin, birçok havayolu işletmesinin rekabet edebilirliğinde rolü büyüktür. Çünkü gelir yönetimi işletmelere, fiyat farklılaştırması ile rekabetçi fiyatlar

<sup>241</sup> Ayşe Sevgi Öztürk, **Hizmet Pazarlaması: Kuram, Uygulama ve Örnekler**, (Sekizinci basım. Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2008), s. 67-76; Ergün Kaya, **Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2000), s. 144-154.

<sup>242</sup> Öztürk, a.g.e., s. 66.

<sup>243</sup> Meltem Erdoğan, “Teoride ve Uygulamada Fiyat Farklılaştırması Stratejileri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi X**, I: 219 – 242, 2008.

<sup>244</sup> Andreas Knorr ve Silvia Zigova, “Competitive Advantage Through Innovative Pricing Strategies: The Case of The Airline Industry”, *Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen*, Bremen Üniversitesi, No:93, Kasım 2004, s. 1, 7.

uygulama imkânı sağlamaktadır. Rekabet aracı olarak basit fiyatlama sistemini kullanan işletmeler, serbestleşme sonrası artan rekabet baskısıyla bu sistemi terk etmeye zorlanmışlardır.<sup>245</sup> Gelir yönetimi uygulayarak havayolu işletmeleri, kapasiteyi ve fiyatları etkin şekilde yönetebilmekte ve daha az yolcu fiyatlamasının dışında bırakarak toplam gelirlerini artırabilmektedirler.

Gelir yönetimi pazarın etkin şekilde bölümlendirilmesini gerektirmektedir. Farklı müşteri gruplarının fiyata olan duyarlılıkları ve dolayısıyla ödemeye razı oldukları fiyat miktarı farklılık göstermektedir. Havayolu taşımacılığında iş amaçlı yolcu pazarı ile eğlence amaçlı yolcu pazarının fiyat esneklikleri aynı değildir. Eğlence amaçlı yolcular için fiyat çok önemli olup, fiyatlardaki artış ya da azalış havayolu hizmetine olan taleplerini ciddi ölçüde etkilemektedir. Buna karşılık iş amaçlı yolcuların fiyat esnekliği yüksek değildir. Fiyatların artması iş amaçlı yolcuların talebini çok fazla düşürmez ve havayolu hizmeti için eğlence amaçlı yolculara göre çok daha fazla miktarlar ödeyebilirler. Fiyat farklılaştırması sayesinde havayolu işletmesi, sunduğu aynı hizmet için iş amaçlı yolculara yüksek fiyat, eğlence amaçlı yolculara düşük fiyat sunarak her iki müşteri grubundan da elde ettiği gelirini maksimize edebilmektedir. Gelir yönetimi ilk defa 1980'li yılların başlarında American Airlines tarafından düşük maliyetli taşıyıcılara karşı uygulanmıştır<sup>246</sup> ve işletmeye aynı dönemdeki net karından %50 daha fazla gelir kazandırmıştır.<sup>247</sup>

Havayolu taşımacılığında talep, aylara göre ve günün belli saatlerine göre de değişiklik göstermektedir. Eğlence amaçlı yolcu pazarında yaz aylarında talep artarken kış aylarında düşmektedir. İş amaçlı yolcu pazarında ise, gün içerisinde sabah ve akşam saatlerinde talep daha fazla olmaktadır. Pazarların ekonomik yapıları da değişiklik göstermektedir. Her şehir çifti pazarının ekonomisi farklı olup, o pazardaki yolcuların ödemeye razı olacakları fiyatlar değişiklik göstermektedir. Bununla birlikte hizmet sunulan hatlarda yaşanan bazı sosyo-kültürel organizasyonlar da o dönemlerde havayolu taşımacılığına olan talebi artırabilmektedir. Havayolu işletmeleri çalışanları bu şekilde talep dalgalanmalarını tahmin ederek fiyatlarda günlük, aylık değişiklikler

<sup>245</sup> Levine, a.g.e., s. 450

<sup>246</sup> Biermann, Thomas. "Yield Management in the Airline Industry", **International Symposium on Logistics and Industrial Informatics** sunulan bildiri. Wildau, Germany: 13-15 Eylül 2007., s. 148, <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4343529&userType=inst> iletişim adresli internet sayfası, 18.07.2010.

<sup>247</sup> Berman, Barry. "Applying Yield Management Pricing to Your Service Business", **Business Horizons** 48: 169—179, 2005, s. 173.

yapabilmektedirler. Başka bir deyişle, fiyat farklılaştırması stratejilerinden birisi olan zamanlararası fiyatlama stratejisi uygulanmaktadır. Talebin yüksek olduğu zamanlarda havayolu hizmeti daha yüksek, diğer zamanlarda daha düşük fiyatlandırılmaktadır. Aynı şekilde, rezervasyon tarihine ya da bilet satın alma tarihine göre de fiyat farklılaştırması yapılmaktadır. Rezervasyon ya da biletin satın alınma tarihi uçuş tarihine yaklaştıkça, havayolu bilet fiyatları da artmaktadır.

İki şehir çifti arasında her iki yöne farklı fiyatlar uygulanabilmektedir. Örneğin A şehrinden B şehrine olan talebin yapısı ile B şehrinden A şehrine olan talebin yapısı farklı olabilir. İki şehrin ekonomisi, rekabet düzeyi, yolcuların gelir seviyeleri ve satın alma davranışları tamamen farklı olması sebebiyle farklı fiyatlar uygulanarak her iki pazardan maksimum gelir elde edilmektedir.<sup>248</sup>

Gelir yönetiminde havayolu işletmeleri, rakiplerinin fiyatlarını da göz önüne alarak rekabete dayalı fiyatlama yapmaktadırlar. Bu durumda fiyat, “rakiplere karşı kısa dönemde rekabet avantajı kazanmak için taktiksel bir silah” olarak kullanılmaktadır. Rakiplerin fiyatlarının üstünde ya da altında fiyatlama yaparak rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışılmaktadır. Örneğin rakip işletmelerden birisi bir hatta fiyatını düşürdüğünde diğerleri de düşürülen fiyatı uygulamaktadırlar.<sup>249</sup>

Yine de fiyat rekabetine girmek havayolu işletmeleri için çok istenen bir durum değildir. Çünkü oldukça düşük kar marjları ile faaliyet gösteren havayolu işletmeleri, fiyat savaşına girmeleri durumunda ciddi yaralar alabilmektedir.<sup>250</sup> Diğer taraftan işletmelerce uygulanan yıkıcı fiyatlandırma, pazara giriş engeli de oluşturabilmektedir.

Avrupa’da ve Amerika’da serbestleşmeden sonra geliştirilen ilk strateji düşük fiyatlar uygulayarak geniş hacimli faaliyetler gerçekleştirmek olmuştur. Bu strateji özellikle pazara yeni giren işletmeler tarafından uygulanmıştır.<sup>251</sup> Serbestleşmeden sonra pazara yeni giren işletmeler ise çoğunlukla maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerdir. Dolayısıyla düşük fiyat, maliyet liderliği stratejisi izleyen havayolu işletmelerinin en belirgin rekabet aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü fiyat, özellikle fiyata duyarlı eğlence amaçlı yolcu pazarında en önemli ürün özelliğidir.<sup>252</sup> Bu

<sup>248</sup> Öztürk, **a.g.e.**, s. 71.

<sup>249</sup> Aynı, s. 73.

<sup>250</sup> Wells, **a.g.e.**,

<sup>251</sup> Peter Kangis, Dolores O’Reilly, Strategic Responses to Competitive Pressures: European Air Transport, s 167.

<sup>252</sup> Doganis, 2002, **a.g.e.**, s. 237.

havayolu işletmeleri tarafından uygulanan düşük fiyatlar pazarda fiyat rekabetini daha da artırmış, her ne kadar farklılaştırma stratejisi izliyor olsalar da yerleşik havayolu işletmeleri de rekabetten etkilenecek fiyat düşürmek durumunda kalmışlardır.<sup>253</sup>

Sonuç olarak, strateji oluşturmada fiyatlama önemli bir bileşen durumundadır. Özellikle düşük fiyatların rekabet avantajı yaratmada önemli olduğu düşünülmektedir.<sup>254</sup> Buna karşılık yüksek fiyatlar da belli müşteri gruplarına yönelik prestij içeren yüksek kalitede hizmet sunumunun bir parçası olarak yer almaktadır. Farklılaştırma stratejisi izleyen havayolu işletmeleri genellikle farklı bilet sınıflarına, birçok sınırlama içeren karmaşık indirim sistemlerine, müşteri bağlılık programları ve rezervasyon tekniklerine dayalı fiyat farklılaştırması uygulamaktadırlar.<sup>255</sup> Geleneksel havayolu işletmeleri ürün farklılaştırmasına dayanan ekonomi sınıfı, iş sınıfı ya da birinci sınıf gibi çeşitli ücret sınıfları ile daha geniş bir müşteri grubuna hitap etmektedirler. İş sınıfı ve birinci sınıf fiyatlar lüks bir hizmetin karşılığında sunulan yüksek fiyatlardır. Lufthansa, British Airways, Singapore Airlines gibi geleneksel havayolu işletmeleri Premium marka algısı oluşturarak belli pazar bölümlerinde Premium fiyatlar sunmaktadırlar.<sup>256</sup> Maliyet liderliği stratejisi izleyen havayolu işletmeleri ise, genellikle dinamik fiyatlama yapmaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri de her yolcu için birim gelirini artırmaya çalışıyor olsa da, temelde daha farklı bir fiyatlama stratejisi uygulamaktadırlar. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri topla – dağıt şeklinde bir ağ yapısına sahip olmadıklarından hatların birbirini desteklemesi söz konusu değildir. Her bir hat tek başına karlı olmak durumundadır. Bununla birlikte pazarı bölümlendirme rezervasyon tarihine göre yapılmaktadır. Uçuş tarihi yaklaştıkça yolcular daha yüksek fiyatlardan hizmeti satın almaktadırlar. Ancak, düşük maliyetli havayolu işletmelerinde rezervasyon tarihine göre en düşük fiyat ile en yüksek fiyat arasındaki fark, geleneksel havayolu işletmelerindeki kadar büyük olmamaktadır.

<sup>253</sup> Levine, a.g.e., 447.

<sup>254</sup> Kangis ve O'Reilly, a.g.e., s 175.

<sup>255</sup> Paolo Malighetti, Stefano Paleari ve Renato Redondi. "Pricing Strategies of Low-Cost Airlines: The Ryanair Case Study", **Journal of Air Transport Management** 15, 4: 195-203, Temmuz 2009, s. 1.

<sup>256</sup> Markus Franke, "Innovation: The Winning Formula to Regain Profitability in Aviation?", **Journal of Air Transport Management** 13, 1: 23-30, Ocak, 2007.s. 24.



### 2.2.2. Uçuş Sıklığı ve Kalkış Zamanı

Uçuşların kalkış zamanında yapılan en ufak bir değişiklik, yolcuların satın alma davranışları üzerinde büyük etkiler yaratmaktadır. Sıklık arttıkça yolcular için ortalama seyahat hızı artmakta, yolculuk süresi ise azalmaktadır. Söz konusu etkinin bu kadar fazla olması, mevcut uçuşlarda çok sayıda boş koltuk bulunsa dahi, havayolu işletmelerini uçuş sıklığını artırma yönünde harekete geçirmektedir. Dahası, havayolu işletmesi bir hatta uçuş sıklığı avantajından yararlanmaya başladığında, bu avantajın getirdiği rekabet değeri çok daha fazla olmaktadır. Örneğin, iki nokta arasında A havayolu işletmesinin günde altı uçuş, B havayolu işletmesinin ise sadece üç uçuş gerçekleştirdiği kabul edilirse, A havayolu işletmesi yolcularının B havayolu işletmesi yolcularına göre, ihtiyaçlarına uygun uçuş saati yakalama konusunda 2 kat daha fazla şansa ve son dakikada planlarını değiştirme konusunda daha fazla esnekliğe sahip oldukları söylenebilir.<sup>257</sup>

Havayolu işletmeleri için uçuş sıklığını artırmak aynı zamanda kapasiteyi artırmak anlamına gelmektedir. Topla-Dağıtım ağ yapısını kullanan havayolu işletmeleri, daha fazla kapasite sunarak küçük uçaklarla doluluk oranları yüksek şekilde daha fazla sayıda uçuş gerçekleştirebilmektedirler. Diğer taraftan maliyetleri azaltma stratejisi izleyen düşük maliyetli havayolu işletmeleri, trafiğin çok yoğun olduğu merkez havaalanlarından kaçarak ikincil havaalanlarından uçuş düzenlemektedirler. Yerdeki trafiğin az olduğu ikincil havaalanları, düşük maliyetli havayolu işletmelerine gün içerisinde daha çok uçuş imkânı sağlamakta ve bu havayolu işletmeleri uçaklarını havada tutma süresini artırarak uçak kullanım oranlarını yükseltmektedirler. Uçak kullanım oranının artması, toplam maliyetlerin daha fazla yolcuya dağıtılmasını sağlayarak birim maliyetleri azaltmaktadır. Sonuç olarak uçuş sıklığının artırılması, kapasiteyi artırarak bir havayolu işletmesinin üretim miktarını artırmasını ve rekabette üstün konuma gelme fırsatı elde etmesini sağlamaktadır.

Uçuş sıklığının getireceği bir diğer rekabet avantajı ise, BRS ile birlikte gelen avantajdır. Uçuş sayısı fazla olan havayolu işletmelerinin BRS ekranlarında görünürlüğü de artacağından bilet rezervasyonu ve satışında rakiplerine göre daha avantajlı olacaklardır.<sup>258</sup> Ayrıca işbirliği gerçekleştiren havayolu işletmelerinin

<sup>257</sup> Wensveen, a.g.e., s. 188.

<sup>258</sup> Stephen Holloway, **Airlines: Managing to Make Money**, (Aldershot: Ashgate, 2002.), s. 25.

sunabildiği yüksek frekanslar üçüncü bir rakip havayolu işletmesinin pozisyonunu zayıflatabilecek bir faktördür. Bu olanak, zamana duyarlı yolcuların esnekliğini artırdığı için işbirliği taraflarının sunduğu hizmetin çekiciliğini artıracaktır.<sup>259</sup>

Yapılan araştırmalar, uçuş sayısının fazla olmasının yanı sıra havayolu hizmet sunumunun tarife temelli bileşenlerinden birisi olan uçuş (uçanın kalkış ve varış) zamanının da, havayolu işletmesi tercihinde önemli olduğunu göstermektedir. Özellikle kısa mesafeli hatlarda ve iş amaçlı yolcular için, havayolu işletmesi tercihini etkileyen faktörler arasında uçuş saati ön sıralarda yer almaktadır.<sup>260</sup> Genellikle sabah saatlerinde ve akşam saatlerinde talep fazla olmaktadır. Bununla birlikte, topla-dağıt ağ yapısında yolcuların aktarma noktasındaki ilk dalga uçuşlarına yetiştirilmesi yolcu için önemli bir faktördür. Dış hat uçuş gerçekleştiren bir yolcunun aktarma noktasındaki uçuşlara yetişebilmesi için iç hat uçuşu saatinin uygun olması gerekir. Yolcular gidecekleri varış yerine gün içerisinde uygun bir saatte ulaşmak, varış yerinde otele rahatlıkla yerleşmek, iş toplantısına yetişebilmek isterler. Bu nedenle havayolu işletmeleri bu saatlerdeki slotları ele geçirmek için rekabet etmektedirler. Slotların bu kadar değerli olması, kalkış zamanının rekabette bu şekilde önemli olmasından kaynaklanmaktadır.

### 2.2.3. Ağ Yapısı

Günümüz serbest pazarlarında, sahip oldukları ağ yapıları havayolu işletmelerinin rekabetçi olmalarında en önemli faktörlerden birisi haline gelmiştir. Stratejilerine uygun olarak şekillendirilen ağ yapıları ve operasyonlarına merkez olarak seçilen stratejik havaalanları, havayolu işletmelerinin başarısını ve gelirlerini etkilemektedir.

Topla-Dağıt ağ yapısı, temel anlamıyla, merkez olarak belirlenen bir havaalanına çevre havaalanlarından yolcuların getirilmesi ve bu merkez havaalanından yolcuların yine çevre havaalanlarına dağıtılması şeklinde işleyen bir sisteme sahiptir. Bu sistem, havayolu işletmesinin uçuş gerçekleştirebileceği şehir çifti sayısını artırarak uçuş ağını büyütme ve genişletmektedir.<sup>261</sup> Topla-Dağıt ağ yapısı, havayolu

<sup>259</sup> Joos Stragier, "Airline Alliances and Mergers – The Emerging Commission Policy", **European Air Law Association**, Zurich, 9 Kasım 2001, s. 9.

<sup>260</sup> Doganis, 2002, **a.g.e.**, s. 238.

<sup>261</sup> Ender Gerede, "Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri-THY A.O.'da Bir Uygulama". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, 2002, s. 84-85.

işletmelerinin maliyetlerini azaltarak daha verimli ve etkin şekilde faaliyet göstermesini sağlamaktadır. Çünkü yolcu potansiyeli az olan noktaların da ağ yapısına dahil edilerek buralardaki yolcuların işletmenin doluluk oranlarını düşürmeyecek şekilde taşınmasını sağlamakta, personelin, ekipmanların ve uçaklarının günlük kullanım miktarını artırarak verimliliği artırmakta, sık uçan yolcu programları gibi bağlılık programlarının ve gelir yönetimi sisteminin daha etkin kullanımını sağlamaktadır. Diğer taraftan havayolu işletmesinin hizmetine olan talebi artırmaktadır. Talebin artmasındaki en önemli sebep, yolcuya daha fazla noktaya uçuş ve daha fazla uçuş saati seçenekleri sunulmasıdır. Uçuş noktasının ve uçuş sıklığının artması ile yolcu, istediği gün ve saatte istediği şehre seyahat edebilmektedir. Sunmuş olduğu bu olanaklar havayolu işletmesinin hizmet kalitesinin artmasını sağlamakta ve aynı zamanda birer rekabet aracı olan uçuş sıklığı, kalkış ve varış saatleri, müşteri bağlılık programları gibi rekabet araçlarını rakiplerine göre daha etkili kullanma fırsatı vermektedir. Sonuç olarak topla-dağıt ağ yapısı, bir havayolu işletmesinin maliyetlerini azaltırken diğer taraftan gelirlerini artırmaktadır. Azalan maliyetler ve artan gelirler ise havayolu işletmesinin rekabet etme yeteneğini güçlendirmektedir.

Düzenlemeler döneminde pazara giriş esnekliği olmamasından dolayı havayolu işletmeleri ağ yapılarını istedikleri gibi şekillendirememiş ve çoğunlukla noktadan noktaya doğrusal hat yapısı şeklinde uçuşlar gerçekleştirmişlerdir. Ancak serbestleşme, havayolu işletmelerinin pazarlama stratejilerini yeniden düşünmelerini ve buna göre ağ yapılarını yeniden oluşturmayı gerektirecek yeni bir çevre yaratmıştır. Bu yeniden yapılanma kâr getirmeyen hatların çıkarılması ve doğrusal hat yapısının yerini daha çok topla-dağıt ağ yapılarının alması şeklinde olmuştur. Topla-Dağıt ağ yapısına geçiş, serbestleşmenin yarattığı en önemli değişikliklerin başında gelmektedir<sup>262</sup>. Serbestleşme öncesinde var olan ancak kullanımı ve gelişimi sınırlı derecede gerçekleşen Topla-Dağıt ağ yapısı, serbestleşmeden sonra ilk kez ABD iç hatlarında yaygın olarak kullanılmaya başlamış ve daha sonra diğer ülkelere de yayılarak serbest havayolu pazarlarının en önemli özelliklerinden biri durumuna gelmiştir. Buna karşılık bazı yazarlar, ABD'deki gibi bir radikal ağ yapısı değişikliğinin Avrupa'da

<sup>262</sup> Guillaume Burghouwt, Jacco Hakfoort ve Jan Ritsema Van Eck. "Airline Network Configurations in the Deregulated European Aviation Market", **European Transport Conference** sunulan bildiri, 2002, s. 1; Brenner ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 75.

gözlenmediğini, serbestleşme öncesinde de Avrupa'daki ağ yapısının benzer özellikler gösterdiğini savunmaktadır.<sup>263</sup>

Serbestleşmeden önce noktadan noktaya uçuş gerçekleştiren yerleşik ve geleneksel havayolu işletmeleri, Topla–Dağıt ağ yapısı sistemi sayesinde serbestleşme sonrası pazara giren düşük maliyetli havayolu işletmelerine karşı kendi hatlarını koruma altına almışlardır. İlk olarak Delta Havayolları'nın geliştirdiği bu yapı, daha sonra birçok geleneksel havayolu işletmesine örnek olmuştur. Serbestleşmeden sonra rakipleri karşısında yolcusunu kaybetmeye başlayan United Havayolları da bu yapıya geçmek zorunda kalmıştır.<sup>264</sup> Operasyonları için merkez havaalanları oluşturan söz konusu büyük havayolu işletmeleri, bu stratejinin bir parçası olarak, merkez havaalanlarına olan trafiği tamamlamayan hatları sistemlerinden çıkarmışlardır.<sup>265</sup>

Topla–Dağıt ağ yapısının bir diğer özelliği ise, pazara giriş engeli olarak kullanılabilmesidir. Bu ağ yapısını kullanarak uçuş gerçekleştiren bir havayolu işletmesi, sistemin getirdiği avantajlar sayesinde merkez havaalanında genellikle pazar gücünü ele geçirmektedir. Sistemdeki merkez havaalanına ve bu havaalanından çevre havaalanlarına olan pazarlara başka bir havayolu işletmesinin girmesi oldukça güçtür. Pazara girişin zor olması, o pazardaki egemen havayolu işletmesine doğal bir monopol güç vermektedir. Kendi aralarında birleşmeleri ya da besleyici bölgesel havayolu işletmelerini satın almaları, etkin bir şekilde kullanabildikleri sık uçan yolcu programları, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, seyahat acentelerine verilen bonus komisyonlar, üzerinde söz sahibi oldukları ve kontrol altında tuttıkları havaalanı iniş slotları sayesinde topla – dağıt ağ yapısının merkez havaalanlarında bir ya da bir kaç büyük havayolu işletmesi baskın duruma gelebilmektedir.<sup>266</sup>

Bir diğeri olan doğrusal hat yapısı, aslında serbestleşme öncesinde kullanılan eski bir model olmasına rağmen, günümüzde yeni kullanıcılarıyla önemini korumaktadır. Bazı havayolu işletmeleri benimsedikleri doğrusal ağ stratejisi ile sadece noktadan noktaya uçuş gerçekleştirerek rekabet etmeye çalışmaktadır. Doğrusal hat yapısı, merkezi bir havaalanı etrafında konuşlanmayıp doğrusal bir hatta şehirleri

<sup>263</sup> Burghouwt ve diğerleri, **a.g.e.**, s. conclusion.

<sup>264</sup> Sheth ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 61-62.

<sup>265</sup> Brenner ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 75.

<sup>266</sup> Sheth ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 68; Pat Hanlon, **Global Airlines: Competition in a Transnational Industry**. (Üçüncü basım. Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann, 2007), s. 117-118.

birleştirmektedir.<sup>267</sup> ABD’de Southwest, Avrupa’da ise Ryanair gibi düşük maliyetli havayolu işletmeleri bu ağ yapısına yakın bir sistem benimsemişlerdir. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, yolcu başına düşük marjinal maliyetlere sahip olduklarından topla – dağıtım ağ yapısının sağladığı maliyet avantajına ihtiyaç duymamışlardır. Bu durum, yüksek uçak kullanım oranı ile yoğun hatlarda yapılan operasyonlar, yüksek doluluk oranları, standart filo yapısı, düşük seviyede uçak içi hizmetler, ikincil havaalanlarının kullanımı ve esnek personel sözleşmelerinin bir sonucudur. Doğrusal hat yapısı, maliyet liderliği stratejisini destekleyen bir ağ stratejisidir. Bağlantılı uçuşlar olmadan direkt uçuşlar gerçekleştiren bir düşük maliyetli havayolu işletmesi bağlantılı seferlerden gelecek yolcuları beklemeyeceğinden uçağın yerde kalış süresini azaltmakta ve kısa mesafe uçuşlarının da etkisiyle, uçağın kullanım oranını artırmaktadır<sup>268</sup>.

Odaklanma stratejisi izlediğini söyleyebileceğimiz bölgesel havayolu işletmeleri geleneksel havayolu işletmelerine göre daha farklı bir ağ stratejisi geliştirmişlerdir. Serbest pazarların avantajından yararlanan bazı bölgesel havayolu işletmeleri, ağ yapılarını, doğrusal modelden radyal modele çevirmişlerdir. Bazı bölgesel havayolu işletmeleri ise geleneksel taşıyıcıların merkez havaalanlarını besleme görevi görmeleri nedeniyle, ağlarını bir ya da iki merkez havaalanı çevresinde kurmuşlardır.<sup>269</sup> Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi, büyük bir havayolu işletmesi ile bu şekilde işbirliği yapan bir bölgesel havayolu işletmesi, diğer benzer işletmelere göre önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Herhangi bir işbirliği olmayan bölgesel havayolu işletmeleri, niş pazarlarda faaliyet göstererek pazardaki rekabetten kaçınmaya çalışmaktadır.

#### 2.2.4. Birleşmeler, Satın Almalar ve İşbirlikleri

Havayolu işletmelerinin serbestleşmenin yarattığı etkiler karşısında verdikleri stratejik tepkilerden biri de birleşmeler, satın almalar ve işbirlikleri olmuştur. Serbestleşme sonrasında birçok havayolu pazarında hızlı bir konsolidasyon yaşanmıştır.

<sup>267</sup> Nathalie Lenoir, “Competition in Air Transportation: Is competition possible in the airline industry ?” **Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.**

[http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole\\_virt/cours/lenoir/MdiivCompetitionENPC2003.pdf](http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/cours/lenoir/MdiivCompetitionENPC2003.pdf) iletişim adresli internet sayfası, 08.04.2010.

<sup>268</sup> Şengür, **a.g.e.**, s. 50.

<sup>269</sup> Guillaume ve diğerleri, **a.g.e.**, s. conclusion

Oluşan zor rekabet koşullarında havayolu işletmelerinin rekabete dayanarak hayatta kalma ihtiyaçları ve rakiplerine üstünlük sağlama arzuları, daha önceden birbirlerine rakip olan işletmelerin aralarındaki rekabeti kaldırarak birlikte hareket etmeye karar vermeleri ile sonuçlanabilmektedir. Ya da, büyük havayolu işletmeleri kendilerinden daha küçük işletmelerin tamamını veya bir kısmını satın alma yoluyla bir takım stratejik hedeflere ulaşmayı amaçlayabilmektedir. . Diğer taraftan, satın alınan söz konusu işletmelerin serbestleşme sonrası oluşan yoğun rekabet ortamında genellikle başarısız kalan işletmeler olduğu dikkat çekicidir.

Havayolu işletmeleri birleşme ve stratejik işbirlikleri ile, aralarında sinerji yaratmaya çalışmaktadırlar. İşletmeler bu sinerjinin etkisiyle uçuş ağlarını büyütüp genişletmeyi, pazar gücünü artırmayı, ellerindeki kaynakları daha etkin ve verimli kullanmayı, maliyetleri azaltmayı, hizmet kalitesini yükselterek yolcu talebini artırmayı ve bütün bunların sonucu rekabette üstün konuma gelmeyi hedeflemektedirler.<sup>270</sup> Bununla birlikte, yaşanan ekonomik krizler, artan maliyetlere karşılık finansman bulma güçlüğü, küreselleşme baskıları gibi dış çevre koşulları da havayolu işletmelerini tek başına hareket etmekten ziyade birlik olmaya zorlamaktadır.

Birleşmeleri, benzer büyüklükte iki veya daha fazla şirket yönetiminin kendi istekleri ile eşit şartlarda birleşerek birleşme sonrası her iki şirketin de tüzel kişiliğini kaybetmesi ve tek bir şirket haline gelmesi şeklinde tanımlamak mümkündür<sup>271</sup>. Rekabet eden iki ya da daha fazla havayolu işletmesinin birleşmesiyle pazar payları önemli ölçüde artırılabilir. Bunun yanı sıra, ortaya çıkan daha büyük bir işletmenin, birleşme öncesi küçük işletmelere göre pazarı ve sunduğu hizmetlerin fiyatını kontrol etme gücü daha yüksektir ve bu sayede işletme daha rekabet edebilir niteliğe sahip olur. Büyük ve pazar gücü yüksek bir işletme olmanın kazandırdığı avantaj ile ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri satın alırken daha düşük fiyatlar talep etme gücünü de elde etmiş olacaktır. Ayrıca iki havayolu işletmesinin birbirlerinin hatlarını tamamlayacak şekilde yaptıkları birleşmeler, mevsimsellikten kaynaklanan problemleri ortadan kaldırmaktadır.<sup>272</sup>

<sup>270</sup> Gerede, **a.g.e.**, s. 156-167.

<sup>271</sup> Nuran Akşit Aşık, “Şirket Birleşmeleri ve Havacılık Sektöründeki Uygulamaları”, **Mevzuat Dergisi**, 10, 126, Haziran 2008.

<sup>272</sup> Wensveen, **a.g.e.**, s. 181.

Birleşme oluşumunun ilk örnekleri 1985 yılında ve serbestleşmeden sonra Amerika Birleşik Devletleri'nde görülmüştür. O yıllarda Premont Empire, Henson, Jestream'i, USAir Pennsylvania ve Suburbani, Pan Am Ransome, Texas Air, Bar Harbor, Rocky Mountain'ı, Alaska Airlines San Juan ve Horizon'u devralarak birleşme oluşturmuşlardır. Sonraki yıllarda American Eagle Simmons ve Command'ı devralmıştır. Bütün bu birleşmeler sonucunda, tüm dünyada faaliyet gösteren American Airlines, Delta Airlines, Northwest Airlines, Texas Air, United Airlines, USAir gibi büyük taşıyıcılar ortaya çıkmıştır.<sup>273</sup> Serbestleşmenin ilk dönemlerinde Avrupa'nın ulusal taşıyıcıları da ulusal seviyede küçük rakipleri ile birleşme stratejileri geliştirmişlerdir. British Airways ile rakibi British Caledonian'ın birleşmesi bu stratejiye örnek olarak gösterilebilir.<sup>274</sup>

Geniş ölçekte faaliyet göstermenin faydalarını elde edebilmek için Avrupalı havayolu işletmeleri kendi ülke pazarlarında baskın bir pozisyona sahip olma stratejisini benimsemişlerdir. British Airways (BA) ve KLM bu stratejiyi izleyen havayolu işletmeleridir. BA bu amaçla 1993 yılında Brymon'un, 1998 yılında CityFlyer Express'in ve 2001 yılında BRAL'ın tamamını satın almıştır. Aynı şekilde KLM, %50 hissesine sahip olduğu Martinair Holland'ı 1998 yılında tamamen satın almıştır. Lufthansa ve SAS da bu stratejiyi benimseyen işletmeler olmuştur. Lufthansa, Condor Flugdienst'deki hisselerini 1998 yılında %100'e çıkarmış ve 2001 yılında Eurowings'in %49'una sahip olmuştur<sup>275</sup>.

Üçüncü Liberalleşme Paketi, Avrupa Birliği'nde sahiplik yapısı üzerindeki yasal sınırlamaları kaldırarak herhangi bir AB havayolu işletmesinin yine Topluluk içindeki herhangi bir havayolu işletmesine istediği oranda sahip olmasına izin vermiştir. Bu serbestinin bir sonucu olarak Avrupa Birliği'nde ulusal sınırlar içersinde birleşme ve satın almalara ek olarak sınırlarötesi birleşme ve satın almalara çok fazla sayıda rastlanmaktadır. Özellikle İngiltere, Almanya ve Fransa gibi önemli pazarlarda, baskın bir pozisyon elde etmek Avrupalı havayolu işletmelerinin serbestleşmeye tepki olarak geliştirdikleri bir diğer stratejidir. SAS, bu stratejiyi izleyen ilk Avrupa havayolu işletmesi olmuştur. 1988 yılında British Midland'in %24,9 hissesini satın alarak

<sup>273</sup> Aşık, a.g.e.

<sup>274</sup> Romina Polley, "Defense Strategies of National Carriers", **Fordham International Law Journal**, 23, 2000, s. 185.

<sup>275</sup> Yu-Chun Chang ve George Williams. "European Major Airlines' Strategic Reactions to the Third Package", **Transport Policy** 9: 129-142, 2002, s. 131.

İngiltere pazarına giren SAS, 1993 yılında bu oranı %40'a yükseltmiştir. British Airways ise bu stratejiyi en sistematik şekilde izleyen havayolu işletmesi olarak 1992 yılında Almanya'daki Deutsche BA'nın %49 ve TAT'ın %49,9 oranda hissesini satın almıştır. Ayrıca, 1994 ya da 1995 yılında uçuş faaliyetlerine başlayabilmek için Air Russia'nın %31'lik hissesine sahip olmuştur.<sup>276</sup> Air France ve KLM ise, uzun vadeli faydalar yaratmayı hedefeyerek Avrupa Birliği içerisinde sınırlarötesi birleşmelere örnek oluşturmuşlardır.<sup>277</sup>

Havayolu taşımacılığında satın almalar, daha çok büyük havayolu işletmelerinin bölgesel havayolu işletmelerini satın almaları şeklinde olmuştur. Özellikle topla-dağıt ağ yapısını kullanan büyük havayolu işletmeleri, kendi merkez havaalanlarına olan trafiği besleyen bölgesel havayolu işletmelerini satın alarak bu pazarda daha etkin ve baskın olmaya çalışmaktadırlar. Bu stratejiye serbestleşmeden sonra ABD iç hatlarında sıkça rastlanmaktadır. Büyük havayolu işletmelerinin satın alma yerine bölgesel havayolu işletmeleri ile sözleşmeye dayanan anlaşmalar yaptıkları da görülmektedir. Bu tür anlaşmalar, büyük havayolu işletmesine merkez havaalanındaki trafiği kontrol etme gücü verirken, bölgesel havayolu işletmesine de sayısız yararlar sağlamaktadır. Bölgesel havayolu işletmesi anlaşma yaptığı büyük havayolu işletmesinin marka ismini ve uçaklarının rengini kendi uçaklarında kullanabilmekte, bu havayolu işletmesinin sık uçan yolcu programlarına dahil olabilmekte ve rezervasyon sistemlerinden yararlanarak sistemde üst sıralarda yer alabilmektedir.

Buna karşın tek başına faaliyet gösteren bölgesel havayolu işletmeleri, büyük havayolu işletmesi ile işbirliğine gitmiş ve sözü edilen avantajları yakalamış bölgesel havayollarının rekabeti karşısında zor duruma düşmektedir. Bölgesel havayolu işletmeleri büyük işletmeler tarafından kontrol edildiği sürece düşük fiyatlı yeni bir havayolu işletmesinin büyük havaalanlarına girmesinin çok güç olduğu belirtilmektedir.<sup>278</sup>

Birleşme ve satın almalara AB'de özellikle farklılaştırma stratejisi izleyen havayolu işletmeleri arasında rastlanmaktadır. Buna karşılık, maliyet liderliği stratejisi

<sup>276</sup> Chang ve Williams, **a.g.e.**, s. ???; Rigas Doganis, "The Impact of Liberalization on European Airline Strategies and Operations", **Journal of Air Transport Management** 1, 1: 15-25, 1994, s. 17.

<sup>277</sup> Jan K. Brueckner ve Eric Pels, "Institutions, Regulation and the Evolution of European Air Transport, Darin Lee, **Advances in airline economics : competition policy and antitrust**, (Howard House : Emerald, 2008), s. 17.

<sup>278</sup> Sheth ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 66-67.



izleyen havayolu işletmelerinin de birleşme ya da satın alma stratejisine başvurdukları görülebilmektedir. Bu strateji ulusal havayolu işletmelerinin ölçeklerini ve işletmeler arasındaki rekabeti yeniden şekillendirmektedir.<sup>279</sup>

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin satın alma stratejileri genellikle geleneksel havayolu işletmelerinin serbestleşmeye tepki olarak kurdukları düşük maliyetli alt markalarını satın almaları şeklinde olmuştur. BA; Stansted, Nottingham East Midlands ve Bristol'dan uçabilmek için alt markası olan "Go" havayolu işletmesini kurmuştur. Ancak daha sonra bu işletmenin yönetimi bir konsorsiyuma satılmış ve ardından da Easyjet tarafından devralınmıştır<sup>280</sup>. Buzz, 2000 yılında KLM'in düşük maliyetli alt işletmesi olarak uçuşlarına başlamış olmasına rağmen başarısız olmuş ve daha sonra Ryanair'e satılmıştır. Aynı şekilde, içlerinde Lufthansa ve Swiss'in de yer aldığı farklılaştırma stratejisini izleyen birçok havayolu işletmesi, maliyet liderliği stratejisini kullanan alt markalar oluşturmalarına rağmen, başarılı olamamaları nedeniyle bu işletmelerini maliyet liderliği stratejisi izleyen daha güçlü havayolu işletmelerine satmak durumunda kalmışlardır.<sup>281</sup>

Sonuç olarak havayolu işletmelerinin, birleşme ve satın alma stratejileri ile 3 farklı sinerji yaratmakta olduğu söylenebilir. Yaratılan operasyonel sinerji sayesinde tedarik, satış, bakım ve havaalanı faaliyetlerinde ölçek faydalarından genel giderlerin ve bilgi teknoloji sistemlerinin paylaşımına kadar birçok alanda maliyet etkinliği sağlanmaktadır. Ağ sinerjisi ile istenmeyen hatlar çıkarılarak maliyetler azaltılabilmekte ve kaynak kullanımı daha etkin duruma getirilebilmektedir. Üçüncü olarak ise büyüme, daha yüksek pazarlık gücü ve etkin sermaye yönetimi için bir zemin sağlayarak havayolu işletmelerinin rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmektedir.<sup>282</sup>

Birleşme ve satın alma stratejilerini uygulamak havayolu işletmeleri için kolay olmamaktadır. Çünkü birleşme ya da satın alma yoluyla havayolu işletmeleri kendi kimliklerini ve örgüt kültürlerini kaybetmektedirler<sup>283</sup> ve birlik sonrasında iki işletmenin birbirlerine uyum sağlama gerekliliği vardır. Ayrıca ekonomik düzenlemeler de

<sup>279</sup> Alessandro Cento, **The Airline Industry: Challenges in the 21st Century**. (Heidelberg: Physica-Verlag HD, 2009), s. 41.

<sup>280</sup> Nigel Dennis, "End of the Free Lunch? The Responses of Traditional European Airlines to the Low-Cost Carrier Threat", **Journal of Air Transport Management** 13, 5: 311-321, Eylül, 2007.

<sup>281</sup> Luca Graf, "Incompatibilities of the Low-Cost and Network Carrier Business Models Within the Same Airline Grouping", **Journal of Air Transport Management**, 11, 5: 313-327, 2005.

<sup>282</sup> Cento, **a.g.e.**, s. 41.

<sup>283</sup> Gerede, **a.g.e.**, s. 130.

birleşme ve satın alma stratejilerinin uygulanması önünde engel yaratabilmektedir. Bu nedenle birleşme ve satın alma stratejileri yerine stratejik işbirliklerinin uygulanması, havayolu işletmelerine hem birleşme ve satın alma stratejilerinin getirdiği avantajların tümünü kazandırabilmekte hem de bu stratejileri uygulamanın zorluklarını bertaraf etmektedir. Ayrıca havayolu işbirlikleri, çoğunlukla fiyatlar, uçuş tarifeleri, koltuk kapasitesi, pazarlama faaliyetleri gibi havayolu işletmeciliğinin birçok konusunda işletmeler arasında koordinasyonu gerektirdiğinden gerçek anlamda birleşmelere yakın bir model oluşturmaktadır.<sup>284</sup>

“Stratejik işbirliği, iki ya da daha fazla işletme arasında, her iki taraf için de faydalı olabilecek bilgi ve kaynakların paylaşılması üzerine yapılan bir anlaşmadır. İşletmeler stratejik işbirliği sayesinde bir yandan mevcut kaynaklarını birleştirerek ortaya çıkacak sinerjiyle ortak amaçlarına daha etkin ulaşmayı amaçlarken diğer taraftan da zayıf yönlerini güçlü bir ortaktan destek alarak dengelemeye çalışırlar.”<sup>285</sup> Havayolu işletmeleri daha çok zayıf yönlerini tamamlama amaçlı işbirliklerine yönelmektedir. Çünkü işbirliklerinin getirdiği en önemli avantaj ve işbirliklerinin yapılmasındaki ana amaç, iki ya da daha fazla işletmenin ağ yapılarının birbirini tamamlaması olmaktadır. Ağ yapılarının birbirini tamamlaması ise, işletmenin daha büyük ve geniş bir pazara sahip olarak pazar hakimiyetini artırması anlamına gelmektedir. Bir işletme pazarını tek başına genişletmeye çalışması halinde, trafik hakları sorunu ile karşılaşabilir, kendisini aşan maliyetlere katlanmak durumunda kalabilir ya da filosu bunun için yeterli ve de uygun olmayabilir. Stratejik işbirliği ile bir işletme bu sorunların üstesinden gelerek daha güçlü konuma gelebilmektedir.

Havayolu işletmeleri arasındaki işbirlikleri çeşitli şekillerde olmaktadır. Kod paylaşımı<sup>286</sup>, uçuş tarifelerinin koordinasyonu, blok koltuk satışı<sup>287</sup>, sık uçan yolcu programlarının paylaşımı, ayrıcalıklı satış (franchising) anlaşmaları<sup>288</sup> ve dağıtım

<sup>284</sup> Stragier, **a.g.e.**, s. 7.; Polley, **a.g.e.**, s. 195.

<sup>285</sup> Cevahir Uzku, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**. (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008), s. 166.

<sup>286</sup> Bir havayolu işletmesinin başka bir havayolu işletmesine kendi uçuş kodunu kullanmasına izin vererek izni alan havayolu işletmesinin söz konusu seferi kendisi yapmasa bile diğer işletmenin uçuş kodunu sanki kendi uçuş koduymuş gibi tarifelerinde ve bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinde kullanabilmesidir. Bu şekilde, bağlantılı uçuşlar tek bir uçuşmuş gibi yolcuya sunulabilmektedir. Yolcu, havayolu işletmesini ve uçağı değiştirerek aktarma yapıyor olmasına rağmen tek bir bilet kullanmaktadır.

<sup>287</sup> Bir havayolunun, belli bir hatta diğerinden satın aldığı koltukları kendisininmiş gibi satabilmesi olanağının sağlanmasıdır.

<sup>288</sup> Bir havayolu işletmesinin başka bir havayolu işletmesine markasını, entelektüel varlıklarını ve bunları destekleyen bazı hizmetleri kullanma hakkı vermesidir. (Tanımlar: Gere, Ender. “Havayolu

kanallarının paylaşımına dayanan işbirlikleri genellikle pazarlama merkezli işbirlikleri olarak değerlendirilmekte ve daha çok pazara erişim ve giriş olanağı sağlayarak uçuş sıklığını ve pazar paylarını artırmak amacıyla yapılmaktadır. Birçok Avrupalı havayolu işletmesi son zamanlarda bu şekilde işbirlikleri yapmaktadır.

İkram ve bakım merkezli ortak girişimler ile varlık paylaşımı anlaşmaları ise, maliyetleri azaltmak amacıyla yapılan işbirlikleridir. Maliyet merkezli işbirlikleri ile işletmeler maliyetlerini düşürmeyi amaçlamaktadır. Çünkü serbestleşme sonrasında oluşan rekabetle birlikte maliyetler işletmeler için çok önemli duruma gelmiştir. Rekabet edebilmek için işletmeler maliyetlerini en düşük seviyede tutmak zorundadırlar. Bu nedenle işbirlikleri, maliyetlerin düşürülmesi sayesinde rekabet üstünlüğü yaratmaktadır.

Birleşmeler, satın almalar ve işbirliklerinde, üçünün de kazandırdığı en önemli avantaj aslında yeni pazarlara girişi sağlamasıdır. Bu stratejiler sayesinde havayolu işletmeleri girilemeyen pazarlara girmek, slotları elde etmek, kapasite sorunu olan havaalanlarında havaalanı slotları ve kapı pozisyonları gibi son derece değerli kaynaklara erişebilir, uçuş ağlarını birleştirebilir.<sup>289</sup> Bu şekilde pazarın büyümesi ve genişlemesi, havayolu işletmelerinin pazarlama stratejilerinde çok daha etkin olmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle sözü edilen stratejiler havayolu taşımacılığında önemli bir rekabet stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Havayolu birleşmeleri ve işbirlikleri hizmet kalitesini ve verimliliği artırarak hem yolculara hem de işletmelere sayısız yararlar sağlamakla birlikte diğer taraftan önemli rekabet sorunlarının ortaya çıkmasına da sebep olmaktadır. Çünkü bu tür etkinlikler, bazı pazarlarda rekabeti azaltabilmekte, hatta monopol bir yapı oluşturarak rekabeti tamamen ortadan kaldırabilmektedir.<sup>290</sup> Rekabetin ortadan kalkması ise, yine yolcuların yüksek fiyatlara ve düşük hizmet kalitesine maruz kalmasına sebep olabilmektedir. ABD’de yapılan bir araştırma, konsolidasyon sonucu bazı pazarlarda serbestleşmeden sonra fiyatların önemli bir şekilde artış gösterdiğini ortaya koymaktadır.<sup>291</sup>

---

Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri-THY A.O.’da Bir Uygulama”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, 2002.)

<sup>289</sup> Gerede, **a.g.e.**, s. 128.

<sup>290</sup> Stragier, **a.g.e.**, s. 2.

<sup>291</sup> GAO, 2006.

### 2.2.5. Seyahat Acenteleri Komisyonları

Her ne kadar günümüzde havayolu işletmelerinin dağıtım kanalları değişime uğruyorsa da, geleneksel dağıtım kanalı olan seyahat acenteleri aracılığı ile bilet satışı da devam etmektedir. Farklılaştırma stratejisi izleyen ve daha çok küresel ölçekte faaliyet gösteren havayolu işletmeleri, elektronik bilet imkanı sunmanın yanında seyahat acentelerine komisyon ödeyerek de bilet satışı yapmaktadır.

Serbestleşmenin havayolu taşımacılığına getirdiği pazarlama özgürlüğü, seyahat acentelerini, havayolu işletmelerinin hizmetlerini satışta kullandıkları ana araç konumuna getirmiştir. Havayolu işletmeleri arasında artan rekabet, seyahat acentelerine düzenleyici bir dönemde olabilecekten daha yüksek komisyonlar talep etme gücü vermiştir.<sup>292</sup> Havayolu işletmeleri seyahat acentelerine komisyon ödemenin yanı sıra, bonus komisyonlar vermek üzere seyahat acenteleri ile özel anlaşmalar yapmaktadır. Bir havayolu işletmesinin bilet satışı belli bir miktarı geçtikten sonra, seyahat acentesi o havayolu işletmesinden bonus komisyonlar almaktadır. Bu durumda büyük havayolu işletmeleri rekabette küçük olanlara göre daha avantajlı duruma gelmektedir. Çünkü daha fazla komisyon ücreti elde etmek isteyen seyahat acenteleri müşterilerini (yolcuları), bonus komisyon anlaşmaları yaptığı büyük havayolu işletmelerine yönlendirmektedir. Bu nedenle büyük havayolu işletmeleri seyahat acenteleri aracılığı ile bilet satışı konusunda küçük havayolu işletmelerine göre daha etkili olabilmektedirler.

### 2.2.6. Sık Uçan Yolcu Programları (SUYP)

Sık uçan yolcu programları (SUYP) ilk defa 1980 yılında American Airlines tarafından kullanılmaya başladığında, reklama karşı ilgiyi artırmak için eklenen yapay bir araç olarak düşünülmüştü. Fakat şimdi açıkça görülmektedir ki, SUYP havayolu işletmelerinin rekabetçi olmalarında önemli bir anahtardır.<sup>293</sup> Günümüzde farklı büyüklükte birçok havayolu işletmesi tarafından müşteri bağlılığı yaratmak için SUYP kullanılmaktadır. Bunun en önemli nedeni serbestleşme sonrası artan rekabet ortamında işletmeler için müşteriye elde tutmanın güç duruma gelmiş olmasıdır.

<sup>292</sup> Brenner ve diğerleri, *a.g.e.*, s. 61.

<sup>293</sup> Levine, *a.g.e.*, s. 393.

SUYP, kazandırdığı mil puanlar ile yolcuyu her yolculuğunda tek bir havayolu işletmesini kullanmaya teşvik etmektedir. Farklılaştırma stratejisi izleyen her havayolu işletmesi, SUYP'ı kullanmaktadır.<sup>294</sup>

### 2.2.7. Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri (BRS)

1960'lı ve 1970'li yıllarda geliştirilen Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri (BRS), pazara giriş ve fiyatların sıkı kontrol altında olduğu düzenlemeler döneminde, BRS üyesi havayolu işletmelerine önemli bir pazar gücü avantajı getirmemiş ve sadece büyük miktarlarda uçuş rezervasyon bilgisini işleyerek zamandan ve işgücünden tasarruf sağlayan basit araçlar olmuştur. Ancak serbestleşme ile bu durum tam tersine dönmüştür. Serbest pazarlarda yolcuları gidecekleri yere ulaştıracak seçenekler artmıştır. Çok sayıda seçenek arasından doğru tercih yapabilmek için yolcular, seyahat acentelerine gitme ihtiyacı hissetmektedir. Seyahat acentelerinin birçoğu, büyük havayolu işletmelerinin sahipliğinde olan bir ya da daha fazla BRS'yi kullanmaktadır.<sup>295</sup> Serbestleşen pazarlarda oluşan karmaşık fiyatlama sistemleri, uçuş tarifeleri ve biletleme usulleri BRS'yi zorunlu hale getirmiştir. Serbestleşmeyle birlikte çok sayıda havayolu işletmesi, seyahat acentelerinin hizmet sunma yeteneğini artırmak için, kendi havayolu rezervasyon ve biletleme sistemlerini seyahat acenteleri ofislerine yaymıştır.<sup>296</sup> BRS'ler sayesinde havayolu işletmeleri çok daha fazla sayıda müşteriye etkili şekilde ulaşabilmektedir.

Büyük havayolu işletmelerinin uçuşları, BRS sayfalarında ilk sıralarda yer almaktadır ve uçuş rezervasyonlarının çoğu bilgisayar ekranında görülen ilk sayfadan yaptırılmaktadır. Çünkü BRS'ler bu büyük havayolu işletmeleri tarafından kurulmuştur. Birçok seyahat acentesi pazarda baskın olan havayolu işletmesinin BRS'sini kullanmaktadır. Rakip işletmeler, bu işletmenin sistemini kullanmak istemeleri halinde yüksek kullanım ücretleri ile karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle, BRS sahibi havayolu işletmeleri bilet satışında avantajlı duruma gelmektedir. Sonuç olarak BRS'lerin önemi serbestleşen pazarlarda oldukça yüksektir.

<sup>294</sup> Cento, **a.g.e.**

<sup>295</sup> Hanlon, **a.g.e.**, s. 107.

<sup>296</sup> Brenner ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 61.

### 2.2.8. İnsan Kaynağı

Artan rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler için, sahip olunan insan kaynağı rekabet avantajı yaratmada en önemli işletme varlığıdır. Çünkü işletmenin stratejileri, yöntemleri, kullandığı teknoloji rakiplerce taklit edilebilir fakat insan kaynağını taklit etmek mümkün değildir. Sahip olduğu insan kaynağının kalitesi, işletmeyi rakiplerinden farklılaştırarak başarıya ulaştıracak en önemli faktördür.

Havayolu taşımacılığı, çok sayıda birbirinden farklı sürecin zaman baskısı altında koordinasyon içerisinde yerine getirilmesinden oluşmaktadır. Dolayısıyla böyle bir ortamda çalışacak havayolu iş gücünün de nitelikli insan kaynağından oluşması gerekmektedir. Zaten havayolu taşımacılığına ilişkin mevzuatlar da pek çok havayolu personel türüne yetki belgesi zorunluluğunu getirmektedir. Havayolu taşımacılığı faaliyetlerinin emniyetli, verimli ve etkin şekilde gerçekleştirilmesi insan kaynağının etkinliği ile mümkündür.<sup>297</sup>

Her ne kadar teknik faaliyetleri de barındırsa, havayolu taşımacılığı, nihayetinde bir hizmet sektörüdür. Hizmet sektörlerinde ise insan kaynağı öne çıkmaktadır. Çalışanlar, müşteri ile iletişim halindedir. Günümüz rekabet ortamında müşterilerin istek ve ihtiyaçları da artmış ve müşteriler daha çok bilinçlenmiştir. Dolayısıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması çalışanın sunacağı hizmetin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde olmasına bağlıdır. Örneğin, uçuşun gecikmesi, kayıp bagajlar, gelir yönetiminin etkili şekilde yapılamaması, güler yüzün eksik olduğu hizmet sunumu, müşterilerin sorunlarına anında çözüm getirilememesi gibi faktörler müşteri memnuniyetini etkileyecek, hizmet kalitesini düşürecektir. Bu durum müşterilerin başka rakip havayolu işletmelerini tercih etmelerine sebep olabilecektir.

Havacılık emniyeti olmadan hiçbir havayolu işletmesinin ticari amaçlarına ulaşması mümkün değildir. Buna karşılık yapılan araştırmalar, havacılık emniyetinin sağlanmasında insan faktörü etkisinin yüksek olduğunu göstermektedir. Havacılık kazalarının çoğunun insan hatalarından kaynaklandığı bilinmektedir. Bu nedenle, eğitilmiş ve motivasyonu yüksek insan kaynağı, emniyetin sağlanması ve işletme imajının yükseltilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

<sup>297</sup> Adyanthaya, Surain. "Bottom-Line Implications of O&D Revenue Management," **Business Development For Airline Economics Magazine**. Eylül-Kasım, 1998. s.43

Havayolu işletmelerini uzun dönemde başarıya ulaştıracak ana stratejilerinin oluşturulmasında üst düzey insan kaynağının bilgi ve yaratıcılığı etkili olurken, diğer taraftan, ana stratejiye ulaşmayı sağlayacak işlevsel stratejilerin başarılı olmasında ise, alt düzey insan kaynağı etkili olmaktadır. Sonuç olarak havayolu işletmeleri için entelektüel sermaye olan insan kaynağının sahip olduğu bilgi, beceri, tecrübe ve yetenek seviyesinin işletmelerin rekabet ortamında hayatta kalmalarında stratejik öneme sahip olduğu söylenebilir.

### 2.2.9. Yenilik ve Teknoloji

“Yenilik, müşterilerin istedikleri yeni ürün ve hizmetleri sunabilmek için teknoloji ve pazara ait olan yeni bilgilerin kullanılmasıdır. Bu çerçevede yeni ürün ve hizmet, daha önce pazarda olmayan, maliyetleri düşük ve benzersiz özelliklere sahip olan, müşteriler için de yeni kabul edilebilen ve teknoloji ile pazar bilgisinin kullanımı sonucunda ortaya çıkan ürün ve hizmetlerdir.”<sup>298</sup> Tanımdan da anlaşılacağı üzere yenilik bir işletmeyi diğerlerinden farklı kılan ve müşteri için değer yaratan bir unsurdur. Bu nedenle yenilik işletmeyi rekabette üstün bir konuma getirebilecek önemli rekabet araçlarından birisidir.

Bir ürün ya da hizmette yenilikten bahsedebilmek için; (1) söz konusu ürün ya da hizmetin maliyetlerinde önemli bir düşüş sağlanmış, (2) söz konusu ürün ya da hizmet yeni özelliklerle donatılmış ya da (3) tamamen yeni bir ürün veya hizmet üretilmiş olması gerekir.<sup>299</sup> Bu anlamda bir işletme yeniliği, örgütsel tasarımında, iş süreçlerinde ya da ürün veya hizmetlerin kendisinde yapacağı değişikliklerle elde edebilmektedir.

Serbestleşme sonrası rekabetin yarattığı maliyet baskısı havayolu işletmelerinin verimli olmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle maliyet liderliği stratejisi izleyen havayolu işletmelerinin verimli faaliyet göstermeleri kaçınılmazdır. Her ne kadar havayolu taşımacılığı sektöründe maliyetleri olumsuz yönde etkileyen ve işletmenin kontrol edemeyeceği dış faktörler söz konusu olsa da, işletmeler kendi iç faktörlerini kontrol ederek de faaliyetlerini verimli bir şekilde gerçekleştirebilirler. Bunun yolu ise, verimli iş süreçleri geliştirmeyi sağlayan süreç yeniliğinden (süreç inovasyonu)

<sup>298</sup> Uzkuurt, a.g.e., s. 18.

<sup>299</sup> Ahmet Emre Demirci, “Yenilik Yönetimi” Yayınlanmamış Ders Notları, Anadolu Üniversitesi, 2010.

geçmektedir. Süreç yeniliği ile işletme iş yapış şekillerini radikal bir şekilde değiştirerek rekabet üstünlüğü ve farklılaşma imkânı elde edebilir.<sup>300</sup> Southwest ve Easyjet gibi başarılı düşük maliyetli havayolu işletmeleri, bilinen geleneksel havayolu işletmesi süreçlerinde yenilikler yaparak iş süreçlerini maliyetleri minimuma düşürecek şekilde yeniden tasarlamışlar ve geleneksel havayolu işletmelerinden farklı bir model ortaya çıkarmışlardır. Bu model, söz konusu havayolu işletmelerine, pazara yeni girmiş olsalar bile, hem maliyetleri azaltarak hem de farklılaştırarak yerleşik havayolu işletmeleri karşısında önemli bir rekabet gücü kazandırmıştır.

Maliyet avantajı sağlamanın yanı sıra üretim süreçleriyle ilgili yenilikler aynı zamanda, fiyat esnekliği yüksek olan pazarlarda fiyat rekabetinin ön plana çıkmasını da beraberinde getirmektedir.<sup>301</sup> Maliyet liderliği stratejisi izleyen düşük maliyetli havayolu işletmeleri pazara sundukları düşük fiyatlar ile rekabet etmektedirler. Maliyetlerini azaltabilen havayolu işletmesi fiyat konusunda da rekabet edebilen bir işletme konumuna gelecektir. Diğer taraftan ürün ya da hizmet kalitesini iyileştiren yeniliklerin yapıldığı pazarlarda ise kalite rekabeti ortaya çıkmaktadır.<sup>302</sup> Maliyetler, her ne kadar farklılaştırma stratejisi izleyen havayolu işletmeleri için önemli de olsa, stratejileri gereği bu işletmeler, sundukları hizmeti kalitesiyle kendilerini farklı kılacak yeniliklere daha fazla önem vermektedirler.

Yenilikçi stratejiler uygulanması çoğu zaman teknolojiden yararlanılması ile mümkün olmaktadır. İşletmenin teknoloji bilgisi, tecrübesi ve ileri teknolojilerden yararlanma becerisi, karşısına çıkacak fırsatları değerlendirerek işletme için kazanca dönüştürme avantajını sağlayacaktır.<sup>303</sup> Özellikle teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı havayolu taşımacılığı sektöründe havayolu işletmeleri rekabet avantajı kazanabilmek için gelişen teknolojiyi takip etmek zorundadırlar. Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, gelir yönetimi sistemleri, sık uçan yolcu programları ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi havayolu işletmesinin rekabet etmede kullandıkları pazarlama araçları, ileri teknoloji ürünlerini gerektirmektedir. Bu teknolojiyi kullanarak müşteri memnuniyetini en üst seviyeye taşıyabilen ve faaliyetlerini daha kontrollü ve etkin bir şekilde gerçekleştirebilen işletmeler rakiplerine göre daha üstün konuma gelmektedirler. Bu

<sup>300</sup> Arman Kırım, "Maliyetlerinizi Düşürmek Arzusundaysanız Süreç İnnovasyonunu Öğrenin", **Türkishtime İş ve Ekonomi Kültürü Dergisi**, (116-126, Mayıs 2006), s. 116-118.

<sup>301</sup> Türkan, **a.g.e.**,

<sup>302</sup> Türkan, **a.g.e.**

<sup>303</sup> Uzkuurt, **a.g.e.** s. 179.



nedenle özellikle bilgi teknolojilerinin yakından takibi havayolu işletmelerinin rekabetçiliğinde önemli olmaktadır.

Operasyonel seviyede havayolu işletmeleri tarife ve ekip planlaması, check-in, koltuk ataması, yük ve denge hesaplamaları, envanter ve rezervasyon yönetimi, bakım yönetimi, bagaj işleme ve izleme gibi faaliyetlerinde bilgi teknolojilerini kullanırken, stratejik seviyede ise, sektördeki rekabet yapısını analiz etmek, pazarın analizini yapmak, yeni ürün geliştirmek, fiyat ve gelir analizi yapmak, işbirliği içinde olduğu işletmeler ile iletişim sağlamak yoluyla iş modellerini korumak ve geliştirmek konularında bilgi teknolojilerinden yararlanmaktadır.<sup>304</sup> Bu nedenle bilgi teknolojileri tek başına rekabet avantajı yarattığı gibi, yenilikçilik ve stratejik konumlandırma gibi rekabet üstünlüğü sağlayacak değerler için de itici güç niteliği taşımaktadır.<sup>305</sup> Maliyetleri azaltma ve üretim miktarını artırmada etkili olarak maliyet liderliği stratejisinin; işletmeyi rakiplerinden farklı kılacak ve müşteride değer yaratacak yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde etkili olarak da farklılaştırma stratejisinin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır.

Uçak teknolojisi ise, bir havayolu işletmesinin faaliyetlerinin merkezinde yer almaktadır. Gelişen uçak teknolojisinden doğru bir şekilde faydalanan havayolu işletmesi maliyetlerini azaltarak, yolcusuna daha kaliteli bir uçuş hizmeti sunarak ve gelirlerini artırarak önemli bir rekabet aracını kendi çıkarı yönünde kullanmış olacaktır. Hız, güvenilirlik, yolcu konforu, çevre dostu olma, yakıt tasarrufu, daha az maliyetle operasyona izin verecek aerodinamik tasarım gibi bileşenler, günümüzde uçak teknolojisinin, havayolu işletmelerine en büyük faydayı sağlayacak şekilde, geliştirmeye çalıştığı bileşenlerdir.

Son yıllarda internet teknolojisi, havayolu işletmelerine yenilikçi olabilmeleri için sayısız fırsatlar sunmaktadır. Havayolu işletmelerinde daha çok dağıtım kanalı olarak öne çıkan internet; rezervasyon ve bilet satışının daha az maliyetle ve daha geniş müşteri kitlesine ulaşarak yapılmasını sağlamaktadır. Müşteri açısından bakıldığında ise, müşterilerin havayolu hizmetine ulaşımını kolaylaştırarak hizmet sunumunun kalitesini artırmaktadır. Bilginin küresel ölçekte hızlı ve çok düşük maliyetle dolaşımını sağlayan internetin, ağ endüstrisinde yer alan havayolu işletmeciliğinin daha birçok alanında yeniliklere zemin oluşturacağı söylenebilir.

<sup>304</sup> Buhalis, 2003, s. 198-199. Aktaran: Yusuf Şengür ve Ferhan Kuyucak, s. 1856.

<sup>305</sup> Yusuf Şengür ve Ferhan Kuyucak, s. 1854.

### 2.2.10. Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi, verilen hizmetin müşteri beklentilerinin ne kadarını karşılayabildiğinin bir ölçüsüdür. Kaliteli bir hizmet sunumu ise müşteri beklentilerinin karşılanması ve hatta günümüz rekabet ortamında artık müşteri beklentilerinin ötesine geçilmesidir<sup>306</sup>. Dolayısıyla hizmet kalitesi, müşteri beklentileri ile ilişkili bir kavramdır. Serbestleşme sonrasında müşterilerin havayolu taşımacılığı hizmetine ilişkin algıları ve havayolu işletmelerinden beklentileri de değişmeye başlamıştır. Bunun sebebi, serbestleşmenin sonuçlarından birisi olan hizmet çeşitliliğinin artmasıdır. Çünkü pazara girişin serbest bırakılması ile birlikte yolcuların hizmet alabilecekleri havayolu işletmesi sayısı artmış ve farklı şekillerde havayolu hizmet sunumları ortaya çıkmıştır. Yolcular için seçenek, serbestleşme öncesi döneme göre daha fazla olduğundan, tercih edilebilir olmak için havayolu işletmeleri yolcuya farklı ve rakiplerinden daha kaliteli hizmet sunmak durumundadır. Bir havayolu işletmesinin hizmet kalitesi ise, hizmet sunumu bileşenlerini hedeflediği yolcu kitlesine göre doğru bir şekilde planlamasından geçmektedir. Bu nedenle serbest pazarlarda hizmet sunumu bileşenleri, havayolu işletmelerinin rekabet edebilirliği için son derece önemli olmaktadır.

Havayolu hizmet sunumunu oluşturan ve hizmetin kalitesini etkileyen fiyat, tarife, konfor, hizmet sunumuna ulaşım ve imaj ile ilgili bileşenler,<sup>307</sup> serbestleşme öncesinde havayolu işletmelerinin kontrolünde olmayan bileşenlerdi. Ancak serbestleşme, havayolu işletmelerinin bu bileşenleri rekabet avantajı sağlayacak şekilde kullanmalarını olanaklı hale getirmiştir. Hizmet sunumunun bileşenlerini serbestçe tasarlayıp serbestçe kullanabiliyor olmaları rekabetçi fiyatlarla hizmet kalitesinin artırılmasını sağlamıştır. İstenilen yerlere ulaşabilmek (uçuş ağının büyük ve geniş olması), uçuşun sık olması, zamanında kalkış performansı, kabin içi hizmetler ve konfor, kabin ekibinin güler yüzlülüğü, sık uçan yolcu programlarına üyelik, rezervasyon kolaylıkları, emniyet ve hizmet sunumundaki imaj, dağıtım sistemlerinin etkinliği ve yenilikçilik gibi unsurlar bir havayolu hizmetini kaliteli kılacak unsurlardır.

Hizmet sunumu bileşenleri, havayolu işletmelerinin stratejilerine göre farklı şekilde planlanmaktadır. Daha çok farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmeler hizmet

<sup>306</sup> Ahmet Öztürk, **Kalite Yönetimi ve Planlaması**, (Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım, 2009), s. 8.

<sup>307</sup> Doganis, 2006.

kalitesi ile rekabet etmektedirler. Maliyet liderliği stratejisi izleyen havayolu işletmeleri ise daha yalın ve basit bir hizmet sunmaktadırlar. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin sunduğu düşük fiyatlara karşılık farklılaştırma stratejisi izleyen havayolu işletmeleri hizmet kalitesi ile rekabet etmeye çalışmaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri düşük fiyatları nedeniyle yolcu tarafından tercih edilebilir olmaya çalışırken farklılaştırma stratejisi izleyen havayolu işletmeleri ise yüksek fiyat fakat yüksek kalite ile tercih edilebilir olmaya çalışmaktadırlar.

Havayolu işletmeleri hizmetlerini artan ve ayrışan müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde gelişmiş pazar bölümlenmesi ile sunmak durumundadır. Çünkü artık “bir beden her müşteriye uyar” mantığı ile hareket etmek mümkün değildir. Müşteriler, küçük bir müşteri grubunun isteği için karmaşık bir havayolu hizmet sistemine para ödemeye razı olmamaktadır. Her müşteri grubunun ihtiyaç, istek ve öncelikleri farklılık göstermektedir. Havayolu işletmeleri müşterilerini iyi bir şekilde analiz ederek hizmet bileşenlerini birleştirmek zorundadır. Geleneksel havayolu işletmelerinin serbestleşmeden sonra tek bir iş modeli ile bütün müşterilere ulaşmaları güçleşmiştir. Bu nedenle, büyük havayolu işletmelerinin kendi bünyelerinde, düşük gelirli müşterilere hitap eden düşük maliyetli havayolu işletmesi kurmaları güzel bir stratejik tepki örneğidir. Diğer taraftan bu modeli kullanarak pazara yeni giren ve maliyet liderliği stratejisi izleyen havayolu işletmeleri ile rekabet etmeye çalışmaktadırlar.<sup>308</sup>

---

<sup>308</sup>Franke, **a.g.e.** s. 25.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRK İÇ HAT HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ DÜZENLEMELER AÇISINDAN GELİŞİMİ

Ülkelerin iç pazarlarında ticari anlamda havayolu taşımacılığı faaliyetlerinin gelişmeye başlamasıyla birlikte, ülkelerin bu faaliyetleri kontrol etme çabaları da beraberinde gelmiştir. Başta ABD ve AB ülkeleri olmak üzere birçok ülke, kamuya en fazla faydayı sağlayan bir havayolu taşımacılığı sistemi oluşturmak amacıyla, sistemin rekabetten uzak olmasına neden olacak sıkı ekonomik düzenlemeler getirmiştir. Ancak sonraları havayolu taşımacılığı faaliyetlerinin rekabete açık bir ortamda gerçekleşmesinin daha fazla fayda sağlayacağı düşünülmeye başlanmıştır. Bu düşünce giderek yayılmış ve ekonomik düzenlemeler giderek serbestleştirilmiştir.

Bu bölümde Türkiye’de iç hat havayolu taşımacılığının ekonomik düzenlemeler açısından gelişimi ele alınacaktır. 1930’lu yıllarda başlayan Türk havayolu taşımacılığı faaliyetleri uzun yıllar devlet sahipliğindeki tek bir havayolu işletmesi tarafından gerçekleştirilmiş, 1983 yılında çıkarılan Sivil Havacılık Kanunu ile kısmen serbestleştirilerek özel sektöre açılmıştır. Ancak bu adım sektöre gerçek anlamda serbest pazar özellikleri kazandıramamıştır. 1983 yılından sonra alınan bazı kararlar rekabeti engelleyerek iç hat havayolu taşımacılığını yeniden monopol bir yapıya dönüştürmüştür. 2003 yılının sonuna doğru atılan başka bir adım ise, sadece pazara giriş değil fiyat ve kapasite gibi rekabetin diğer bileşenleri üzerindeki kısıtlamaları da kaldırarak Türk iç hat havayolu taşımacılığını tam anlamıyla serbestleştirmiştir. 1983 ve 2003 yılları Türk havayolu taşımacılığının düzenlemeler açısından kırılma noktaları olduğu için, bu bölümde düzenlemeler anlamında tarihsel gelişim; “1983 öncesi dönem”, 1983 yılında çıkarılan “2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu’ndan sonraki düzenlemeler dönemi” ve “2003 serbestleşmesi dönemi” şeklinde 3 farklı dönem olarak incelenecektir.

## 1. 1983 ÖNCESİ DÖNEM

1925 yılında Türk Tayyare Cemiyeti adıyla kurulan Türk Hava Kurumu (THK), Türk Sivil Havacılığı'nın temellerinin atılmasını sağlamıştır.<sup>309</sup> Türkiye'de havacılık sanayisini kurmak; havacılığın askeri, ekonomik, sosyal ve siyasi önemini anlatmak; askeri, sivil, sportif ve turistik havacılığın gelişmesini sağlamak; bütün bunlar için gerekli araç ve gereci hazırlamak ve personeli yetiştirmek üzere kurulan THK<sup>310</sup>, günümüzde genel havacılık faaliyetlerinin bu denli gelişmesinde önemli bir role sahiptir.

İlk defa havayolu taşımacılığı faaliyetleri ise, 1933 yılında Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı "Hava Yolları Devlet İşletmesi İdaresi"nin kurulmasıyla gerçekleşmiştir. Daha önce askeri amaçlarla kullanılan uçaklar yolcu ve yük taşımacılığına uygun hale getirilerek Türkiye'nin önemli şehirleri arasında havayolu taşımacılığı hizmeti vermeye başlanmıştır.<sup>311</sup> Havayolu taşımacılığı görevi dışında havaalanlarını işletme sorumluluğu da bu kuruma verilmiştir.<sup>312</sup>

Bu yıllardaki hızlı gelişmeler karşısında havaalanı ve havayolu işletmeciliği görevlerinin tek elden yürütülmesinin etkin olmayacağı anlaşılmış ve görevlerin ayrılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine 21 Mayıs 1955 yılında 6623 Sayılı Kanunla havayolu işletmeciliği hizmetinden THY A.O.; 28 Şubat 1956 yılında 6686 Sayılı Kanunla havaalanı işletmeciliği, yer hizmetleri, hava trafik kontrol ve haberleşme hizmetlerinden Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü sorumlu kılınmıştır.<sup>313</sup> Bu kanunla THY, Türkiye'nin ulusal bayrak taşıyıcısı olmuş ve kamu hizmeti sağlayıcısı rolünü yüklenmiştir. Yüklenen bu rol, ileriki yıllarda hükümetin sürekli THY'yi koruyan politikalar izlemesi sonucunu doğuracaktır.

1940'lı yıllara kadar Türk Havayolu Taşımacılığında tasarım ve üretim faaliyetleri anlamında önemli adımlar atılmış, uçak fabrikaları kurularak uçak ve planör üretimi gerçekleştirilmiştir. Ancak 1950'li yıllarda bu faaliyetlerin durmasıyla havacılık sektörünün gelişimi de durmuştur. Havayolu taşımacılığı anlamında ise çok fazla

<sup>309</sup> Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, **2002'den 2008'e Sivil Havacılık**, (Ankara: SHGM, 2009), s. 17.

<sup>310</sup> Gökhan Taşkesen, "Türk Havacılık Tarihine Eleştirel Yaklaşım", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2006, s. 91

<sup>311</sup> Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ), **Faaliyet Raporu** (Ankara: 2009), s. 15.

<sup>312</sup> Ebubekir Ermiş, **Taşımacılığımız**, İstanbul, 1974, s. 21 Aktaran Murat Öztermiyeci, "Havayolu Taşımacılığı", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, 1993, s. 28.

<sup>313</sup> DHMİ, 2009, **a.g.e.**, s. 15-16.

gelişme yaşanmamıştır.<sup>314</sup> 1947 yılında İstanbul – Atina ile ilk dış hat seferini düzenleyen ve devlet sahipliğinde olan THY<sup>315</sup>, hem iç hatlarda hem de dış hatlarda 1983 yılına kadar havayolu taşımacılığı hizmetini sunan tek havayolu işletmesi olmuştur. Özel havayolu işletmelerinin faaliyet göstermesine izin verilmemiş, istisna denilebilecek birkaç havayolu işletmesi izin alarak kurulmasına rağmen kısa sürede faaliyetlerine son vermişlerdir. Bu dönemde kurulan Hürkuş Havayolları, Bursa Havayolları ve NESU Havayolları isimli özel havayolu işletmeleri İstanbul – Bursa, İstanbul – Ankara, İstanbul – İzmir, İzmir – Aydın gibi hatlarda seferler düzenlemiş, ancak 3-5 yıl gibi kısa sürede kapanmışlardır.<sup>316</sup> Türk Havayolu Taşımacılığının rekabetten uzak bu döneminde havayolu taşımacılığı faaliyetleri ulusal mevzuatta büyük bir boşlukla sürdürülmeye çalışılmış, Türkiye'nin 1945 yılında imzaladığı Uluslararası Sivil Havacılık Sözleşmesi'nin gerektirdiği yönetmelik ve talimatlarla düzenlenmiştir.

## 2. 2920 SAYILI KANUN'DAN SONRAKİ DÜZENLEMELER DÖNEMİ

Türkiye'de 1980'ler dönemi, liberal politikaların izlendiği bir dönemdir. Dönemin hükümeti özellikle turizm, ulaşım ve haberleşme sektörlerinin liberalleştirilmesi yönünde önemli girişimler başlatmıştır. Yapılan büyük yatırımlar ve sağlanan teşviklerle desteklenen Turizm Sektörü'nün gelişimi için havayolu taşımacılığı sektörü'nde de gelişme sağlanmasının gerekliliği sonucu, 1983 yılında çıkarılan 2920 Sayılı “Türk Sivil Havacılık Kanunu”<sup>317</sup> ile Türk İç Hat Havayolu Taşımacılığı serbestleştirilmiştir. Çıkarılan bu Kanun'la aynı zamanda, 1983 yılı öncesindeki mevzuat boşluğu da doldurulmuş olmaktadır.

1983 yılından sonra Türk Sivil Havacılık Faaliyetleri, Sivil Havacılık Kanunu ve bu Kanuna dayanılarak çıkarılan Yönetmeliklerle düzenlenmeye başlamıştır. Kanunun en önemli özelliği, özel havayolu işletmelerinin de kurularak iç ve dış hatlarda faaliyet göstermelerine izin vermesidir. Bu izinle pazara giriş serbest bırakılmış ve sadece kamu sahipliğinde THY'nin faaliyet gösterdiği Türk Havayolu Taşımacılığı Pazarı özel girişimcilere de açılmıştır. Tarifeli ve tarifersiz seferler yapmak üzere kurulacak

<sup>314</sup> Yıldırım Saldıraner, **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1992.), s. 31-33.

<sup>315</sup> Ayşegül Emir, “Havayolu İşletmelerinde Özelleştirme ve Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nda Özelleştirme Uygulamaları”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2001, s.159.

<sup>316</sup> Stuart Kline, **Türk Havacılık Kronolojisi**. (Ankara: HAVAŞ), 2002.

<sup>317</sup> **2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu**, RG. 19/10/1983, Sayı:18196.

işletmelerin ticari hava taşımacılığı faaliyetleri ise, 1984 yılında Kanun'a dayanılarak çıkarılan Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)<sup>318</sup>, ile düzenlenmektedir. Kanun'un 18. ve 19. maddelerine göre özel havayolu işletmelerinin faaliyetlerine başlayabilmeleri için Ulaştırma Bakanlığı'ndan izin ve işletme ruhsat almaları gerekmektedir. İzin ve ruhsat alımı için özel işletmelerin taşımaları gereken koşullar ise ayrıntılı olarak SHY-6A Yönetmeliğinde düzenlenmiştir. İlk çıkarıldığında Yönetmelikte pazara girişi güçleştiren herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Ancak ilerleyen yıllarda pazara girişi zorlaştıran yeni düzenlemeler getirilecektir. Bu nedenle 1980'li yıllarda pazara giriş oldukça liberal özellikler taşımaktadır. Buna karşılık sözü edilen Kanun'un 25. maddesinde havayolu işletmelerine, uçuş ve fiyat tarifeleri konusunda Bakanlığın onayını alma ve 15 gün önceden üçüncü kişilere duyurma zorunluluğu getirilmiştir. Pazara giriş liberal özellikler taşırken, fiyat belirleme konusunda havayolu işletmeleri sıkı bir düzenleme altına alınmıştır. Bu düzenlemeye göre fiyatlar, havayolu işletmeleri tarafından serbestçe belirlenememekte ve Bakanlığın müdahalesine açık görünmektedir.

Sivil Havacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle sektörün gelişimi hız kazanmış ve pazara girişin serbestleştirilmesine olan tepkiler gecikmemiştir. Pazara çok sayıda havayolu işletmesi girmiştir.

1992 yılına kadar pazarda faaliyet gösteren havayolu işletmesi sayısı sürekli artış göstermiştir. 1983 yılından sonra 1992 yılına kadar toplam 22 özel havayolu işletmesi kurulmuştur. Kurulan işletme sayısı bu kadar fazla olmasına rağmen, işletmelerin pazarda faaliyette buldukları süreler çok kısa olmuştur. Pazarda en uzun süre kalan havayolu işletmesi 11 yıl süreyle İstanbul Havayolları olmuştur. 1986 yılında faaliyetlerine başlayan İstanbul Havayolları 2000 yılına kadar hem iç hat hem de dış hatlarda tarifeli seferler düzenleyerek THY'nin en önemli rakibi konumuna gelmiştir.

Özel havayolu işletmelerinin pazardan çekilmek zorunda kalmalarında etkili olan faktörlerin başında sektörün doğasında bulunan talepteki mevsimsel dalgalanmalar ve düşük kar marjı gelmektedir. Hiç tecrübesi olmayan ve pazarı çok iyi tanımayan özel havayolu işletmelerinin böyle bir sektörde faaliyet göstermeleri kolay olmamıştır. Bunun dışında, yetişmiş nitelikli işgücünün olmayışı, yaşanan finansal problemler, bakım-onarım ve diğer alt yapı imkânlarının yetersizliği, devletten yeterli destek

<sup>318</sup> RG. 16/6/1984 Sayı:18433.

alınmaması, havaalanı ücret ve vergilerinin yüksek olması, ücret tarifeleri belirlenirken THY'nin yüksek maliyetlerinin baz alınmak istenmesi, işletim maliyetleri daha yüksek olan yaşlı uçaklarla faaliyet gösteriyor olmaları ve hükümet tarafından getirilen bazı kısıtlamalar, özel havayolu işletmelerinin kısa sürede faaliyetlerini durdurmalarında etkili olan diğer faktörlerdir.<sup>319</sup>

Özel havayolu işletmeleri karşılaştıkları bu güçlükler nedeniyle daha karlı olacağını düşündükleri dış hat charter seferlere yönelmişlerdir. Ayrıca bu dönemde gelişme gösteren Turizm sektörünün yarattığı talep de özel havayolu işletmelerinin bu stratejiyi izlemelerinde etkili olmuştur.<sup>320</sup> Başta Almanya, Fransa, İngiltere, Hollanda olmak üzere Avrupa ve Türkiye pazarı arasında seyahat eden turistler, özel havayolu işletmelerinin başlıca müşterilerini oluşturmuştur.<sup>321</sup> Özel havayolu işletmelerinin gelir sağladıkları diğer bir önemli müşteri grubu ise, Avrupa'da yaşayan Türk işçilerdir. 1980'lerden sonra seyahat alışkanlıkları değişen Türk işçileri, özel havayolu işletmeleri için önemli bir talep yaratmıştır. O yıllara kadar Balkan ülkeleri üzerinden karayolu ile Türkiye'ye gelen etnik nüfus, zamanla gelirinin artması ve Balkan ülkelerinden alınan otoban ücretlerindeki artış nedeniyle havayolu taşımacılığına yönelmiştir. Pazara yeni giren ve yer edinmeye çalışan ve bununla birlikte THY'ye göre daha düşük fiyatlar sunan charter havayolu işletmeleri, Türk işçiler için havayolu ile seyahati daha cazip hale getirmiştir. Bu döneme kadar bu müşteri grubuna sadece THY hizmet veriyorken, bu tarihten sonra çok daha uygun fiyatlarla hizmet verebilecek işletmeler ortaya çıkmıştır. Talepteki artışla birlikte yabancı havayolu işletmeleri de bu pazara yönelmiş olsalar da, Türk charter havayolu işletmeleri her zaman en büyük payı almışlardır.<sup>322</sup>

İç hatlarda tarifeli seferler düzenleyen tek özel havayolu işletmesi olan İstanbul Havayolları'nın kapanmasından sonra, 2004 yılına kadar Türk özel havayolu işletmeleri sadece dış hat uçuş gerçekleştiren işletmelerden oluşmuştur.<sup>323</sup>

Türk özel havayolu işletmeleri, işletme stratejisi olarak charter taşımacılık ile uluslararası etnik ve turistik pazara yönelmişler ve işlevsel stratejilerini buna uygun

<sup>319</sup> Ahmet İzer, "Air Transportation Policy of European Union and Turkey", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Enstitüsü, 2002, s. 112-113; Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Havayolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu, Ankara, 2001, s.120; Ünal Battal, "Havayolu Taşımacılığında Finans ve Finansman Kaynakları", Doktora Tezi, Eskişehir, 2002, s. 221.

<sup>320</sup> İzer, **a.g.e.**, s. 112-113.

<sup>321</sup> Battal, **a.g.e.**, s. 221.

<sup>322</sup> İzer, **a.g.e.**, s. 113.

<sup>323</sup> Hassu, **a.g.e.**, s. 58.



olarak oluşturmuşlardır. Buna göre filo yapıları, orta mesafe yoğun charter operasyonlara uygun olarak yapılandırılmıştır. Diğer özel işletmelere göre daha iyi bir performans sergileyen İstanbul Havayolları ise farklı bir rekabet stratejisi geliştirmiştir. İstanbul Havayolları iç ve dış hatlarda uçuş faaliyetlerinin yanı sıra ikram ve yer hizmetleri gibi havacılık sektörünün diğer alanlarında da faaliyet göstermeye çalışmıştır. (DPT 8. 5 yıllık kalk planı s. 48.)

1985 yılından sonra özel teşebbüsün de sektörde faaliyet göstermeye başlamasıyla, bu zamana kadar bir KİT özelliği ile sektörde rahat bir hareket alanına sahip olan THY, gerek yönetim anlayışı gerekse teknoloji bakımından modernleşme ve hizmet standardını yükseltme çabası içine girmiştir. THY'nin bu yenilik hareketleriyle daha çok yurt dışı hatlarda gelişme göstermeye çalıştığı görülmektedir.<sup>324</sup> Sözü edilen gelişmelerin THY'nin pazara girişin serbestleşmesine verdiği stratejik tepkiler olduğu söylenebilir.

Bunun yanı sıra, liberal politikalarla birlikte 1986 yılından itibaren özelleştirme çalışmalarına da eğilen hükümet, 1990 yılından sonra havayolu taşımacılığı sektörünü de bu çalışmalar kapsamına almıştır.<sup>325</sup> Özelleştirme, serbestleştirmenin ön koşullarından birisidir ve özelleştirmeler ile rekabete dayalı bir piyasa oluşturulmaya çalışılmaktadır. Avrupa'da devlet sahipliğinde faaliyet gösteren bayrak taşıyıcıları, serbest pazara geçilmesiyle birlikte birer birer özelleştirilmişlerdir. Pazarda kamu desteğiyle hareket eden bir işletme ile özel havayolu işletmelerinin rekabet etmesi, Türkiye'de de görüldüğü gibi, pek mümkün olmamaktadır. Bu durum haksız rekabete yol açmaktadır. Bu nedenle serbest pazarların etkin bir şekilde işleyebilmesi için o pazardaki bütün havayolu işletmelerinin aynı rekabet koşulları altında faaliyet göstermesi gerekmektedir. Bu çerçevede THY 22 Ağustos 1990 tarihli 90/822 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile özelleştirme kapsamına alınmış ve %1,82'lik hissesi halka arz yöntemi ile özelleştirilmiştir. 1994 yılında Özelleştirme İdaresi kapsamına alınmasından sonra da özelleştirme çabaları devam etmiş ancak<sup>326</sup>, yaşanan küresel finansal kriz ve 2001 yılında Türkiye'de yaşanan mali kriz nedeniyle planlananlar gerçekleştirilememiştir.

<sup>324</sup> Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Havayolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu, Ankara, 2001, s. 42.

<sup>325</sup> Hassu, **a.g.e.**, s. 61.

<sup>326</sup> Emir, **a.g.e.**, 198-212.

Türk havayolu taşımacılığında bu dönemde yaşanan ve rekabet üzerinde etkisi bulunan diğer bir gelişme ise slot tahsisine ilişkin yapılan çalışmalardır. 1992 yılında trafiğin yoğun olduğu havaalanlarındaki slotların havayolu işletmelerine dağıtılmasından sorumlu SLOT Koordinatörlüğü Merkezi oluşturulmuş ve slot koordinasyonu yetkisi THY'ye verilmiştir.<sup>327</sup> Bu görevin THY'ye verilmesi pazarda rekabet açısından olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir karardır. Çünkü slotlar, pazara girişi engellemede kullanılacak önemli araçlardan birisidir ve bu şekilde bir uygulama tarafsızlık ilkesine ters düşmektedir. Pazara giriş açısından bu kadar önemli olan slotların koordinasyonu Avrupa'da bağımsız koordinatörlerce yapılmaktadır. 2006 yılına kadar slot koordinasyon görevi Türkiye'de THY tarafından yerine getirilmiş, 2003 serbestleşmesinden sonra özel havayolu işletmeleri ile THY arasında yaşanan slot problemlerinin ardından bu görev bağımsız bir birime devredilmiştir.

Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun pazara girişi serbest bırakmasıyla çok sayıda yeni havayolu işletmesi kurulmuştur. Ancak bu gelişmelerin Türk Sivil Havacılık Sektörü'ne zarar verdiği düşünülmektedir. Çünkü kurulan özel havayolu işletmeleri kısa sürelerde iflas etmişlerdir. Kısa denilebilecek bir zaman dilimi içerisinde sektörde bu kadar fazla sayıda iflasın yaşanması üzerine, pazara giriş konusunda serbest politika izleyen hükümetin bu politikasını değiştirdiği görülmektedir. Bu çerçevede hükümet, ilk çıkarıldığında pazara girişi güçleştiren herhangi bir madde içermeyen SHY-6A Yönetmeliği'nde 1992 yılında değişiklikler yapmıştır. İzin ve ruhsat alımı için işletmelerin taşınması gereken şartların belirtildiği 18. Madde yeniden düzenlenmiştir. Buna göre, işletmelerin faaliyete başlayabilmeleri için filolarında bulundurmaları gereken uçak sayıları, vermeleri gereken teminat mektubu ve sahip olmaları gereken ödenmiş sermaye miktarları gibi şartlar sıkı bir şekilde düzenlenmiştir. Bu yeni düzenlemelerle pazara girişi daha zor şartlara bağlanmış ve faaliyete başlamadan önce işletmelerin finansal ve filo yapıları açısından daha sağlam olduklarından emin olunmak istenmiştir. 1983 yılında serbestleştirilen pazara giriş, bu değişikliklerle tamamen engellenmese de büyük ölçüde kısıtlanmıştır.

Pazara giriş üzerindeki kısıtlamalar Yönetmelikte yapılan değişikliklerle kalmamış, yasal herhangi bir düzenleme olmamasına rağmen bürokratlarca alınan bir takım kararlarla uygulamada çok daha ileri seviyelere ulaşmıştır. Bu kararların en etkili

<sup>327</sup> Hülya Göktepe, "Hava Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Hukuku Kurallarının Uygulanması". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7, 1: 213-240, 2007, s. 228.

olanı, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün 12/01/1996 tarihli aldığı kararlardır. Bu kararlar:<sup>328</sup>

1. *İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Dalaman, Adana, Trabzon havaalanlarından bir veya bir kaç iç hat tarifeli seferler yapan hava taşıyıcılarının bu meydanların dışında kalan Doğu ve Güneydoğu Bölgelerinden en az bir meydana daha seferler düzenlemesi,*
2. *Yaz sezonunda tarifeli olarak açılan bir hatta kışın da tarifeli seferler düzenlenmesi,*
3. *Yukarıdaki maddelere uymayan hava taşıyıcılarına birbirini takip eden 2 tarife döneminde iç hat tarifeli sefer yapmasına müsaade edilmemesi,*
4. *Özel sektör hava taşıma işletmelerine,*
  - a. *THY AO'nun hiç sefer yapmadığı iç hatlarda,*
  - b. *Sefer yaptığı hatlarda, seferin olmadığı günlerde,*
  - c. *Seferin olduğu günlerde ise THY A.O.'nun talep karşısında yetersiz kaldığı durumlarda müsaade edilmesi,*

şeklinde pazara girişi çok önemli bir biçimde engelleyen kararlardır. Kararların özel havayolu işletmelerinin pazara girişini engellemeye çalıştığı ve THY'ye ayrıcalıklar tanıdığı düşünülmektedir. Birinci, ikinci ve üçüncü maddeler özel havayolu işletmelerinin iç hatlarda sefer düzenlemesi halinde aşırı maliyetlere katlanmaları gerektiği; dördüncü madde ise, istedikleri pazarda istedikleri gün ve saatte sefer düzenleyemeyeceği anlamına gelmektedir. Bu kararlar, THY'yi özel havayolu işletmelerinin rekabetinden korumakta ve THY'nin pazarda hakim durumunu kuvvetlendirmektedir.

2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu, Türkiye'de havayolu pazarına çok sayıda özel havayolu işletmesinin girmesini sağlayarak THY'nin tekel durumunu değiştirmiştir. Ancak serbestleşmenin ilerleyen yıllarında yaşanan çok sayıda iflastan sektörün zarar görmesini engellemek ve özel havayolu işletmelerinin rekabeti ile karşılaşmaya başlayan THY'nin rekabetten yara almasını önlemek amacıyla, pazara girişi zorlaştıracak yönde yasal düzenlemelerde değişiklikler ve bazı bürokratik kararlar gündeme gelmiştir. Bu gelişmeler sonucunda iç hat pazarında özel havayolu

<sup>328</sup> Barış Ekdi ve diğerleri, Rekabet Kuralları ile Uyumlu Olmayan Mevzuat Listesi (I), **Rekabet Dergisi**, Sayı 9, Ocak-Şubat-Mart, 2002. 49-76, s. 73.

işletmelerinin faaliyet göstermeleri oldukça güçleşmiştir. Özel havayolu işletmeleri iç hatlarda faaliyet göstermeyi denemişler ama hiçbir zaman THY'nin sunduğu gibi geniş bir ölçekte hizmet sunamamışlardır. Bu nedenle çoğu özel havayolu işletmesi 1980-90'lı yıllarda iç hatlardan ziyade dış hatlara yönelmiştir. Özel havayolu işletmelerinin iç hatlarda rekabeti sınırlı ölçekte gerçekleşmiş ve THY hâkim durumunu korumaya devam etmiştir. Sonuç olarak THY'nin kamu hizmeti sağlayıcısı ve ulusal taşıyıcı rolü nedeniyle hükümetin korumacı politikalarından dolayı iç hatlarda bu dönemde özel havayolu işletmeleri iç hat pazarına girmiş ve faaliyet göstermeye çalışmış olsa da tam anlamıyla rekabetin varlığından söz etmek mümkün değildir. THY'nin bu dönemdeki rakipleri ikame hizmet sunan diğer ulaştırma sektörlerindeki işletmeler olmuştur. Yolcuların yaklaşık %90'ının otobüs işletmeleri ile seyahat etmeyi tercih ettiği bir iç hat ulaşım pazarında karayolu taşımacılığı THY'nin en önemli rakibi konumundadır. Hatta Ulusoy, Varan gibi bazı otobüs işletmeleri, sundukları hizmetin kalitesi açısından THY'nin hizmetine yaklaşarak hizmet kalitesi ile rekabet edebilir seviyeye gelmişlerdir.<sup>329</sup>

Türk Sivil Havacılık Kanunu ile gelen 1983 serbestleşmesi Türk iç hat havayolu pazarında rekabet koşullarını oluşturamamış olsa da, özel sektörün havayolu taşımacılığı ile tanışmasını sağlamış olması açısından önemlidir. 1983 serbestleşmesinin 2003 yılında atılacak ikinci serbestleşme adımına zemin hazırlamış olduğu söylenebilir. Söz konusu zeminin oluşmasından en önemli etken ise, 2001 yılında fiyatlar konusunda yapılan serbestleştirmedir. Bu tarihe kadar Ulaştırma Bakanlığı'nın onayını almadan fiyat tarifelerini uygulamaya koyamayan havayolu işletmeleri, 2920 Sayılı Sivil Havacılık Kanunu'nda yapılan değişiklikle<sup>330</sup> sunmak istedikleri fiyatları serbest pazar koşullarına göre kendileri belirleyebilme ve Bakanlık onayını alarak uygulamaya koyabilme özgürlüğüne sahip olmuşlardır. Bu değişiklikle, serbest pazarların bir diğer koşulu da yerine getirilmiştir. Ancak AB'ye bakıldığında havayolu işletmelerinin belirledikleri fiyatları ilgili ülke otoritelerine onaylatma zorunluluğu olmadığı görülmektedir. Bu açıdan Türkiye'deki uygulamanın AB'ye göre yine de biraz daha sıkı bir düzenleme olduğu söylenebilir.

<sup>329</sup> İzer, a.g.e., s. 121.

<sup>330</sup> RG 26/4/2001 Sayı:24384.

### 3. 2003 SERBESTLEŞMESİ DÖNEMİ

Türk iç hat havayolu taşımacılığı 1983 yılında çıkarılan 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile serbestleştirilerek özel havayolu işletmelerine açılmış, ancak 1990'lı yıllarda değişen politikalarla yeniden sıkı düzenlemelerin etkisi altına girmiştir. Pazara giriş konusunda özel havayolu işletmelerinin önündeki engeller nedeniyle 1983 serbestleşmesi ile iç hatlarda çok fazla gelişme sağlanamamıştır. THY, iç hatlarda tek taşıyıcı olarak faaliyetlerini sürdürmeye devam etmiştir.

Özel havayolu işletmelerinin pazara girişini zorlaştıran kararların alınmasının altında yatan temel neden THY'nin korunması olmasına karşılık, 1983 serbestleşmesinin THY için de çok etkili sonuçları olmamıştır. Örneğin, THY kâr etmese dahi kamu hizmeti sağlayan bir devlet işletmesi olarak görüldüğünden Türkiye'nin birçok iline uçmaya zorlanmıştır. THY'nin, zarar ettiğini gerekçe göstererek bu hatlardan çekilme isteği kabul edilmemiştir. Yakıt fiyatlarındaki artış, ABD Dolarının yükselmesi gibi sebeplerle artan işletim maliyetlerini karşılamak için bilet fiyatlarını artırma yönündeki taleplerine onay alamadığı dönemler olmuştur.

Düzenlemelerin yarattığı olumsuz etkiler, düşük hizmet kalitesi ve yüksek fiyatlar şeklinde yolculara da yansımıştır. Yüksek fiyatlar nedeniyle iç hatlarda havayolu taşımacılığına önemli bir talep olmamış ve yolcular yine karayolu ya da demiryolu ile seyahat etmeye devam etmişlerdir. Sonuç olarak, 1983 serbestleşmesi ile Türk Havayolu Taşımacılığı yeni bir dönemin içine girmiş olmakla birlikte, tam anlamıyla serbest pazar koşullarının sağlanamadığı ve kayda değer gelişmelerin elde edilemediği söylenebilir.

Pazara girişleri engellenmiş olmakla birlikte özel girişimcilerin iç hatlar pazarına girme yönündeki hükümete olan baskıları devam etmiştir. Gelişme gösteremeyen bir iç hatlar pazarında 2003 yılının sonuna doğru Ulaştırma Bakanlığı 1996 tarihli SHGM kararlarını kaldırarak çok daha etkili bir serbestleşme hareketi başlatmıştır. Özel havayolu işletmelerinin pazara girişlerine izin verilerek iç hatlar pazarı rekabete açılmıştır.

Ulaştırma Bakanlığı, 2003 yılında pazarı serbestleştirmekle kalmamış, özel girişimcileri bu yönde cesaretlendirmek amacıyla bazı teşviklerde bulunmuştur. Devlet Hava Meydanları İşletmesi - DHMİ'nin havaalanlarında verdiği hizmetler karşılığında havayolu işletmelerinden aldığı ücretleri azaltmış, bazı vergi oranlarında indirim yapmış

ve iç hat bilet fiyatlarına dahil edilen bazı vergileri ise kaldırmıştır. Bu uygulamalar, özel havayolu işletmelerinin işletim maliyetlerini azaltan etkiler yaratarak yolcuya daha düşük bilet fiyatları sunabilme olanağı sağlamıştır.

2003 yılından sonra Türk İç Hat Havayolu Taşımacılığı'nın serbestleştirilmesi sürecinde önemli olan diğer bir gelişme, özelleştirme çalışmalarında görülen hızlı ilerlemelerdir. 2004 yılında Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın elinde bulunan THY hisselerinin %23'ü, 2006 yılında %25'i halka arz yoluyla satılarak THY'deki kamu payı %50'nin altına düşürülmüştür. THY, yasal olarak kamu sahipliğinde bir işletme olmaktan çıkmış ve Türk Ticaret Kanunu'na tabi bir anonim şirket haline gelmiştir. Özelleştirme serbest pazarın hem bir sonucu hem de gerekliliği olurken THY için, rekabet koşullarında daha rahat hareket edebilir olmasını sağlamıştır. Ayrıca özel havayolu işletmeleri ile THY arasında oluşabilecek haksız rekabetin önlenmesi açısından da önemli bir gelişmedir. İç hatlar serbestleşmesini daha etkili kılacak diğer özelleştirme çalışmaları ise, havaalanı terminal işletmeciliğinde görülmüştür. Atatürk, Antalya, Esenboğa, İzmir, Dalaman ve Bodrum Havaalanı Terminallerinde özelleştirmeye giden yolda önemli bir adım olarak değerlendirilebilecek Yap-İşlet-Devret modeli ile kapasite artırımları ve yenileme çalışmaları yapılmıştır. Havaalanlarına ilişkin yatırımları ve sonrasında işletmeciliği özel sektöre devredilmiştir. Havaalanlarında yaşanan bu gelişmeler, serbestleşmenin yarattığı talep artışına cevap verebilecek ve daha yüksek kalitede hizmet sunumunu sağlayacak önemli gelişmelerdir.

2003 yılından sonra, pazarda faaliyet göstermeye başlayan özel havayolu işletmeleri ile 1992 yılından itibaren slot koordinasyon görevini yerine getiren THY arasında slot sorunları oluşmaya başlamıştır. THY'nin bu görevi kendi lehine kullanarak tarafsız davranmadığına ve bazı özel havayolu işletmelerinin pazara girişine engel olduğuna ilişkin suçlamalar ortaya çıkmıştır. Yaşanan bu sorunlar ve AB Mevzuatına uyum nedeniyle, serbestleşmeyi destekleyecek bir adım daha atılmıştır. Ulaştırma Bakanlığı, 23.08.2005 tarihli Slot Uygulama Prensipleri Talimatı gereğince Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) bünyesinde bağımsız bir Slot Koordinasyon Merkezi oluşturmuş ve Komisyon başkanlığı görevini SHGM'ye vermiştir.<sup>331</sup> Slot Koordinasyon Merkezi'nin 2006 yılında faaliyetlerine başlamasıyla daha adil bir rekabet ortamına geçilmiştir. 2010 yılına kadar SHGM bünyesinde yürütülen bu görev,

<sup>331</sup> "Slot Koordinasyon Merkezi Hakkında Bilgi Notu", <http://www.shgm.gov.tr/doc3/slot.doc> iletişim adresli internet sayfası, 23.06.2010.

Ulaştırma Bakanlığı'nın kararı ile DHMİ'ye devredilmiştir. Bu koordinatörlüğün aynı zamanda hava trafiğini yöneten ve havaalanı kapasitelerini belirleyen DHMİ'ye verilmesinin sebebinin Hava Trafik Birimleri ile Slot Koordinasyon Birimleri arasında daha hızlı bilgi akışı sağlamak olduğu belirtilmektedir.<sup>332</sup>

---

<sup>332</sup> “Birdal: Verdiğimiz Sözün Arkasındayız.”, 17.05.2010.

<http://www.airporthaber.com/readnews.php?newid=23793> iletişim adresli internet sayfası, 23.06.2010.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRK HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN SERBESTLEŞMEYE TEPKİ OLARAK GELİŞTİRDİKLERİ REKABET STRATEJİLERİ

#### 1. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

İşletmelerin faaliyette buldukları çevre şartları sürekli değişmektedir. Bu değişimler ilgili sektörlerin yapısını yeniden şekillendirmekte ve dolayısıyla açık birer sistem olan işletmelerin yapılarını, işleyişlerini ve etkinliklerini önemli şekilde etkilemektedir. Yönetim alanındaki çalışmalara da ışık tutan Charles Darwin'in "Biyolojik Türlerin Evrimsel Değişim Teorisi"nde olduğu gibi, biyolojik türlere benzer olarak işletmelerin de çevreye uyum sağlamaları gerektiği, uyum sağlayamayanların ise yaşamlarını sürdüremeyecekleri belirtilmektedir (Ülgen, 2008). İlgili çevre, toplumsal ve ekonomik güçleri de kapsayacak şekilde çok geniş olmasına rağmen, işletmenin çevresinin kilit yönü, rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir (Porter, 1980).

Havayolu taşımacılığı sektörü 1980'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'de ve 1990'lı yıllardan sonra Avrupa'da rekabetçi özellik kazanmaya başlamıştır. ABD'de ivme kazanan ve daha sonra Avrupa'ya da yayılan havayolu taşımacılığındaki bu rekabetçi politikalar günümüzde birçok ülkede görülmektedir. Söz konusu rekabetin oluşmasını sağlayan temel unsur, öncesinde sıkı düzenlemeler altında faaliyet gösteren havayolu taşımacılığı pazarının serbestleştirilmiş olmasıdır. 1978 yılında ABD'nin çıkarmış olduğu Havayolu Serbestleşme Kanunu'nu ile ulaşılmak istenen hedef, rekabeti içeren bir havayolu taşımacılığı pazarının oluşturulmasıdır. Gerek ABD'de gerekse Avrupa'da yaşanan serbestleşmenin havayolu taşımacılığına olan etkilerini araştıran birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmalar, serbestleşmeyle hedeflenen rekabet ortamının bu bölgelerdeki havayolu taşımacılığı pazarlarında sağlandığını ortaya koymuştur. Ancak, rekabetçi bir havayolu pazarında faaliyet göstermek havayolu işletmeleri için artık kolay olmamaktadır. Rekabetin yaşandığı pazarlar havayolu işletmelerini "rekabet edebilirlik" olgusuyla karşı karşıya getirmektedir. Havayolu işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri, pazarda rekabetçi olmalarına bağlıdır. Rekabetçi olabilme çabası ise, bu pazarlarda havayolu işletmelerinin **rekabet stratejileri** geliştirmeleriyle sonuçlanmıştır.



Serbestleşmeden sonra havayolu taşımacılığında rekabetin hem yoğunluğu artmakta hem de şekli değişmektedir. Serbestleşmeyle sadece pazara giriş engelleri kaldırılmamış, bununla birlikte, hizmet fiyatının belirlenmesi, sunulacak kapasite, uçuşun gerçekleştirileceği hatlar, uçuş sıklığı, sahiplik ve kontrol konularında da havayolu işletmelerine serbest davranma hakkı tanınmıştır. Bu sayede, havayolu işletmeleri ağ yapıları, uçuş sıklığı, uçuş saatleri, uçak tipleri, fiyat, işbirlikleri, hizmet kalitesi gibi bileşenleri rekabet aracı olarak kullanarak yeni rekabet stratejileri geliştirmeye başlamışlardır.

1978 yılında ABD’de başlayan serbestleşme sürecine Türkiye ise, ilk olarak 1983 yılında girmiş olmasına rağmen bu tarihten sonra tam anlamıyla bir serbestleşme gerçekleştirilememiştir. Çünkü sonrasında tekrar getirilen sınırlamalar serbest bir havayolu pazarının oluşmasını engellemiştir. 2003 yılına gelindiğinde ise, çok daha önemli bir serbestleşme adımı atılmıştır. Özel havayolu işletmelerinin de iç hatlarda faaliyet göstermesine izin verilerek pazar rekabete açılmıştır. Bu adımın, Türk iç hat havayolu taşımacılığında etkilerini hemen göstermeye başladığı gözlemlenebilmektedir. Pazara yeni havayolu işletmeleri girmeye başlamıştır. Kaldırılan kısıtlamalar sayesinde havayolu işletmeleri serbest bir şekilde faaliyet gösterebilir duruma gelmiştir. Dolayısıyla Türkiye iç hat havayolu taşımacılığı pazarı, daha fazla oyuncu sayısı ile da yeni ve farklı bir çevreye sahip olmuştur. Özellikleri hızla değişen ve daha dinamik hale gelen bir çevrede stratejik tepkilerin gerekliliği ve Türkiye’deki havayolu işletmelerinin de benzer tepkiler göstermiş olabileceğinden yola çıkarak bu çalışmanın yapılması kararlaştırılmıştır. Buna göre, araştırmanın problemini, **2003 yılında Türkiye iç hat havayolu taşımacılığında gerçekleşen serbestleşme sonrasında Türk tarifeli havayolu işletmelerinin geliştirdikleri stratejik tepkiler** oluşturmaktadır.

## 2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Türkiye’nin, havayolu taşımacılığında serbestleşme sürecine yeni girmiş bir ülke olduğu söylenebilir. Bu nedenle, ABD ve AB’ye ilişkin serbestleşmenin etkileri olarak havayolu taşımacılığında rekabet ve rekabet stratejileri konularında kapsamlı araştırmalar yapılmış olmasına karşılık Türkiye’de bu yönde araştırma sayısı azdır. Bununla birlikte, yapılan çalışmaların yapıldıkları tarihte gelişmelerin daha yeni yaşanıyor olduğu da dikkate alınmalıdır. Günümüze bakıldığında ise, pazarın yeni

gelişmelere sahne olduğu görülmektedir. Pazarı önemli ölçüde etkileyebileceği tahmin edilen yeni havayolu işletmelerinin pazara giriş yaptıkları bilinmektedir. Ayrıca daha önce serbestleşme ile ilişkilendirilen bir araştırmanın yapılmadığı görülmektedir. Bu çalışmada özellikle serbestleşmeye tepki olarak verilen stratejiler araştırılmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı, pazarda faaliyet gösteren tarifeli havayolu işletmeleri üst düzey yöneticilerinin görüşlerinden yola çıkarak **Türk tescilli tarifeli havayolu işletmeleri tarafından 2003 iç hatlar serbestleşmesine verilen stratejik tepkileri** ortaya koymaktır. Ancak, havayolu işletmelerinin stratejilerini belirlemeye çalışmadan önce, öncelikle iç hatlarda pazarın tam anlamıyla serbestleştirilip, gerçekten rekabeti getirip getirmediği sorusuna cevap verilmesi gerekmektedir. Çünkü geçmişteki uygulamalarda yasal anlamda pazar serbestleştirilmiş olmasına rağmen uygulamada bir takım engellerin olduğu ve bunun sonucu serbestleşme adımının başarısızlıkla sonuçlandığı görülmüştür. İç hatlarda rekabet yaşanmıyorsa, havayolu işletmelerinin birbirlerine rekabetçi üstünlük sağlamalarına gerek kalmayacak ve rekabet stratejileri geliştirmeleri ihtiyacı ortadan kalkacaktır. Bu amaçla, çalışma kapsamında şu araştırma sorularına yanıt aranmaktadır:

1. Türk iç hat havayolu taşımacılığı serbestleşmesi pazarı gerçekten tam anlamıyla serbestleştirilmiş midir?
2. İç hat havayolu pazarına girişi güçleştiren unsurlar var mıdır? Varsa bunlar nelerdir?
3. İç hat havayolu taşımacılığı pazarında tam bir monopol yapı varken, serbestleşme rekabeti sağlamış mıdır?
4. Türk tarifeli havayolu işletmeleri bu gelişmeler karşısında ne tür stratejik tepkiler vermişlerdir?

Çalışmada yer alan araştırma sorularına verilecek cevaplar, Türkiye'deki iç hatlar serbestleşmesinin rekabet açısından durumunu ortaya koyarak mevcut durumu gösteren bir tablo çizebilir ve böyle bir tablo sürecin daha sağlıklı geçirilmesinde önemli hale gelebilir.

AB'ye tam üyelik durumunda, liberalleşme gereği iç hatların yabancı havayolu işletmelerine açılması ihtimali büyüktür. Bu ihtimalin gerçekleşmesi halinde Türkiye'nin güçlü bir havayolu sistemine sahip olması gerektiği ortadadır. Bu çalışmanın devamı niteliğinde yapılabilecek karşılaştırmalı çalışmalarla AB'deki

havayolu işletmelerinin stratejik uygulamaları ile Türk havayolu işletmelerinin uygulamalarının değerlendirilmesi, Türk havayolu işletmelerinin rekabet gücünün ortaya konulması açısından önemli olabilir. Benzer şekilde, uygulanan strateji ile işletme başarısı ilişkisinin kurulabileceği çalışmalara da temel olabileceği düşünülmektedir. Diğer yandan çalışma, serbest pazarlarda strateji geliştirme konusunda havayolu taşımacılığı pazarlarını henüz serbestleştirmemiş ve Türkiye benzeri gelişmekte olan ülkelerdeki karar vericilere örnek olabilir.

Sonuç olarak bu araştırmanın bulguları ile mevcut durumun ortaya konulmasının sektörün sağlıklı gelişimi açısından önemli olacağı ve çalışmanın konuyla ilgili literatüre katkıda bulunarak bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

### 3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın konusu, Türkiye iç hatlar serbestleşmesine Türk havayolu işletmelerinin verdikleri stratejik tepkiler olması sebebiyle araştırma, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından iç hatlarda tarifeli sefer düzenlemek üzere yetkilendirilmiş ve araştırmanın yapıldığı tarihlerde faaliyet gösteren Türk havayolu işletmelerini kapsamaktadır. Bazı havayolu işletmeleri tarifeli sefer düzenleme yetkisi olmasına rağmen iç hatlarda henüz faaliyet göstermemektedir. Tarifersiz seferler düzenleyen havayolu işletmeleri ise çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Serbestleşme öncesinde tarifeli havayolu taşımacılığı gibi sıkı düzenlemelerle kontrol edilmeyip daha serbest bir yapıya sahip olan tarifersiz havayolu taşımacılığında faaliyet gösteren işletmelerin, serbestleşmeden çok fazla etkilenmediği ve rekabetçi bir pozisyonda bulunmadıkları düşünüldüğünden çalışmaya dahil edilmemiştir. Buna karşılık, serbestleşme öncesi dönemde tarifeli havayolu işletmelerinden daha düşük fiyatlarla turistik amaçlı yolcu taşıyan tarifersiz işletmelerin serbestleşmeden etkilenmemesi elbette kaçınılmazdır. Çünkü serbest pazara geçişten sonra bu pazarlardaki tarifeli havayolu işletmeleri de düşük fiyat sunmaya başlamış ve bu sebeple tarifersiz işletmeler ile seyahat eden yolcular artık tarifeli işletmeleri de tercih eder olmuşlardır. Kaldı ki çalışma kapsamında yer alan tarifeli havayolu işletmelerinin çoğu tarifersiz taşımacılıktan tarifeli taşımacılığa geçiş yapmış işletmelerdir. Ancak tarifersiz havayolu işletmeleri tepkilerinin

incelenmesinin tek başına ayrı bir çalışma olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle tarifersiz havayolu işletmeleri çalışma kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırmanın bulguları, söz konusu havayolu işletmelerinde üst düzey yönetici olarak görev yapan kişilerin görüşlerine başvurularak ortaya çıkarılmıştır. Dolayısıyla bu araştırma, görüşlerine başvuru alan yöneticilerin konu ile ilgili paylaşımlarıyla sınırlıdır. Bu kapsamda görüşülen yöneticilerin işletme stratejilerini kavrayabilecek yeterlikte ve pozisyonda oldukları ve görüşme sorularına gerçekçi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır. Her bir görüşmenin ise sınırlı bir zaman diliminde yapılmış olması dolayısıyla araştırma, bu süreler içinde toplanan veriler ile sınırlıdır. Yöntem açısından ise araştırma, araştırma sürecinde elde edilen nitel verilerin betimsel analizi ile sınırlıdır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

##### **4.1. Araştırmanın Modeli**

Havayolu işletmelerinin serbestleşme sonrası oluşan rekabet ortamında geliştirdikleri rekabet stratejilerinin ortaya çıkarılmasında, bir ortamda hâlihazırda süregelen olaylara ilişkin daha derinlemesine ve tüm boyutlarıyla araştırma olanağı sunan ve sosyal olay veya olgulara ilişkin kararların, niçin ve nasıl verildiklerinin anlaşılmasına yönelik nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanılması uygun görülmüştür. Nitel bir çalışma ile konu ile ilgili betimsel ve gerçekçi bir resim ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırmada, var olan bir durumun var olduğu şekliyle betimlenmesi amaçlandığından betimsel araştırma modeli kullanılmıştır.

##### **4.2. Araştırmanın Evreni**

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından iç hatlarda tarifeli sefer düzenlemek üzere yetkilendirilmiş Türk havayolu işletmelerini kapsamaktadır. Bu bağlamda araştırma kapsamında 7 havayolu işletmesi yer almaktadır. Bu işletmeler; Türk Hava Yolları A.O., Onur Havayolları, Atlasjet Havayolları, Pegasus Havayolları, SunExpress Havayolları, Borajet ve AnadoluJet'tir. Bu işletmelerden AnadoluJet aslında ayrı bir

işletme olmayıp THY'nin alt markası olarak iç hatlar pazarında faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte, AnadoluJet'in THY tarafından serbestleşmeye karşı verilen en önemli stratejik tepki olduğu ve faaliyetlerinin pazarın genelini önemli şekilde etkilediği düşünüldüğünden, çalışmada ayrıca incelenmesi uygun görülmüştür.

### 4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Bu amaçla, literatürden de yararlanılarak bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunda yer alan sorulara aşağıda yer verilmektedir:

---

#### GÖRÜŞME SORULARI

1. İç hat pazarına giriş sürecinizi ve bu kararın alınmasında etkili olan faktörleri açıklar mısınız? İç hatlara girme kararınız sonrasında işletmenizde ne gibi yapısal değişiklikler yapmak durumunda kaldınız?
2. Mevcut pazarda rakip gördüğünüz işletmeler ve bu işletmelerle hangi alanda rekabet içerisinde olduğunuz hakkında bilgi verir misiniz? Rekabet etmede rakiplerinize göre hangi konularda daha üstün olduğunuzu düşünüyorsunuz?
3. Bugünkü pazar yapısını ve oyuncuların stratejilerini yorumlar mısınız?
4. Pazara yeni girecek işletmelerin ve iç hatlarda halen faaliyet gösteriyor olup da yeni pazarlara girecek mevcut işletmelerin karşılaşacağını düşündüğünüz zorluklar nelerdir? Onları pazara girişte ve pazarda faaliyet gösterirken ne gibi zorluklar beklemektedir?
5. Müşteriler (bireysel müşteriler, seyahat acenteleri, tur operatörleri, şirketler) sizin stratejik kararlarınızı nasıl etkiliyor ya da siz müşterileri kazanmak için ne gibi stratejiler geliştiriyorsunuz?
6. İç hat pazarındaki tedarikçiler stratejik kararlarınızı nasıl etkiliyor ya da siz tedarikçilere ilişkin ne gibi stratejiler geliştiriyorsunuz?
7. İç hat pazarında rekabet edebilirliğinizi tehdit edecek diğer ulaştırma modları, iletişim teknolojileri gibi ikame hizmetlerin varlığından söz edilebilir mi? Diğer ulaşım

modlarına ilişkin hükümet politikaları havayolu taşımacılığı gelişimini olumlu ya da olumsuz şekilde etkiliyor mu?

8. Daha çok maliyetlerinizi düşürmeye yönelik stratejiler geliştirdiğiniz söylenebilir mi? Ana stratejiniz için maliyet lideri olmak diyebilir miyiz? Bunu nasıl başarıyorsunuz?
  9. Daha çok rakiplerinizden farklı olma ve yüksek kalitede hizmet sunmaya yönelik stratejiler geliştirdiğiniz söylenebilir mi? Ana stratejinizin farklılaşmak olduğunu söyleyebilir miyiz? Bunu nasıl başarıyorsunuz?
  10. Ana strateji olarak yalnızca belirli bir müşteri grubuna, belirli bir bölgeye ya da belirli bir hizmete odaklandığınız söylenebilir mi? Bunu nasıl başarıyorsunuz?
- 

Görüşme formu 10 sorudan oluşan bir formdur. Görüşülen yöneticileri tedirgin etmemek ve baştan yıldırmamak amacıyla 10 soru gönderilmiş, ancak araştırmacı tarafından hazırlanan daha ayrıntılı alt sorular görüşme esnasında yeri geldikçe yöneticilere sözlü bir şekilde yöneltilmiştir. Görüşmenin ilerleyiş durumuna göre, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin verdiği esneklikle de, daha önceden planlanmayan soruların sorulması da mümkün olmuştur.

Araştırmada kullanılan görüşme formunun uzman geçerliğini saptamak amacıyla, görüşme soruları kapsam, uygunluk ve anlaşılabilirlik açısından konu ile ilgili iki uzmanın değerlendirmesine sunulmuş ve alınan geribildirimler sonucu sorular düzeltilerek soru formuna son şekli verilmiştir.

Görüşme formunda yer alan 1. soru işletmelerin ilk tepkilerini anlamaya yönelik soru; 2, 3, 4, 5, 6 ve 7. sorular pazarın rekabet yapısını ortaya koyacak sorulardır ve Porter'ın Beş Rekabet Gücü Modeli'ne göre oluşturulmuştur. Bu model altında verilerin toplanmasının ve sonrasında analizinin daha kolay olacağı düşünülmüştür. 8, 9 ve 10. sorular ise, Porter'ın üç rekabet stratejisi altında işletmelerin izledikleri stratejileri tespit etmeye yönelik sorulardır.

#### 4.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın ihtiyacı olan verilerin elde edilmesi evrende yer alan havayolu işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerle

sağlanmıştır. Yöneticilerden görüşme öncesinde hazırlanan formda yer alan yarı yapılandırılmış soruları cevaplamaları istenmiştir. Bunun dışında görüşme esnasında ortaya çıkan yeni soruların da sorulması mümkün olmuştur.

Görüşme yapılacak yöneticilerin belirlenmesi için, ilk olarak SHGM'nin web sitesi incelenerek tarifeli ruhsatlandırılmış havayolu işletmeleri tespit edilmiştir. Daha sonra, tespit edilen havayolu işletmelerinde kimlerle görüşme yapılabileceği araştırılmıştır. Bu süreçte, havayolu işletmelerinin web siteleri incelenmiş, söz konusu işletmelerde çeşitli görüşmeler yapılarak konu ile ilgili hangi yöneticilerden veri toplanabileceği ortaya konulmuştur. Görüşmelerin gerçekleştirilmesi için üst düzey yöneticilerden daha güvenilir ve geçerli veriler toplanabileceği düşünülmüştür. Çünkü çalışmanın literatür kısmında da belirtildiği gibi, stratejik kararlar işletmelerde daha çok üst yönetim tarafından alınmaktadır. Dolayısıyla üst düzey yöneticilerin işletmenin bütünü görebileceği ve olaylara daha stratejik yaklaşabileceği düşünülerek görüşme sorularının söz konusu yöneticilere yöneltilmesi uygun görülmüştür. Görüşülmesi gereken üst düzey yöneticilerin isimleri tespit edildikten sonra, telefon ve internet üzerinden yazışmalar yolu ile tespit edilen yöneticilerden randevular alınmıştır. Randevuların alınabilmesi için görüşmenin amaç, önem ve kapsamı hakkında görüşme talep edilen yöneticilere kısa bir bilgi verilmiş ve sorular yöneticilere önceden elektronik posta yolu ile gönderilmiştir.

Alınan randevular sonucu toplam 10 üst düzey yönetici ve 1 uzman ile görüşülmüştür. Araştırmanın evrenini oluşturan havayolu işletmeleri ve bu işletmelerdeki yöneticiler ve pozisyonları aşağıdaki gibidir:

**Tablo 2. Araştırmaya Katılan Havayolu İşletmelerinde Çalışan Yöneticiler**

<b>TÜRK HAVAYOLLARI</b>	
<b>Orhan Sivrikaya</b>	<b>Genel Müdür Ticari Yardımcısı</b>
<b>ANADOLUJET</b>	
<b>Sami Alan</b>	<b>Genel Müdür</b>
<b>ONUR HAVAYOLLARI</b>	
<b>Nasuh Çetin</b>	<b>İç Hatlar Müdürü</b>
<b>Erkan Dursun</b>	<b>Strateji Planlama ve Yatırım Uzmanı</b>
<b>ATLASJET</b>	

<b>Nilgün Özlüpinar</b>	<b>Gelir ve Hat Yönetimi Başkanı</b>
<b>Esra Halvaşı</b>	<b>Ticaret Başkanı</b>
<b>Ozan Kazıcioğlu</b>	<b>Satış ve Pazarlama Müdürü</b>
<b>PEGASUS HAVAYOLLARI</b>	
<b>Güliz Öztürk</b>	<b>Genel Müdür Yardımcısı, Ticaret Müdürü</b>
<b>SUNEXPRESS HAVAYOLLARI</b>	
<b>Onur Canlı</b>	<b>Ege Bölge Müdürü</b>
<b>BORAJET</b>	
<b>Kadir Peker</b>	<b>Genel Müdür</b>
<b>Recep Küçük</b>	<b>Ticaret Başkanı</b>

Araştırmanın verileri, görüşülen yöneticiler tarafından randevuların çok farklı tarihlere verilmesi sebebiyle, 7 Temmuz – 7 Eylül tarihleri arasında 2 aylık gibi uzun bir süre içerisinde toplanmıştır. Yapılan görüşmelerin tarihleri aşağıdaki gibidir:

---

<b>Nasuh Çetin</b>	<b>7 Temmuz 2010</b>
<b>Erkan Dursun</b>	<b>7 Temmuz 2010</b>
<b>Orhan Sivrikaya</b>	<b>15 Temmuz 2010 ve 6 Ağustos 2010</b>
<b>Güliz Öztürk</b>	<b>19 Temmuz 2010</b>
<b>Onur Canlı</b>	<b>21 Temmuz 2010</b>
<b>Nilgün Özlüpinar</b>	<b>22 Temmuz 2010</b>
<b>Ozan Kazıcioğlu</b>	<b>23 Temmuz 2010</b>
<b>Esra Halvaşı</b>	<b>23 Temmuz 2010</b>
<b>Kadir Peker</b>	<b>9 Ağustos 2010</b>
<b>Recep Küçük</b>	<b>9 Ağustos 2010</b>
<b>Sami Alan</b>	<b>7 Eylül 2010</b>

---

Görüşmeler yöneticilerin çalışma ofislerinde gerçekleştirilmiş ve görüşme esnasında yöneticilerin izni dâhilinde ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşmeler 1 ile 1,5 saat arasında sürmüştür. Bilimsel çalışmalarda etik kurallar gereği yöneticilere imzalatmak üzere yazılı izin formu hazırlanmış, ancak yapılan ilk görüşmede bu formun yöneticileri tedirgin edeceği anlaşılınca yöneticilere imzalatmaktan vazgeçilmiştir.



#### 4.5. Verilerin Analizi

Toplanan nitel veriler, betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Betimsel analizin amacı, analiz sonucunda elde edilen bulguları ve yorumları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya aktarmaktır. Veriler önce mantıklı ve anlaşılır biçimde betimlendikten sonra, yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve bir takım sonuçlara ulaşılır. Araştırmacı, analiz sonunda ortaya çıkan temaları ilişkilendirir, anlamlandırır ve ileri dönük tahminlerde bulunacak yorumlarda da bulunabilir.<sup>333</sup>

Yapılan görüşmeler sonrasında her bir yöneticiye ait ses kayıtları hiçbir değişiklik yapılmadan olduğu gibi yazıya dökülmüştür. Ardından, yazılı hale getirilen görüşmeler tek tek okunarak değerlendirilmiş, verilerin hangi temalar altında toplanacağı, düzenleneceği ve sunulacağı belirlenmiş ve araştırma soruları ile ilişkilendirilerek yorumlanmıştır.

### 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Bu bölümde yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile havayolu işletmeleri yöneticilerinden toplanan veriler ışığında, Türk İç Hat Havayolu Taşımacılığı Pazarı ve pazardaki havayolu işletmelerinin 2003 serbestleşmesine karşı geliştirdikleri stratejilere ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Elde edilen bulgular, iki bölümde sunulmaktadır. İlk bölümde, Porter'ın Beş Rekabet Gücü Modeli altında Türk İç Hat Havayolu Taşımacılığı Pazarı'nın 2003 yılındaki serbestleşmeden sonra bulunduğu rekabet şekli ortaya konulmaya çalışılacaktır. Söz konusu bulguların değerlendirilmesinde Porter'ın modelinin tercih edilmesinde en önemli faktör, havayolu taşımacılığı sektörünün bu modele en uygun sektörlerden birisi olmasıdır. Bu nedenle, görüşme sorularının hazırlanmasında Porter'ın Beş Güç Modeli kullanılmıştır. Verilerin bu model çerçevesinde çözümlenmesinin araştırmanın amaçlarına ulaşabilmesi açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

İkinci bölümde ise, iç hatlarda tarifeli taşımacılık gerçekleştiren her bir havayolu işletmesinin serbestleşmeye verdikleri stratejik-yönetsel tepkiler açıklanmaktadır. İlk bölümde 2003 Serbestleşmesinden sonra oluşan pazardaki rekabet yapısının ortaya

<sup>333</sup> Abdullah Kuzu, "Oluşturmacılığa Dayalı Çevrimiçi Destekli Öğretim: Bir Eylem Araştırması", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2005.

konması ikinci bölümde açıklanan havayolu işletmelerinin stratejilerini neden ve nasıl geliştirildiği sorularına temel oluşturabilecektir.

### 5.1. 2003 Serbestleşmesi Sonrasında Türk İç Hat Havayolu Taşımacılığında Oluşan Rekabet Yapısına İlişkin Bulgular

Türkiye İç Hat Havayolu Pazarı rekabet yapısına ilişkin bulgular Porter'ın Beş Güç Modeli'ne göre aşağıdaki beş başlık altında sunulmaktadır:

#### 5.1.1. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet

Türkiye iç hatlarında yaşanan serbestleşmeden sonra, Avrupa ve Amerika iç hat pazarlarında olduğu gibi, pazardaki oyuncu sayısında artış gözlenmiştir. 2003 yılında pazara giriş önündeki engellerin kaldırılması yönünde alınan hükümet kararına havayolu işletmeleri tepki göstermekte gecikmemiştir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden iç hatlar tarifeli yolcu taşımacılığı ruhsatı olarak iç hatlar pazarına ilk giren Fly Havayolları olmuş ve diğer özel işletmeleri cesaretlendirmiştir. Fly Havayolları'nı çok kısa bir süre arayla Onur Havayolları takip etmiş ve ardından sırasıyla Atlasjet, Pegasus Havayolları, SunExpress Havayolları ve Borajet iç hatlarda tarifeli havayolu taşımacılığına başlayan işletmeler olmuştur. 2003 yılından sonra iç hatlar pazarına giren havayolu işletmelerinden Fly Havayolları şu anda faaliyet göstermemektedir ve 2003 sonrası serbest Pazar döneminin ilk iflas eden havayolu işletmesidir. Dolayısıyla kısa sürede çok sayıda yeni girişin yaşandığı tarifeli iç hatlar pazarı, 1983 yılından sonra görülen pazardan çekilmelere de sahne olmaya devam etmektedir.

İç hatlar pazarına en son giren Borajet ise, çalışmanın yapıldığı tarihe göre çok kısa bir süredir faaliyetlerini sürdürmektedir. Aşağıdaki tabloda 2003 yılından sonra pazara giriş yapan havayolu işletmeleri ile pazara giriş tarihleri görülmektedir.

**Tablo 3. Havayolu İşletmelerinin İç Hat Uçuşlarına Başlama Tarihleri**

Havayolu İşletmesi	İç Hat Uçuşlarına Başladığı Tarih
Fly Havayolları	20 Ekim 2003
Onur Havayolları	9 Aralık 2003
Atlas Jet	1 Temmuz 2004

Pegasus Havayolları	1 Kasım 2005
SunExpress Havayolları	26 Mart 2006
AnadoluJet	23 Nisan 2008
Borajet	7 Mayıs 2010

Tabloda da görüldüğü gibi 2003 yılında pazara giren havayolu işletmesi sayısı 2, 2004 yılında 1, 2005 yılında 1 ve 2006 yılında 1'dir. Bu tarihe kadar düzenli bir şekilde pazara giriş yaşanırken, 2006 yılından sonra 2010 yılına kadar bir süre pazara yeni giriş olmamıştır. Bununla birlikte, ayrı bir işletme olmayıp THY'nin bir alt markası olarak kurulan AnadoluJet, 23 Nisan 2008 tarihinde iç hatlarda faaliyetlerine başlamıştır. THY iç hatlardaki bazı hatlarını AnadoluJet'e devretmektedir. 2010 yılında son olarak Borajet'in de pazara girmesiyle iç hatlarda faaliyet gösteren özel havayolu işletmesi sayısı 5'e yükselmiş ve devlet sahipliğindeki THY ve alt markası AnadoluJet ile birlikte şu anda iç hatlar havayolu pazarında 7 havayolu işletmesi tarifeli seferler düzenler duruma gelmiştir. Serbestleşme öncesi döneme bakıldığında ise, sadece THY'nin faaliyet gösterdiği monopol bir pazar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla serbestleşme ile birlikte, pazar monopol yapıdan kurtulup birden fazla sayıda havayolu işletmesinin faaliyet gösterdiği ve rekabetin en önemli şartının sağlandığı bir pazara dönüşmüştür. Bununla birlikte, Sky Havayolları ve Turkuaz Havayolları gibi işletmelerin de iç hatlar pazarına girmeyi planladıkları bilinmektedir. Başka bir deyişle, pazara yeni işletmelerin girmesi olası gözükmemekte ve pazardaki oyuncu sayısının artacağı tahmin edilmektedir. Bu durum, iç hatlar pazarında rekabeti daha da artırabilecek bir unsurdur.

Serbestleşmeden sonra iç hatlar pazarına giren havayolu işletmelerinin büyük bir çoğunluğu, daha öncesinde yurtdışına tarifersiz seferler düzenliyor olup serbestleşme ile birlikte iç hatlarda da tarifeli taşımacılığa başlayan işletmelerdir. Başka bir deyişle, söz konusu işletmeler iç hatlar pazarı serbestleştirilmeden önce de var olan işletmelerdir. Sadece Borajet, 2003 serbestleşmesinden sonra kurulup doğrudan iç hatlar pazarına giren bir havayolu işletmesi konumundadır. Dolayısıyla serbestleşmenin yeni girişimcileri teşvik etmekten çok faaliyetlerini sürdürmekte olan havayolu işletmelerini iç hatlar pazarına çektiği söylenebilir.

İç hatlarını serbestleştiren ülkelerde, özellikle ABD iç hat pazarında, serbestleşmeyle birlikte hızlı bir şekilde artan havayolu işletmesi sayısı belli bir süre sonra azalış göstermiştir. Çünkü güçlü ve başarılı olan havayolu işletmeleri rekabete

dayanamayan havayolu işletmelerini satın almış ya da işletmeler arasında birleşmeler yaşanmıştır. Bu şekilde bir yoğunlaşma Türkiye iç hatlar pazarında henüz varlığını göstermemiştir. Yapılan görüşmelere göre, birleşme ya da satın alma fikrini taşıyan bir havayolu işletmesi şu anda bulunmamaktadır. Ancak, bundan sonra pazara yeni girecek işletmelerle birlikte bu şekilde yoğunlaşmaların görülebileceği yönünde görüş bildiren yöneticiler olmuştur. Serbestleşmenin üzerinden henüz çok kısa bir sürenin geçmiş olduğu ve yeni havayolu işletmelerinin de pazara giriş yapma niyetlerinin olduğu düşünüldüğünde, iç hatlar pazarında rekabetin daha da artacağı söylenebilir. Benzer biçimde serbestleşmenin ilerleyen dönemlerinde, birleşme ya da satın alma stratejileri ile pazarda birbirine rakip işletme sayısının azalması da söz konusu olabilir.

Elde edilen bulgular Türkiye İç Hatlar Pazarında havayolu işletmeleri arasındaki rekabetin, temel anlamda işletmelerin oluşturdukları ağ yapılarına göre şekillendiğini göstermektedir. İç hatlar pazarında bütün tarifeli havayolu işletmeleri genel anlamda birbirleriyle rekabet ediyor olmalarına karşılık, İstanbul'daki Atatürk Havalimanı'nı uçuş operasyonlarına merkez olarak seçen havayolu işletmeleri kendi aralarında, Sabiha Gökçen Havalimanı'nı merkez olarak seçen havayolu işletmeleri de kendi aralarında doğrudan rekabete girmektedirler. Havayolu işletmeleri kendi merkez havaalanları dışındaki bir merkezden operasyonlarını düzenleyen havayolu işletmelerini kendilerine doğrudan rakip olarak görmemektedirler. Bunun bir sonucu olarak THY, Atlasjet ve Onur Air bir grupta, Pegasus Havayolları, AnadoluJet ve Sunexpress diğer bir grupta birbirlerini doğrudan rakip olarak gören işletmelerdir.

Bu bulgunun, her bir havaalanı çiftini ayrı bir havayolu pazarı olarak değerlendirmemiz gerektiği dikkate alındığında son derece mantıklı olduğu düşünülmektedir. Havayolu taşımacılığında sunulan ürün iki nokta arasındaki taşımacılık hizmetidir. Bu noktalardan birisi değiştiğinde karşımıza bambaşka bir ürün çıkacaktır. Ayrıca Türkiye nüfusunun neredeyse  $\frac{1}{4}$ 'ünün İstanbul ve yakın çevresinde yerleştiği ve Atatürk Havalimanı ile Sabiha Gökçen Havalimanı'nı arasındaki uzun mesafe dikkate alındığında, başlangıç noktası İstanbul bile olsa, bu iki havaalanının farklı pazarlar yaratması doğaldır.

Borajet ise, faaliyetlerini diğer havayolu işletmelerinin faaliyet göstermedikleri hatlarda planlayarak farklı bir strateji uygulamaya çalışmaktadır. Diğer havayolu

işletmelerini rakip olarak görmek yerine, onların hatlarını besleyen bölgesel havayolu işletmesi olmayı strateji olarak seçmiştir.

Havayolu işletmelerinin rakipleri ile rekabet etmede kullandıkları araçlar ve üstün oldukları noktalar çeşitlilik göstermektedir. Ancak bulgular iç hatlar pazarında öne çıkan rekabet araçlarının hizmet kalitesi, geniş ağ yapısı ve fiyat olduğunu göstermektedir. Serbestleşme sonrasında oluşan rekabet, havayolu işletmelerini hizmet kalitesi arayışına itmiştir. Ayrıca havayolu işletmelerinin birçoğu, öncesinde müşteri ile doğrudan ilişki içerisinde olmadığı charter taşımacılıktan tarifeli havayolu taşımacılığına geçmiş olması sebebiyle, müşteri ile yakından iletişimin gerektirdiği teknolojilere yatırım yapmak durumunda kalmışlardır. Müşteriyle ilişki ve hizmet açısından tecrübesi olan THY de, serbestleşmeden sonra pazarlama faaliyetlerine daha fazla önem vermeye başlamıştır. Araştırmanın bulgularına göre, THY, Atlasjet ve Sunexpress farklılaştırma stratejisi kapsamında hizmet kalitesini artırmaya çalışarak rekabet eden havayolu işletmeleri konumundadır.

Pazara ilk girişlerinde özel havayolu işletmeleri, THY gibi iç hatlarda geniş bir ağ yapısına sahip olmak istemişler ve uçtukları noktalar ile reklamlarını yapmışlardır. Ancak böyle bir stratejinin uygulanması özel havayolu işletmeleri için kolay olmamış, Atlasjet, Onur Air gibi havayolu işletmeleri, daha sonra sadece büyük şehirlere odaklanarak buralarda uçuş sayılarını artırma yoluna gitmişlerdir. Yine de Onur Air, ağ zenginliği ile rekabet etmeye çalıştığını ifade etmekte ve İstanbul Atatürk Havalimanı'ndan yolcu potansiyelinin yüksek olduğu büyük şehirlere uçuşlar düzenlemektedir. Aynı şekilde Borajet de, diğer havayolu işletmelerinde bulunmayan bir ağ yapısı modeli ile rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır.

Serbestleşmeden sonra pazara özel havayolu işletmelerinin de girmesiyle iç hatlarda yeni pazarlar açılmıştır. Ancak, canlanma daha çok İstanbul'dan Antalya, Adana, Trabzon, İzmir, gibi Türkiye'nin nüfusu yoğun, ekonomisi, ticari ve turizm hareketliliği gelişmiş, merkez denilebilecek büyük şehirleri arasında yaşanmıştır. Günümüzde de uçuşların büyük bir bölümü İstanbul merkezli gerçekleşmektedir. Söz edilen pazarlarda birden fazla havayolu işletmesi faaliyet göstermektedir. Bu nedenle havayolu işletmelerinin operasyonlarının çakıştığı bu pazarlarda rekabet daha fazla olmaktadır. Örneğin İstanbul – İzmir pazarı arzın talebin önüne geçtiği bir pazar haline gelmiştir. Bu nedenle İstanbul – İzmir pazarı ve benzer şekilde İstanbul – Adana pazarı,

rekabetin en yoğun yaşandığı pazarlardır. Buna karşılık İstanbul Atatürk Havalimanı – Ankara pazarı ise sadece THY'nin faaliyet gösterdiği bir hattır ve bu pazarda rekabet yaşandığı söylenemez. Serbestleşmenin ilerleyen yıllarında, özellikle SunExpress Havayolları'nın pazara girmesi ile İstanbul ve Ankara dışında, başta Antalya ve İzmir olmak üzere, başka merkezlerden de uçuşlar düzenlenmeye başlamıştır. Son olarak Borajet'in pazara girmesiyle birlikte sözü edilen merkezler dışında farklı şehirler arasındaki uçuşların da yaygınlaşacağı beklenmektedir.

İç hatlarda kullanılan diğer bir rekabet aracı ise fiyattır. Fiyatların belirlenmesinin serbest bırakılmasının da etkisiyle, özel havayolu işletmeleri THY'nin daha önceki bilet fiyatlarına göre daha düşük fiyatlar sunarak pazara giriş yapmışlardır. Hatta pazara girişlerinin ilk dönemlerinde Onur Air, Pegasus Havayolları gibi havayolu işletmeleri 9 TL gibi çok düşük fiyatlarla hizmetlerini sunduklarını ilan ederek fiyatı önemli bir reklam aracı olarak kullanmışlardır. Havayolu işletmelerinin kullandıkları dinamik fiyatlandırma sistemi, rekabetçi fiyatlandırma yapma olanağı sağlamaktadır. Özellikle Pegasus Havayolları, Onur Air ve THY'nin alt markası AnadoluJet, düşük fiyatlar sunmaya çalışarak fiyatı bir rekabet aracı olarak kullanmaktadırlar. Kendilerini düşük maliyetli ve düşük fiyat sunan havayolu işletmeleri olarak konumlandıran Pegasus Havayolları ve Onur Air'in sundukları düşük fiyatlar pazarda fiyat rekabeti yaşanmasına sebep olmaktadır. Özel havayolu işletmelerinin düşük fiyatlarla faaliyet göstermeleri, THY'nin de bir süre sonra fiyatlarını indirmesine neden olmuştur. Gelir yönetimi sistemleri ile havayolu işletmeleri rakiplerinin fiyatlarını takip ederek rakip fiyatların altında veya üstünde fiyatlandırma yapmaktadırlar. Türkiye İç Hat Pazarında gelir yönetimi uygulamasının fiyat serbestleştirmesinden sonra mümkün olabildiği de unutulmamalıdır. Nitekim serbest olmayan pazarlarda bu uygulamanın kullanılması anlamlı olmayacaktır.

Diğer taraftan araştırma sırasında elde edilen bulgulara göre, THY pazarda fiyat yapıcı konumdadır ve diğer özel havayolu işletmeleri THY fiyatlarının takipçisi durumundadır. Görüşmelerde özel havayolu işletmeleri THY fiyatlarının üstünde fiyat veremeyeceklerini, bunun için en azından onun bir miktar altında fiyat vermek durumunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca THY'nin düşük fiyatlar sunabilen alt markası AnadoluJet'in Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan olan pazarlarda Pegasus

Havayolu işletmesi ile fiyat rekabetine girdiği ve bu rekabetin pazarın genelinde ortalama fiyatı aşağı çekerek tüm iç hatlar pazarını etkilediği düşünülmektedir.

Araştırmanın diğer önemli bir bulgusu uçuş sıklığının her zaman rekabet aracı olarak kullanılamamasıdır. Bu durum, Türkiye'nin en önemli çıkış ve varış noktası olan İstanbul Atatürk Havalimanında ciddi şekilde yaşanmaktadır. Bunun nedeni Atatürk Havalimanı'nda yaşanan önemli derecede kapasite darlığı problemidir. Havayolu işletmeleri, bunun bir sonucu olarak, istedikleri gibi uçuş sıklığını artıramamakta ve uçuş saatlerini istedikleri gibi planlayamamaktadır.

Görüşmeler sırasında özel havayolu işletmelerinin hemen hepsi İstanbul Atatürk Havalimanında kendilerine istedikleri şekilde slot verilmediğinden şikâyet etmektedirler. Bu nedenle uçuş sıklığını etkin bir şekilde rekabet aracı olarak kullanamamaktadırlar. Tarihi haklara sahip olan ve bu konuda en rahat olduğu düşünülen THY dahi frekans artırma konusunda aynı sıkıntı ile karşılaşmaktadır. Bununla birlikte, iş amaçlı yolculara da hitap eden THY için uçuş sıklığı, diğer havayolu işletmelerine göre çok daha fazla önem taşımaktadır. Aynı sebeplerden dolayı havayolu işletmelerinin zamanında kalkış performansları da zaman zaman düşük olabilmektedir. Diğer yandan, Sabiha Gökçen merkezli uçuş gerçekleştiren Pegasus Havayolları tarafından zamanında kalkış önemli bir rekabet aracı olarak kullanılmakta ve zamanında kalkış performansı ile havayolu işletmesi rekabet avantajı sağlamaktadır.

Büyüklik ve güç açısından pazardaki havayolu işletmeleri arasındaki dengeye bakıldığında, THY'nin ayrı bir konumda olduğu görülmektedir. Diğer havayolu işletmelerine göre çok daha uzun süredir havayolu taşımacılığı içerisinde olması sebebiyle sahip olduğu tecrübe ve bilgi birikimi ile milli havayolu olmanın getirdiği avantajlar, THY'yi rekabette avantajlı duruma getirmektedir. Örneğin sahip olduğu tarihi haklar sayesinde slot tahsisi konusunda öncelik THY'ye verilmektedir. Ayrıca ikili havayolu taşımacılığı anlaşmaları çerçevesinde yurtdışı tarifeli pazarlarda uzun yıllar boyunca tek Türk taşıyıcı olarak yer alması, THY'nin dış hatlar ile iç hatlarını beslemesini sağlamaktadır. Diğer özel havayolu işletmelerinin böyle bir avantaj sağlaması şu an için mümkün görünmemektedir. Bu olanak THY'ye iç hatlar pazarında da önemli bir rekabet avantajı getirmektedir. Ölçek ve kapsam ekonomisinden yararlanan THY düşük birim maliyetlerle rekabette diğer havayolu işletmelerinden çok

daha üstün konumdadır. Bu nedenle özel havayolu işletmelerine göre THY'nin pazardaki rekabet içerisinde ayrı bir yere konulmasında fayda vardır.

Araştırmada sırasındaki görüşmelerde yetkililer THY'nin sözü edilen rekabet avantajlarına rağmen, iç hatlarda farklılaştırma stratejisi ile rekabet etmesinin güç olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bayrak taşıyıcı ve küresel havayolu işletmesi olmanın getirdiği bazı yükümlülükler nedeniyle hizmet kalitesini belli bir seviyenin altına çekmesinin mümkün olamadığı belirtilmektedir. Bu nedenle THY'nin, daha çok maliyet liderliği stratejisi ile faaliyet göstermeye ve düşük fiyatlar sunmaya çalışan iç hat özel havayolu işletmeleri ile rekabet edebilmek için AnadoluJet markasını yarattığı ortaya çıkmaktadır. Görüşmelerde THY'nin iç hatlarda hem farklılaştırma stratejisi uygulayıp hem de rekabetçi fiyatlar sunabilmesinin, her türlü avantaja rağmen, güç olacağı ortaya konmuştur. THY bazı iç hat pazarlarında faaliyet göstermeye devam etse de rakipleri ile rekabeti THY olarak değil, AnadoluJet olarak sürdürmektedir.

### 5.1.2. Sektöre Yeni Girecek İşletmelerin Yarattığı Tehditler

Potansiyel rakiplerin yapacakları girişlerle pazardaki mevcut işletmelere karşı ne derece tehdit unsuru oldukları, o pazara giriş koşullarının sıklığına bağlıdır. Eğer pazara giriş engelleri veya zorlukları söz konusu ise, yeni giriş tehdidi azalacak ya da hiç olmayacaktır. Buna göre, Türk iç hat pazarına ilişkin bu sorunun cevabının verilebilmesi için görüşme yapılan yöneticilere pazara giriş engellerinin ya da zorluklarının olup olmadığı sorulmuştur. İlgili soruda pazara giriş kavramı 3 farklı anlamda kullanılmıştır. Birincisi, serbestleşme öncesinde dış hatlarda charter taşımacılık alanında faaliyet gösteriyor olup serbestleşme sonrasında iç hatlar tarifeli pazarına giriş; ikincisi, yeni kurulan bir işletme olarak iç hatlar tarifeli pazarına giriş; ve üçüncüsü ise, iç hatlarda halihazırda tarifeli seferler düzenliyor olup yeni bir iç hat şehir çifti pazarına giriş anlamlarında kullanılmış ve görüşmeciler tarafından işletmelere uygun olan anlamlarda sorular yöneltilmiştir. Bu sorunun cevabı olarak toplanan veriler aynı zamanda iç hatlar pazarının serbestlik derecesi hakkında da yorum yapma fırsatı verecektir.

Araştırma bulgularında en önemli pazara giriş engeli olarak Atatürk Havalimanı'nda yaşanan kapasite yetersizliği ortaya çıkmaktadır. Serbestleşmeden sonra pazara giren ilk havayolu işletmeleri Atatürk Havalimanı'nı operasyonları için



merkez olarak seçmişlerdir. Serbestleşmenin getirdiği bu canlanmaya THY'nin hızlı büyümesi de eklenince Atatürk Havalimanı söz konusu hızlı büyümeye cevap veremeyecek duruma gelmiştir. Bu kapasite yetersizliği havayolu işletmelerine slot sıkıntısı olarak yansımaktadır. Mevcut havayolu işletmeleri uçuş sıklığını artırma konusunda problemler yaşamaktadırlar. Atatürk Havalimanı merkezli havayolu işletmelerinin iç hatlarda büyümelerinin zor olduğu gözükmemektedir. Daha da önemlisi, son yıllarda kapasite yetersizliği nedeniyle sivil havacılık otoritesince yeni havayolu işletmelerinin Atatürk Havalimanı merkezli pazara girişlerine izin verilmemektedir. Ancak Sabiha Gökçen ya da Antalya gibi merkezlerden operasyon düzenlemek şartı ile yeni havayolu işletmelerinin girişine izin verilmektedir. Bu nedenle mevcut havayolu işletmeleri yöneticileri Atatürk Havalimanı'ndan pazara yeni giriş tehdidi olmadığını düşünmektedirler.

İç hatlar pazarında Onur Air, Atlasjet gibi özel havayolu işletmelerinin uyguladıkları modele benzer Atatürk Havalimanı merkezli noktadan noktaya uçuşlar gerçekleştirmek yeni bir havayolu işletmesi için artık çok mümkün gözükmemektedir. Çünkü ortaya çıkarılacak çok fazla yolcu potansiyelinin kalmadığı belirtilmektedir. Bu nedenle pazara yeni girecek bir işletmenin ancak farklı ürünlerle, başka bir deyişle farklı şehir çifti pazarlarında faaliyet göstermek üzere girmesi başarılı olma şansını artıracaktır. Borajet gibi daha önce uçulmayan pazarlarda çapraşık ağ yapısı ya da Topla-Dağıtım ağ yapısı oluşturarak girecek yeni havayolu işletmelerinin bu pazarlarda talep yaratabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla Atatürk Havalimanı merkezli olarak pazara giriş engeli varken, diğer havaalanlarından pazara giriş engeli söz konusu değildir ve farklı bir ağ stratejisi ile pazarda faaliyet gösterilebilir. Sonuç olarak, bu yönde bir pazara giriş tehdidinin varlığından bahsedilebilir. Nitekim pazara gireceğini açıklayan Sky Havayolları'nın Antalya merkezli, Turkuaz Havayolları'nın ise Ankara merkezli operasyonlar düzenleyeceği bilinmektedir.

Günümüzde önemli derecede iyileştirmeler yapılmış olsa da iç hatlar pazarının serbestleştirildiği ilk yıllarda havayolu işletmeleri bazı havaalanlarında alt yapı yetersizliği sorunları ile karşılaşmışlardır. Alt yapının tam anlamı ile iyileştirilmeden iç hatların serbestleştirilmesi havayolu işletmelerinin operasyonlarında zorluklara neden olmuştur. Havayolu işletmeleri bazı havalimanlarında pist, terminal ve donanım-ekipman yetersizlikleri ile karşılaşmışlardır. Günümüzde bu sıkıntı büyük ölçüde

giderilmiş olmasına rağmen yine de tam anlamıyla olması gereken seviyeye ulaşmadığı düşünülmektedir.

Havayolu işletmelerinin pazara girdikleri ilk yıllarda yaşadıkları güçlüklerin bir diğer sebebi ise tecrübesizlik ve yeni yatırımların gerekliliği olmuştur. Çünkü stratejilerini değiştirip bilmedikleri bir alanda faaliyet göstermeye başlamışlardır. Birincisi, havayolu işletmeleri charter taşımacılıktan tarifeli taşımacılık stratejisine geçiş yapmışlardır. Tarifeli operasyon yapmak havayolu işletmeleri için yeni bir öğrenme süreci ve yeni yatırımlar gerektirmektedir. İkincisi, Türkiye iç hatlar pazarı özel havayolu işletmelerinin daha önce hiç uçmadıkları bir pazardır. Bununla birlikte bazı şehir çiftleri daha önce yolcuların hiç uçakla karşılaşmadıkları yeni pazarlardır. Açılan yeni pazarlarda yolcu potansiyelini ortaya çıkarmak ve yolcuları havayolu taşımacılığına alıştırmak belli sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Bu durum, bundan sonra pazara farklı bir strateji ile girerek hiç faaliyet gösterilmemiş pazarlarda uçuş operasyonu düzenlemeyi planlayan havayolu işletmeleri için de geçerli olacaktır.

Daha önce operasyon düzenlenmemiş ve diğer havayolu işletmelerinin yer almadığı havaalanlarına uçuş düzenlemek isteyen yeni havayolu işletmeleri destek hizmetlerin temininde zorluk yaşayabilmektedir. Örneğin Borajet, kimsenin uçmadığı havaalanlarında yeterli yolcu trafiği olmaması sebebiyle Havaş, Çelebi gibi yer hizmetleri işletmelerinden bu havaalanlarında hizmet alamamakta, bunun için kendi yer hizmetlerini kendisi vermek zorunda kalmaktadır. Siirt, Balıkesir Körfez ve Tokat Havaalanlarında kendi yer hizmetlerini yapmak üzere B grubu yer hizmetleri çalışma ruhsatı almıştır. Aksi takdirde zaten sivil havacılık otoritesi de operasyon düzenlemesine izin vermemektedir. Tüm bunlar aynı zamanda pazara girişin maliyetini artıran faktörlerdir.

Serbestleşmenin ilk dönemlerinde kısa sürede hızlı büyümeye yetişemeyen insan kaynağı problemi ile de karşılaşmıştır. İnsan kaynağı problemi temel anlamda lisanslı pilot ve teknisyen istihdam etme konusunda yaşanmıştır. Yurt dışından yabancı pilot istihdam etme yoluyla havayolu işletmeleri bu zorluğu aşmışlardır. THY de yurt dışından yabancı pilot getirmekle birlikte kendi uçuş akademisini kurarak pilot yetiştirmeye başlamıştır. Uçuş okullarının sayısındaki artış bu sorunun çözülmesinde bir diğer etkidir. Günümüzde yardımcı pilot sorunu yaşanmamakla beraber kaptan pilot sorununun kısmen yaşanmaya devam ettiği belirtilmektedir. Havacılığın diğer

alanlarındaki (daha çok yönetim kademesi) insan kaynağı problemi, THY'den ayrılan çok sayıda çalışanın özel havayolu işletmelerinde istihdam edilmesi ile sıkıntı yaratacak seviyelere ulaşmamıştır. Görüşmeler sırasında bundan sonra pazara yeni girecek işletmeler için insan kaynağı problemi yaşanacağına dair görüş bildiren yönetici olmamıştır.

Araştırmanın diğer önemli bir bulgusu Atatürk Havalimanı'ndaki slotların özel havayolu işletmeleri arasında önemli bir ticari değer olarak görüldüğü ve THY'ye ayrıcalıklı davranılarak slot verilirken özel havayolu işletmelerine verilmek istenmediği yönünde bir görüşün hâkim olduğudur. Buna karşın THY bu durumun ayrıcalıktan kaynaklanmadığı, sahip oldukları tarihsel haklar sayesinde bunun haklı ve geçerli bir durum olduğunu savunmaktadır.

Gerçektende Atatürk Havalimanı'ndan operasyon gerçekleştirebilmenin artık önemli bir ticari değer olduğu düşünülmektedir. Mevcut havayollarının ellerinde bulundurdukları haklar, bu havayolu işletmelerine rekabet avantajı kazandırmaktadır. Stratejilerinin gereği operasyonlarının merkezi Atatürk Havalimanı olmamasına karşılık, Pegasus Havayolları ve Borajet de Atatürk Havalimanı'ndan operasyon yapmak istediklerini ancak izin alamadıklarını belirtmişlerdir. Çünkü diğer illerden Sabiha Gökçen Havalimanı'na değil, Atatürk Havalimanı'na uçmak isteyen belli bir yolcu talebi vardır. Hatta bazı şehirlerin doğal hattının Atatürk Havalimanı olduğu belirtilmektedir.

Avrupa Birliği düzenlemelerinde (95/93'te) slotların %25'i yeni girecek havayolu işletmelerine tahsis edilmektedir. Böyle bir düzenleme yeni işletmelerin pazara girişinin önünü açmaktadır. Ancak Türk iç hat havayolu taşımacılığında bu şekilde bir düzenleme bulunmamaktadır.

Sonuç olarak Türkiye'nin en önemli iç hat pazarının çıkış ve varış noktası olan İstanbul Atatürk Havalimanında pazara giriş tehdidinin çok önemli boyutta olmadığı düşünülmektedir.

### 5.1.3. Alıcıların Pazarlık Gücü

İç hatlarda birden fazla havayolu işletmesinin faaliyet gösteriyor olması monopol olmayan birçok şehir çifti pazarında yolcular için seçeneklerin artmış olması

anlamına gelmektedir. Yolcular için, sunulan hizmetin kalitesine ya da fiyatına göre bir işletmeyi diğerine tercih etme olanağı doğmuştur. Bu durum ise, yolcuları serbestleşme öncesi döneme göre havayolu işletmeleri karşısında güçlü konuma getirmektedir. Artık yolcular tek bir havayolu işletmesine mecbur değillerdir. Ayrıca yeni giren işletmelerin düşük fiyat stratejileri ve fiyat rekabetinin sonucu olarak yolcular daha düşük fiyatlara bilet bulabilme şansı elde etmişlerdir. Daha önceden sadece yüksek gelir seviyesine sahip yolcuların havayolu ile seyahat edebildiği iç hatlar pazarında artık orta gelirli grup da havayolu ile seyahat edebilmektedir. İç hatlar pazarında artık fiyata duyarlı bir müşteri grubunun varlığından da söz edilebilir. Rakip sayısının fazla ve yolcuların daha düşük fiyata bilet bulması halinde havayolu işletmesini her an değiştirebiliyor olması, işletmelerin diledikleri gibi fiyat artırmalarına engel olacaktır. Bununla birlikte, uçulan her pazarın ekonomisinin farklı olması da, yine fiyatların artırılması önünde bir engel yaratmaktadır. Örneğin, bir havayolu işletmesi için İstanbul – Trabzon pazarında operasyon düzenlemenin maliyeti İstanbul – Ankara pazarında operasyon düzenlemenin maliyetinden 2 kat daha fazla olmaktadır. Ancak havayolu işletmesi, İstanbul – Trabzon pazarında maliyetleri iki katına çıkıldığı için bilet fiyatını da iki kat yüksek sunmamaktadır. Çünkü bu pazardaki yolcuların gelir seviyeleri sunulan iki kat fazla fiyatı ödemeye razı olabilecekleri seviyede değildir.

Her şehir çifti pazarındaki müşteri profili aynı değildir. Her pazarın kendine has özellikleri ve müşterilerinin kendine özgü satın alma davranışları bulunmaktadır. Daha önce de açıklandığı gibi zaten her şehir çifti aslında başka bir ürüne karşılık gelmektedir. Doğal olarak, farklı ürünlerin alıcıları da farklılık gösterecektir. Bu nedenle iç hatlardaki havayolu işletmeleri her pazara uygun bir hizmet sunmaya çalışmaktadırlar. Fiyata duyarlı yolcular olduğu gibi, fiyata duyarlılığı az olan iş amaçlı yolcular da bulunmakta ve iki grubu birden hedefleyen havayolu işletmeleri bulunmaktadır. Örneğin THY, müşteri yelpazesi geniş, her müşteri grubuna hitap etmeye çalışan bir havayolu işletmesidir. Ancak her müşteri grubuna aynı özellikte hizmeti sunması mümkün değildir. Bu nedenle THY, pazar bölümlenmesi yaparak hizmet bileşenleri her grubun ihtiyaçlarına, önceliklerine ve razı olabilecekleri fiyatlara uygun olarak bir araya getirilmiş bir hizmet sunmaktadır. Uçak içerisinde ekonomi sınıfı ve iş sınıfı ayrımı uygulaması yaparak iş amaçlı yolculara hitap edebildiği gibi tatil amaçlı veya VFR (Visiting Friends and Relatives) yolculara da hitap

edebilmektedir. Hatta farklılaştırma stratejisi ile fiyata duyarlı yolculara etkin bir şekilde ulaşamayacağından AnadoluJet markasını yaratarak bu müşteri grubunu hedeflemiştir.

Artık iç hatlar pazarında değer yaratan müşteriler belirlenmeye, pazar bölümlenmesi yapılmaya ve değer yaratan müşterilere uygun pazarlama stratejileri geliştirilmeye başlanmıştır. Müşterilerin görüş, öneri ve şikâyetleri bu rekabet ortamında artık havayolu işletmelerinin kararlarını doğrudan etkilemektedir. Daha önce tur operatörleri ile çalışan özel havayolu işletmelerinin bu anlayışı değiştirmeleri kolay olmamış, belli bir süreçten geçmelerini ve çaba sarf etmelerini gerektirmiştir. Yolcu şikâyetleri ile tur operatörleri uğraşırken, artık yolcuları anlaması ve cevap vermesi gereken havayolu işletmeleri olmuştur. Çünkü bu havayolu işletmeleri stratejilerini değiştirdiklerinde eskiden tur operatörleri olan müşterilerini de değiştirmişlerdir. Dolayısıyla daha önceden az sayıda tur operatörü anlamında müşterisi olan havayolu işletmelerinin tarifeli taşımacılığa geçmeleri ile müşteri sayısı milyonlara çıkmıştır. Müşterinin bu kadar artış gösterdiği bu ortamda müşteri odaklı olmak, müşterileri bölümlendirmek, analiz etmek ve onlara uygun hizmet bileşenlerini bir araya getirmek hem daha zor hem de daha önemli hale gelmiştir. Çünkü artık pazarda belli bir seviyede rekabet vardır. Yolcu talebini yaratmak, talebin sürekliliğini sağlamak ve müşteriye elde tutmak havayolu işletmelerinin temel görevi olmuştur. Bu nedenle pazarlama faaliyetleri havayolu işletmeleri için son derece önemlidir. THY için tekel olarak faaliyet gösterirken iç hatlar pazarında pazarlama faaliyetleri çok önemli değilken, günümüz rekabet ortamında ciddi anlamda pazarlama çalışmaları yapılmaktadır. Özel havayolu işletmelerinde de durum farklı değildir. Teknolojiyi kullanarak hizmet sunumunu etkili hale getirmeye, hizmete ulaşımı kolaylaştırmaya, müşteri istek, ihtiyaç ve şikâyetlerini değerlendirmeye ve çeşitli pazarlama stratejileri ve yöntemleri ile müşterilerini elde tutmaya çalışmaktadırlar.

Yolcular artık gelişen internet teknolojisi sayesinde iç hatlarda tarifeli uçan bütün havayolu işletmelerinin fiyatlarını görebilmektedir. Fiyatlar açısından ve hatta kalite açısından havayolu işletmelerini karşılaştırabilmektedir. Müşterilerin pazardaki hizmet hakkında artık daha fazla bilgi sahibi olmaları işletmeler karşısında onları güç sahibi yapmaktadır. Müşteri, karşılaştırma yaparak en iyi hizmeti en düşük fiyata sunan

işletmeyi seçme yetisine sahiptir. Bu nedenle havayolu işletmeleri, müşteri tarafından tercih edilebilir olmak için ya fiyatta ya da hizmette farklı bir şeyler yapmak zorundadır.

#### 5.1.4. İkame Hizmetlerin Tehdidi

Havayolu taşımacılığına ilişkin Türkiye’de son yıllarda önemli gelişmeler olmasına rağmen yurtiçi yolcu taşımacılığının neredeyse %95’i hala karayolu taşımacılığı ile yapılmaktadır. 1950’li yıllarda başlayan karayolu taşımacılığı ağırlıklı ulaştırma politikaları nedeniyle demiryolu, denizyolu ve havayolu taşımacılığı gelişimleri yeterli seviyede gerçekleşmemiştir. Havayolu taşımacılığının ulaştırma modları arasındaki oranı ise %2’yi geçmemektedir. AB ortalaması ile karşılaştırıldığında Türkiye’deki hem havayolu taşımacılığının hem de demiryolu taşımacılığının oranı çok gerilerde kalmaktadır.

Türkiye’deki ulaştırma modlarındaki gelişmelere göre karayolu taşımacılığı halen yolcular tarafından en çok tercih edilen ulaşım türüdür ve dolayısıyla havayolu taşımacılığına rakip olabilecek en temel ulaştırma türü karayolu taşımacılığıdır. Hızlı tren taşımacılığının yaygın olmamasından dolayı Avrupa ülkelerinde olduğu gibi, rakip bir demir yolu taşımacılığından söz etmek de mümkün değildir. Ancak hız ve süre faktörü göz önüne alındığında karayolu taşımacılığı, havayolu taşımacılığı ile rekabet ediyor denilemez. Otobüsle gidilmesi halinde 6 saatin üzerinde seyahat süresine sahip uzun mesafe hatlarda havayolu taşımacılığı tercih edilmektedir. Ancak 4-6 saatlik otobüs süresine sahip kısa mesafe hatlarda karayolu taşımacılığı havayolu taşımacılığı için tehdit olarak görülebilmektedir. Bu sebepten dolayı, örneğin Onur Havayolları, bu süreye sahip kısa mesafe pazarlarda faaliyet göstermekten kaçınmaktadır. Buna karşılık söz konusu kısa mesafe hatlarda yolcuları daha çok iş amaçlı yolcular olan havayolu işletmeleri için karayolu taşımacılığı yine tehdit olarak görülmemektedir. Çünkü iş amaçlı yolcular aynı günün sabahı gidip akşamı geri dönmek istemektedir. Sık seyahat eden bu yolcuların 4-6 saatlik bir mesafeye katlanıp bir gün içerisinde iki defa otobüsle seyahat etmeleri düşünülemez. Uçakları seyahat etmeleri halinde uçuş süreleri 45-60 dk’ya düşmektedir ve bu fayda iş amaçlı yolcular için önemli derecede değer yaratan bir faydadır.

Karayolu taşımacılığının havayolu taşımacılığına tehdit olmaktan ziyade aslında, karayolu taşımacılığı son yıllarda havayolu taşımacılığında yaşanan gelişmelerden daha fazla etkilenen taraf olmuştur. Çünkü yurt içi taşımacılığının %95'ini yüklenen karayolu taşımacılığından belli miktarda yolcu havayolu taşımacılığının gelişmesiyle birlikte havayolu işletmeleri ile seyahat etmeye başlamıştır. Bu nedenle otobüs işletmeleri de hizmetlerini farklılaştırmak, çeşitlendirmek ve sefer sayılarını artırmak durumunda kalmışlardır. Artık dinamik fiyatlama, VIP hizmetler, otobüs içerisinde eğlence sistemleri gibi uygulamalar otobüs işletmeciliğinde de görülmektedir. Ayrıca artan havayolu seferleri, uçakla getirilen yolcuların havayolunun ulaşamadığı çevre illere karayolu ile ulaşımında artış sağlamıştır. Dolayısıyla otobüs işletmelerinin bazı hatlarda havayolu işletmelerinin rekabetinden olumsuz etkilendiğinden söz edilebildiği gibi, bazı hatlarda otobüs işletmelerinin gelişimine havayolu taşımacılığının katkıda bulunduğu da söylenebilir.

Havayolu taşımacılığı ile diğer ulaşım modları birlikte kullanılarak entegre bir taşımacılığın yapılması da söz konusudur. Örneğin topla – dağıt ağ yapısı içerisine karayolu ya da demiryolu taşımacılığı da dahil edilerek bütün bir havayolu ürünü satışa sunulabilir. Ancak böyle taşımacılık sistemlerinin Türkiye’de uygulanmasının şu an için çok zor olduğu düşünülmektedir. Bu sistemin daha basit bir şekli havayolu işletmelerince uygulanmaktadır. Havayolu işletmeleri uçakları ile getirdikleri yolcularını yakın çevre illere kendi otobüs servisleri ile ulaştırmaktadırlar. Böyle bir hizmetin havayolu işletmesine olan talebin artmasında etkisi büyük olmaktadır.

Hızlı tren taşımacılığı Türkiye’de yaygın olmamakla birlikte, Ankara – Eskişehir hattında tamamlanan ve yaklaşık 2 yıldır faaliyette olan hızlı tren taşımacılığı havayolu işletmelerince büyük tehdit olarak görülmektedir. Bu hattın devamı olan Eskişehir – İstanbul hattının da tamamlanması ile Ankara – İstanbul pazarında havayolu taşımacılığının karşısına büyük bir rakip çıkacağı söylenebilir.

#### **5.1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü**

Havayolu işletmeleri için havaalanı ve terminal işleticileri, bakım kuruluşları, yer hizmetleri, ikram ve yakıt ve işletmeleri tedarik sağlayan kurum ve kuruluşlardır. Bu kurum ve kuruluşların sundukları hizmetler olmadan havayolu

taşımacılığı faaliyetlerinden bahsetmek mümkün değildir. Bu nedenle görüşülen bütün havayolu işletmelerinin yöneticileri söz konusu destek hizmetleri üreten işletmeler ve kurumlarla yakın ilişkiler içerisinde olmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Ancak Türkiye iç hatlar pazarı tedarikçiler ve havayolu işletmeleri arasında herhangi bir tarafın belirgin şekilde üstün olmasına neden olacak bir hacme ve yapıya sahip değildir. Havayolu işletmeleri kendi operasyonel hedeflerini tedarikçiler ile paylaşmakta, onlardan bu hedeflere ulaşmalarını beklemektedirler.

Havayolu işletmeleri arasında THY kendi tedarikçilerine sahip olan tek havayolu işletmesidir ve serbestleşmeden sonra stratejik bir kararla bu birimlerini ayrı birer işletmeye dönüştürme yoluna gitmiştir. Bu yolla bu işletmelerin daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlayarak daha düşük maliyetlerle bu hizmetleri almayı amaçlamaktadır. Bunun dışında iç hatlarda yer hizmetleri pazarında faaliyet gösteren Çelebi ve HAVAŞ olmak üzere iki işletme bulunmaktadır. Bu sayının özellikle büyük havaalanlarında 2'den fazla olmasının rekabet açısından daha etkili olacağı düşünülmektedir. Ayrıca küçük havaalanlarında havayolu işletmeleri yer hizmetlerini tedarik etmede güçlüklerle karşılaşabilmektedirler. Bu nedenle, örneğin Borajet, bazı havaalanlarında yer hizmetlerini kendisi vermektedir. En önemli maliyet kalemlerinden birisi olan yakıt tedarikinde ise, bazı havayolu işletmelerinin hedging uygulaması ile olası zararlara karşı tedbir aldıkları görülmektedir. Yakıt tedarikçisi ile havayolu işletmesi arasında yapılan hedging anlaşmasına göre, belli bir oranda yakıt fiyatı sabitlenmekte ve anlaşılan süre boyunca havayolu işletmesi yakıtı aynı fiyattan almaktadır.

## **5.2. Türk Tescilli Havayolu İşletmelerinin 2003 Serbestleşmesine Verdikleri Stratejik Tepkiler**

### **5.2.1. Onur Havayolları**

2003 yılından sonra iç hatlarda tarifeli havayolu taşımacılığının öncülerinden birisi olan Onur Havayolları, aslında ilk olarak 1990'lı yılların ikinci yarısında iç hatlarda faaliyet gösterme girişiminde bulunmuş, ancak bürokratik engeller ve iç hatlar pazarının uygulamayı planladıkları stratejiye uygun olmaması sebebiyle vazgeçmek zorunda kalmıştır.



2003 yılında işletmenin tarifeli iç hatlar pazarına girişinde, yanlış filo yapılanmasının büyük etkisi vardır. Tur operatörü sahipliğinde turistik (turizm) amaçlı tarifersiz seferler düzenleyen işletme, tecrübesizliğin de etkisiyle 1997 yılında uygun fiyatlarla ancak işletim maliyetlerini göz önünde bulundurmadan satın aldığı 5 adet MD-88 tipi uçaklar nedeniyle yurt dışı uçuşlarında etkinlik ve verimlilik problemiyle karşı karşıya kalmıştır. Söz konusu problemlerin yaşandığı bir dönemde hükümetin iç hatlar projesinin gündeme gelmesi ve devletin teşviklerle de özel havayolu işletmelerinin önünü açması, Onur Havayolu işletmesinin Türk iç hat pazarına girme kararını vermesinde etkili olmuştur.

Onur Havayolları'nın iç hatlar pazarına girerken kendisine belirlediği rekabet stratejisi, düşük maliyet – düşük kar marjı ile düşük fiyat sunabilmek ve bu düşük fiyatla iç hatlar pazarında geniş bir yolcu kitlesine ulaşmak olmuştur. O tarihe kadar iç hatlar pazarında sadece yüksek fiyatlarla görece az sayıda yüksek gelirli müşteri grubuna hitap ediliyorken, Onur Havayolları orta gelirli sayıca büyük bir müşteri grubunu ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Başka bir deyişle, Onur Havayolları hedef kitle olarak daha çok karayolu taşımacılığını kullanan yolcuları belirlemiştir. 1980'li yıllarda ABD'de ve 1990'lı yıllardan sonra Avrupa'da yayılmaya başlayan ve başarılı oldukları görülen düşük maliyetli havayolu işletmeleri, Onur Havayolları'nın bu stratejiyi seçmesinde etkili olan temel faktördür. Fırsat olarak Türkiye'nin geniş bir coğrafyaya sahip olması ve güçlü yön olarak Onur Havayolları'nın THY ile kıyaslandığında maliyet yapısı açısından daha avantajlı ve bu stratejiyi uygulamaya müsait bir maliyet tabanına sahip olması sebebiyle maliyet liderliği stratejisini örnek alarak iç hatlar pazarında faaliyet göstermeye başlamıştır. Maliyet avantajlarını yüksek kar elde etmek için değil, fiyatlara yansıtarak daha geniş yolcu kitlesine ulaşmak mantığı içerisinde hareket etmişlerdir. İç hatlar pazarında pazara giriş ve fiyatların serbestleştirilmesi, böyle bir stratejiyi uygulanabilir hale getirmiştir.

Bilinmeyen bir coğrafi pazarda tarifersiz havayolu işletmesi mantığından tarifeli havayolu işletmesi mantığına geçişin doğurduğu problemler, Onur Havayolları'nın pazara girişte karşılaştığı en önemli güçlükler olmuştur. Tarifersiz havayolu taşımacılığında yolcular tur operatörünün müşterileri olurken, tarifeli havayolu taşımacılığında doğrudan havayolu işletmesinin müşterileri olmaktadır. Bu değişim, işletmenin satış ve pazarlama işlevlerinin doğrudan yolcuya yönelecek şekilde

yapılandırılmasını gerektirmiştir. Yolcu ile etkin bir iletişim işletmenin öğrenmesi gereken en acil konulardan birisi olmuştur. Bu amaçla çağrı merkezleri, müşteri şikâyetleri, acenteler bölümü gibi yeni birimler kurulmuş, bilgi işlem bölümü güçlendirilmiş, örgüt içinde yeni kültürün yerleşmesine çalışılmıştır. Ayrıca sunulan düşük fiyatlar karşısında öngörülemeyen ölçüde yüksek bir taleple karşılaşmış ve bu yüksek talebin iyi yönetilememesi havayolu işletmesine ilk dönemlerde sıkıntılar yaşatmıştır.

Onur Havayolları, yolcunun bir noktadan diğer noktaya emniyetli bir şekilde ulaştırılmasına odaklanarak bunun dışındaki bütün ekstra hizmetleri kaldırmak yoluyla maliyet avantajı elde etmekte ve bu avantajın getirdiği düşük fiyat sunma olanağı ile fiyat duyarlılığı yüksek olan orta gelirli müşteri grubuna hizmet vermektedir. Bu nedenle konforlu bir seyahatten daha çok, uygun fiyatla gitmek istediği yere ulaşmayı hedefleyen yolcular Onur Havayolları'nı tercih etmektedir. Onur Havayolları yolcusunun işletmeden lüks bir hizmet beklentisi olmamaktadır. Müşterileri arasında az oranda iş amaçlı yolcular da bulunmaktadır, ancak bu yolcular küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki iş amaçlı yolculardır.

Araştırma bulgularına göre Onur Air'in serbestleşme karşısında verdiği diğer stratejik tepki, oluşan rekabet ortamında tek bir fiyat ile rekabet edilemeyeceğinin görülmesi ve bunun sonucunda gelir yönetimi departmanı kurularak basamaklı fiyat yapısına geçilmiş olmasıdır. Gelir yönetimi işletmede, oldukça yüksek yatırım maliyeti gerektiren yazılımlara dayalı olarak değil, rakiplerin fiyatlarının manüel olarak takip edilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Fiyatları takip edilen en önemli havayolu işletmesi ise birincil rakipleri olan THY'dir ve THY'nin fiyatlarının altında bir fiyat koyarak rekabet edilmeye çalışılmaktadır.

Onur Havayolları İstanbul Atatürk Havalimanı merkezli doğrusal bir ağ yapısı stratejisini benimsemiştir. Atatürk Havalimanı'ndan Türkiye'nin yolcu talebi yüksek olan şehirlerine doğrudan uçuşlar düzenlemektedir. İşletmenin stratejisi, yeni bir pazara gireceği zaman yüksek yolcu potansiyeli olan pazarların seçilmesi yönündedir. Temmuz 2010 itibariyle Onur Havayolları, yurt içinde aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi 11 farklı noktaya uçuş düzenlemektedir.



**Şekil 4. Onur Havayolları'nın Yurtiçi Tarifeli Uçuş Noktaları**

Ağ stratejisindeki amaç, yüksek doluluk oranını yakalayacak şekilde iç hatlarda geniş bir ağ yapısına sahip olmaktır. Onur Air bu pazarlarda daha sonra uçuş sıklığını artırma yoluna gitmektedir. Düşük fiyatlar sunarak daha çok otobüs işletmelerinin yolcularını hedeflediği için, mümkün olduğunca otobüsle seyahat süresinin 8 saatten fazla olduğu uçuş noktalarına operasyon düzenlemektedir. Aksi takdirde otobüs taşımacılığının önemli tehdit oluşturacağı düşünülmektedir. Bürokratik engellerin yanı sıra, İstanbul – Ankara pazarı hızlı tren taşımacılığının ileride rakip olacağı düşüncesiyle ve pazardaki yolcu profilinin daha çok iş amaçlı yolculardan oluşması sebebiyle, Onur Havayolları'nın ağ yapısı içerisinde yer almamaktadır.

Sonuç olarak, temelde geniş bir ağ yapısı ve maliyetlerin operasyonel süreçlerde mümkün olduğunca azaltılması yoluyla sunulan düşük fiyat, Onur Havayolları'nın rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak için kullandığı en önemli stratejik araçlardır. Yolcu kapasitesi fazla olan büyük uçaklarla yolcu trafiğinin yoğun olduğu noktalara uçuş düzenleyerek ve lüks sayılabilecek ekstra hizmetler sunmayarak birim maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadır.

Onur Havayollarının, maliyet liderliği stratejisini uyguladığı söylenebilir. Ancak, uçaklarında koltuklar arası mesafelerin az olması, ikramın ücretli olması ve gelir yönetiminin uygulanması gibi benzer özelliklere sahip olmakla beraber, dünyadaki

örneklerine bakıldığında düşük maliyetli havayolu işletmelerinden farklı bir takım özelliklere de sahip olduğu görülmektedir. İlk olarak Onur Havayolları, ikincil bir havalimanından değil trafiğin en yoğun olduğu Atatürk Havalimanı'ndan uçuşlar gerçekleştirmektedir. İkinci olarak, filosunun standart bir yapıda olmadığı görülmektedir. Filosunda A-320 uçaklarının yanı sıra MD tipi uçaklar da bulunmaktadır. Ancak önümüzdeki dönemde, son ekonomik kriz dolayısıyla dünya genelinde düşen uçak kiralama giderlerinden yararlanarak, MD tipi uçaklarını A-320 tipi uçaklarla değiştirme ve tek tip bir filo yapısı oluşturmayı planlamaktadırlar. Üçüncü olarak ise, Onur air'in internet üzerinden bilet satış oranı oldukça düşüktür. Bilet satışlarının yaklaşık %68'i seyahat acenteleri aracılığı ile yapılmaktadır. Direkt satış kanalları geri planda kalmaktadır. Tüm bu özellikler aslında Onur Havayolları'nın maliyetlerinde artışa sebep olan özelliklerdir.

Türkiye iç hatlar pazarında faaliyet gösteren havayolu işletmeleri için en büyük riskin kur riski olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, Türkiye bir turizm ülkesi ve çok sayıda insanın yurt dışında yaşıyor olması sebebiyle, yaz ve kış aylarında talep farkının oldukça derin olduğu bir ülkedir. Bu sebeplerden dolayı Onur Havayolları riski dağıtmak adına uçaklarının bazılarını ekipleri ile birlikte yurt dışında, özellikle Suudi Arabistan'daki hac operasyonlarında kullanılan uçuşlara kiralamaktadır.

### 5.2.2. Atlasjet Havayolları

Atlasjet Havayolu İşletmesi de Onur Havayolu İşletmesi gibi, tur operatörü yapısı altında charter seferler düzenlerken, serbestleşmeden sonra iç hatlarda tarifeli havayolu taşımacılığına geçiş yapmış bir işletmedir. Bu nedenle, benzer şekilde Atlasjet de iç hatlarda faaliyet göstermeye başladıktan sonra kendi bünyesinde tarifeli havayolu taşımacılığının gerektirdiği stratejik değişiklikleri yapmıştır. Rezervasyon sistemi geliştirilmiş, gelir ve hat yönetimi departmanı kurulmuş, seyahat acenteleri ile anlaşmalar yapılmış, tarife departmanına tarifeli seferleri planlamaya uygun yeni sistemler satın alınmış ve satış arttırma birimi kurulmuştur. İşletme içerisinde tarifeli havayolu taşımacılığına uygun hem örgütsel yapı oluşturulmuş, hem çalışanlara gerekli eğitimler verilmiştir.

Türk özel havayolu işletmeleri arasında IATA (International Air Transport Association – Uluslar Hava Taşımacılığı Birliği) üyeliğini alan ilk havayolu işletmesi olmanın avantajını kullanan Atlasjet, tarifeli iç hatlar pazarına girdikten sonra “interline” taşımacılığa yönelmiştir. Bunun için Atlasjet, IATA üyesi çok sayıda havayolu işletmesi ile ortak uçuş (interline traffic) anlaşmaları imzalamış, kendi rezervasyon sisteminin Küresel Dağıtım Sistemleri (Amedeus, Galileo, WorldSpan) ile bağlantısını sağlamıştır. Elektronik bilet uygulamasına geçerek IATA üyesi yabancı havayolu işletmeleri ile elektronik bilet anlaşmaları yapmıştır. Yapılan bu yatırımlar sayesinde Atlasjet, biletlerini tüm dünyada satarak uluslararası uçuşlarla İstanbul’a gelen yolcuları Türkiye’de faaliyet gösterdiği iç hat noktalarına ulaştırmaktadır. Serbestleşmeden sonra geliştirilen bu strateji diğer özel havayolu işletmelerine karşı rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan planlı bir girişim olarak değerlendirilmektedir.

Atlasjet, iç hatlar pazarına girişten itibaren hizmet kalitesini ön plana çıkaran bir işletme olmayı tercih etmiştir. Hizmet kalitesini yüksek tutabilmek için de teknolojiye önemli ölçüde yatırımlar yapmıştır. Elektronik bilet uygulaması, bilgisayarlı rezervasyon sistemlerine üyelik, Doğrudan Kontrol Sistemi, Self- Check-In, SMS yolu ile yolcuya PNR numarası verilmesi, her müşteri grubuna uygun bağlılık programları, i-phone üzerinden bilet satışı gibi teknolojiyi hizmet sunumunda kullanarak yolcunun hizmete ulaşmasını kolaylaştırmakta ve konforlu bir uçuş sağlamaktadır. Bunun dışında, geleneksel havayolu işletmelerinde olduğu gibi, uçak içerisinde ücretsiz ikram vermekte, yolcularının otobüslerle ücretsiz olarak son varış noktalarına ulaşımını sağlamaktadır. Uçak içerisinde hizmet sunumunun güler yüzlü ve samimi olması için özel bir çaba sarf edilmektedir. Örneğin, kabin ve kokpit ekibi anonslarının, içten ve yolcuyu rahatlatacak bir şekilde yapılmasına ilişkin prosedürler kullanılmakta, işletme çalışanları bu konuda eğitilmektedir. Sonuç olarak sunmuş olduğu bu hizmetlerle Atlasjet, yolcuya kaliteli ve farklı havayolu işletmesi algısını oluşturmayı hedeflemektedir. Doğrudan rakip olarak gördüğü Atatürk Havalimanı’ndan uçuş gerçekleştiren havayolu işletmeleri ile farklı hizmet kalitesini öne çıkararak rekabet etmeye çalışmaktadır.

Müşteri memnuniyeti Atlasjet için birincil hedeflerin başında gelmektedir. Bu amaçla müşterilerin istek, ihtiyaç ve şikâyetleri, sistemli bir şekilde ölçülmektedir. Düzenli olarak uçuş sonrası, rastgele seçilen belli sayıda yolcuya, telefon görüşmesiyle,

standart sorulardan oluşan küçük bir memnuniyet anketi yapılmaktadır. Bu anketler sonucu toplanan geri bildirimler, her hafta yapılan yönetim kurulu toplantılarında değerlendirilmekte ve problemlerin kısa sürede çözüme ulaştırılmasına önem verilmektedir.

Atlasjet'in fiyat stratejisi, sunduğu yüksek hizmet kalitesini karşılayacak görece yüksek fiyatlar uygulamak yönündedir. Pazarda fiyat rekabeti de yapmakla birlikte, düşük maliyetli havayolu işletmeleri gibi yolcuya düşük fiyat sunma şeklinde bir stratejileri yoktur. Hizmetini müşterilerin kabul edebileceği en yüksek fiyattan satmak istemektedir. Ancak, yüksek fiyat uygulamasına rağmen, kendisi ile benzer stratejiyi uygulayan THY ile karşılaştırıldığında, Atlasjet'in uyguladığı fiyatların daha ekonomik olduğu görülmektedir. Bu sebepten dolayı, örneğin, iş seyahatlerini THY ile gerçekleştiren iş adamlarının, kendi özel seyahatlerinde Atlasjet'i tercih ettikleri belirtilmektedir. Çünkü parasını kendisi ödediği sürece herkes bir dereceye kadar fiyata duyarlı olabilmektedir. Ayrıca, Atlasjet'in fiyat stratejisine bakıldığında, gelir yönetimi uygulamasına rağmen, belli bir pazardaki en düşük fiyatı ile en yüksek fiyatı arasında çok büyük farklılıklar olmadığı görülmektedir. Daha dengeli bir fiyatlama yapılmaktadır.

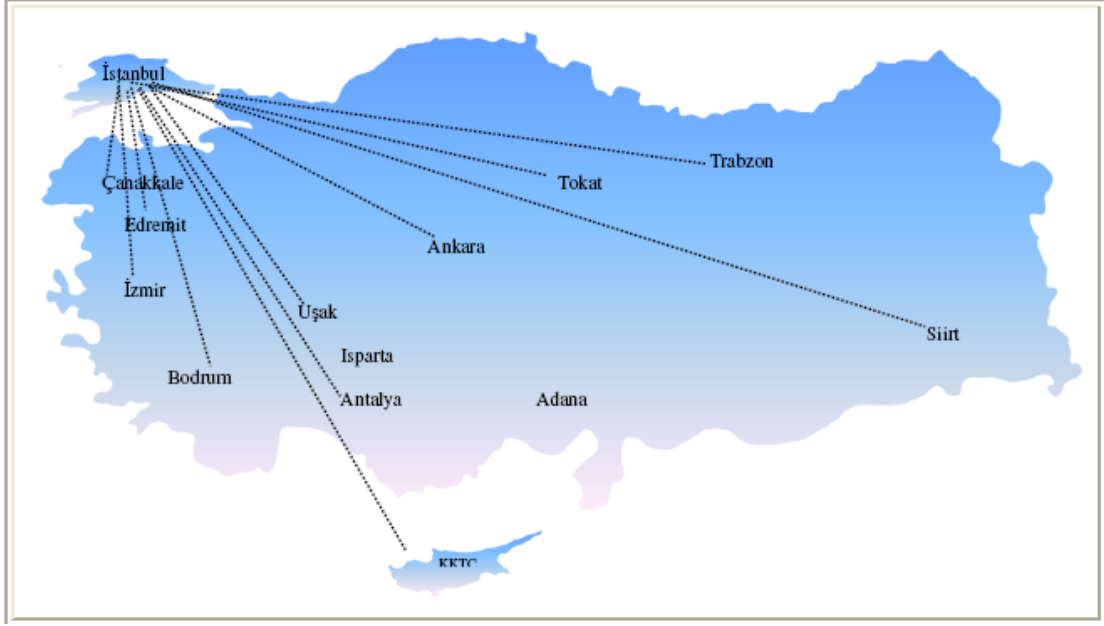
Bu strateji ile Atlasjet'in hedeflediği müşteriler, fiyata duyarlılığı yüksek olmayan ve kaliteye önem veren müşteriler olmaktadır. Müşterileri temelde, turizm amaçlı yolcular ile iş amaçlı yolculardır. İç hatlarda taşıdığı yolcular genellikle Atlasjet'in de sahibi olduğu tur operatörü ETS'nin yolcularıdır. Bunun dışında tur operatörü ile bağlantıya geçmeden kendisi seyahat etmek isteyen turizm amaçlı ve VFR yolcuları da bulunmaktadır. Farklı müşteri grupları bulunması ve her müşteri grubunun istek ve ihtiyaçları ayrı olması sebebiyle İstanbul – Bodrum pazarında, uçak içerisinde, iş sınıfı (business class) ve ekonomi sınıfı olmak üzere iki farklı sınıf uygulaması yapılmaktadır. Atlasjet, özel havayolu işletmeleri arasında iki farklı sınıf uygulayan tek havayolu işletmesidir. İş amaçlı yolcularına yönelik, farklı olduklarını hissettirecek havaalanlarında özel salonlarda ağırlamak, otobüs servisi ile şehir içinde ulaşımını sağlamak, check-in işlemlerini diğer yolculardan ayrı yaptırmak gibi özel uygulamaları da bulunmaktadır. İş amaçlı yolculara da hizmet vermesinden dolayı zamanında kalkış performansına önem verilmektedir. Zamanında kalkış performansı, iş amaçlı yolcular için en önemli havayolu hizmet bileşenlerinden birisidir. Bu bileşen Atlasjet için, iş

amaçlı yolcuları işletmesine çekmek ve elde tutmak amacıyla kullandığı en önemli rekabet araçlarından birisi olarak görülmektedir.

Atlasjet, yolcuların işletmeye olan bağlılıklarını artırmak için müşteri gruplarına uygun olarak ayrı bağlılık programları geliştirmiştir. Şirketlerle anlaşmalar yaparak iş amaçlı yolculara yönelik bağlılık programı uygulamasında, toplanan mil puanlar anlaşma yaptığı şirketin havuzunda birikmekte ve söz konusu şirket istediği çalışanına bu puanları kullandırmaktadır. Ailelere yönelik bağlılık programında ise toplanan mil puanlar aile havuzunda birikmekte ve aile üyelerinden isteyen biriken puanları kullanabilmektedir. Bunun dışında bir de bireysel bağlılık programı bulunmaktadır. Farklılaştırılmış bağlılık programları ile şirketlerin ve bireysel müşterilerin ihtiyaçlarına ayrı ayrı daha etkin cevap verilerek hizmet kalitesi artırılmaktadır.

Sonuç olarak, Atlasjet'in uygulamalarına bakıldığında, serbestleşmeden sonra pazara Porter'ın rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisini benimseyerek girdiği söylenebilir. Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinden yola çıkarak rakiplerinden daha farklı ve daha kaliteli hizmet sunan, bunun için teknolojiyi bütün operasyonel süreçlerinde ve hizmet sunumunda kullanan, pazarda yenilikleri ilk uygulayan ve farklı uygulamalarıyla müşterilerini kendilerini ayrıcalıklı hissetmesini sağlayarak yaratılan bu değer için yüksek fiyat ödemeye razı eden havayolu işletmesi olarak pazarda kendini konumlandırmayı tercih etmiştir.

Atlasjet, farklılaştırma stratejisi ile pazara ilk girdiğinde, Onur Havayolları gibi tüm Türkiye'ye yayılma stratejisi izlemiştir. Bunun için iç hatlar pazarında daha önce uçulmayan çok sayıda yeni pazara girmiş ve zaman içerisinde faaliyet gösterdiği iç hat pazar sayısını artırmıştır. Başka bir deyişle, geniş bir ağ yapısı ile iç hatlar pazarında büyüme stratejisini izlemiştir. İstanbul'dan doğrudan uçuşlar şeklinde gerçekleştirdiği ağ yapısı 2007 yılında aşağıdaki şekilde görüldüğü gibidir. 2007 yılında 12 farklı noktaya tarifeli uçuş düzenlemektedir.



**Şekil 5. AtlasJet'in 2007 Yılındaki Yurtiçi Tarifeli Uçuş Noktaları**

Bir dönem Konya, Kars, Sivas, Malatya, Erzincan gibi uçuş noktalarını da ağ yapısına ekleyerek geniş ölçekte faaliyet göstermek istemiştir. Ayrıca, kimsenin uçmadığı illere uçarak oradaki potansiyeli ortaya çıkarmayı denemiştir. Bu amaçla, özellikle Türkiye'nin doğusundaki havaalanlarına daha etkin operasyon düzenleyebileceği CRJ 700 ve CRJ 900 tipi bölgesel uçakları filosuna dahil etmiştir. Ancak, bu pazarlarda faaliyetlerini çok fazla sürdürmeyi, çoğundan çıkmak zorunda kalmıştır. Söz konusu pazarlardan çekilmesinin başlıca sebebinin, bu pazarlarda farklılaştırma stratejisinin etkin bir şekilde uygulanamaması olduğu düşünülmektedir. Çünkü faaliyet göstermeye çalıştığı hatların ekonomileri, farklılaştırma stratejisi çerçevesinde sunulan yüksek fiyatı ödemeye razı olabilecek seviyede değildir. Dolayısıyla Atlasjet, geniş bir coğrafi alanda faaliyet gösterme stratejisinden vazgeçip daha odaklı olmaya karar vermiştir. Çalışmanın yapıldığı tarihte Atlasjet'in iç hatlarda faaliyet gösterdiği pazarlar İstanbul'dan İzmir, Antalya, Bodrum ve Dalaman şeklindedir. Odaklandığı bölgeye bakıldığında bu pazarların turistik amaçlı ve ekonomilerinin diğer pazarlara göre daha yüksek pazarlar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla şu anda Atlasjet, ETS'nin yolcularını taşıyabildiği uçuş noktalarına odaklanmış bir havayolu işletmesi görünümündedir. Pazara girişte serbestleşmeye tepki olarak geliştirdiği ilk stratejisinin farklılaştırma stratejisi olduğu söylenebilirken, daha



sonra belli bir coğrafi pazarda yoğunlaşarak odaklanmış farklılaştırma stratejisini uygulamaya geçtiği söylenebilir.

### 5.2.3. Pegasus Havayolları

Öncesinde charter taşımacılık alanında faaliyet gösteren Pegasus Havayolu işletmesi, 2005 yılında ESAS Holding tarafından satın alındığında kendisine “iç ve dış hatlarda tarifeli seferler düzenleyen düşük maliyetli havayolu işletmesi olmak” şeklinde yeni bir misyon belirlenmiştir. Tarifeli seferlere geçişin en etkili ve kolay yolunun ise, ilk önce iç hatlar pazarında faaliyete başlamak olduğu düşüncesiyle 1 Kasım 2005 tarihinde iç hatlar pazarında faaliyetlerine başlamıştır. İç hatlar pazarında özel havayolu işletmelerinin önündeki engellerin kalkması, devletin yaptığı indirimlerle havayolu işletmelerini desteklemesi ve o dönemdeki ekonomik koşulların Türkiye pazarında faaliyet göstermek için elverişli olması, Pegasus Havayolu işletmesinin iç hatlar pazarına girmesinde etkili olan faktörlerdir. O dönemdeki ekonomik istikrar sonucu Türk Lirası'nın uzun bir süre Dolar karşısında değerli kalması, iç hatlar pazarında faaliyet göstermeyi karlı duruma getirmiştir. Çünkü havayolu işletmelerinin iç hatlardaki faaliyetleri karşılığı elde ettikleri gelirler Türk Lirası bazında olurken giderleri ABD Doları bazında olmaktadır. İç hatlar pazarında tarifeli faaliyet gösterebilmek için, charter taşımacılıktan tarifeli taşımacılığa geçen diğer işletmelerde de olduğu gibi, ilk olarak, tarifeli taşımacılığın gerektirdiği departmanlaşma gerçekleştirilmiştir. Bunun için müşteri ilişkileri, ücret, gelir yönetimi, tarifeli uçuş planlama gibi birimler kurulmuş ve uçuş planlaması yapılmıştır.

Pegasus Havayolu işletmesi, iç hatlar pazarına “maliyet liderliği stratejisini” benimseyerek girmiştir. Pazara girmeden önce Ryanair, Easy Jet gibi Avrupalı düşük maliyetli havayolu işletmeleri incelenerek, Türkiye şartlarına uygun bir maliyet liderliği stratejisine göre işletme yeniden yapılandırılmıştır.

Pazara girmeden önce yapılan rekabet analizleri sonucu; THY, Atlasjet ve Onur Havayolları'ndan sonra Atatürk Havalimanı'ndan uçuş gerçekleştiren dördüncü havayolu işletmesi olmak yerine, rekabette ayrışma noktası olarak, benimsenen maliyet liderliği stratejisine de uygun olan Sabiha Gökçen Havalimanı, uçuş operasyonlarının merkezi olarak seçilmiştir. Sabiha Gökçen Havalimanı seçilerek, pazarda var olan

işletmelerle doğrudan rekabetten kaçınarak rekabet avantajı elde edilmekle birlikte, İstanbul ilinin Anadolu yakasında ve Kocaeli, Sakarya gibi yakın çevre illerde yaşayan, daha önce hiç ulaşılmamış bir yolcu talebinin ortaya çıkarılması da hedeflenmiştir. Sabiha Gökçen Havalimanı ayrıca, işletmenin maliyetlerini minimuma indirilmesinde de etkili olabilecek bir havalimanı konumundadır. Atatürk Havalimanı'na göre daha düşük yoğunlukta uçak trafiğine sahip olması sebebiyle, Pegasus Havayolu işletmesi, uçaklarının yerde kalış süresini azaltarak gün içerisinde uçaklarının kullanım oranını artırmaktadır. Sabiha Gökçen Havalimanı'nda uygulanan daha düşük ücretler, Pegasus Havayolu işletmesi için maliyet avantajı sağlamaktadır. Yurtiçinde tarifeli olarak toplam 16 noktaya uçuş gerçekleştirilmektedir. Pegasus uçuşları doğrusal hat yapısı şeklinde noktadan noktaya gerçekleştirilmektedir. Bu uçuşlardan bazıları Pegasus-İzair ortak uçuşları şeklinde olmaktadır. İzair ortak uçuşları ile Atatürk Havalimanı'ndan da İzmir'e uçuş gerçekleştirilmektedir.

Diğer yandan Sabiha Gökçen Havalimanı'nda yakın gelecekte slot uygulamasına geçileceği belirtilmektedir. Ayrıca YİD Projesi ile işletimi özel sektöre verildiği için havaalanı ücretlerinde de bir artış söz konusudur. Bu gelişmeler Pegasus havayolu işletmesinin gelecekte maliyet liderliği stratejisini izlerken zorlanacağına işaret etmektedir.

Pegasus Havayolları'nın filosundaki uçaklar Boeing 737-800, 737-400 ve 737-500 modellerinden oluşmaktadır. Sadece Boeing uçaklarla sefer düzenleyen Pegasus, uçuş ağı ve yedek parça havuzunun verimliliği nedeniyle tek tip filo uygulaması sayesinde maliyetlerini azaltabilmektedir. Tek tip filoya sahip olmak bakım, eğitim ve yedek parça envanter maliyetlerini düşürmekte, kokpit personeli planlaması ve filo yönetiminde daha fazla esnekliğe sahip olmayı sağlamakta ve uçağın satın alım maliyetlerinde düşüş sağlamaktadır.

Pegasus Havayolu işletmesi, yine maliyetlerini en aza indirmek amacıyla sade ve basit bir hizmet sunmaktadır. Kabin içerisinde iş sınıfı uygulaması bulunmayıp ekonomi sınıfı olmak üzere tek sınıflı uçuş gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle uçaklarında koltuklar arası mesafeler az tutulmakta ve uçak yolcu kapasitesi artırılmaktadır. Aynı şekilde, fazla maliyete neden olacak VIP ya da CIP uygulamaları bulunmamakta ve uçuş esnasında yolcuya ücretsiz ikram sunulmamaktadır.

Pegasus Havayolu işletmesi, geleneksel havayolu işletmelerinde bulunan hizmetlerin birçoğunu kaldırarak maliyette avantaj sağladığı gibi, bu hizmetleri bilet fiyatından ayrı şekilde ücretlendirerek yan gelirler elde etmektedir. Örneğin, yolculuk esnasında yolcu ikram almak istediğinde ücretini ödeyerek alabilmektedir. Başka bir uygulama ise, oturmak istediği koltuğu uçuş öncesinde seçmek isteyen yolcudan fazladan ücret alınmasıdır. Uçuş dışında sunulan farklı hizmetlerle de yeni yan gelir alanları yaratılmaktadır. Otel, araba kiralama hizmetleri sunma, uçak içi dergi reklam alanları ve uçak üzerine reklam alma, bilet değişikliği halinde ayrı bir ücret alma gibi bilet geliri dışında farklı alanlardan gelir sağlanmaktadır ve bu yan gelirler bilet satışından elde edilen gelirlerden daha fazla olmaktadır.

Pegasus havayolu işletmesinin stratejisinin en önemli bileşeni düşük fiyat stratejisidir. Operasyonel etkinlik ve verimlilik ile azalttığı maliyetlerini fiyatlarına yansıtarak düşük fiyat sunmaktadır. Ancak bu düşük fiyatlar uçuş tarihi yaklaştıkça yükselmektedir. Uyguladığı gelir yönetimi ile uçuş tarihinden uzun zaman önce alınan biletler çok düşük fiyata sahipken, uçuştan hemen önceki fiyatlar çok yüksek olabilmektedirler. Dinamik fiyatlandırma ile fiyatları çok fazla değişkenlik göstermektedir ve aynı uçuş için en düşük fiyat ile en yüksek fiyat arasındaki fark oldukça yüksektir. Biletlerinin satışında ise diğer havayolu işletmelerinin aksine Pegasus'ta doğrudan satış kanallarının daha fazla öne çıktığı görülmektedir. Özellikle internet üzerinden bilet satışını artırmak amacıyla ilgili alana ciddi anlamda teknolojik yatırım yapmaktadır. Müşterilerin havayolu hizmetine ulaşımını kolaylaştırmaya çalışmaktadır. Doğrudan satış kanallarının geliştirilmesi Pegasus için önemli olmakta, çünkü doğrudan satış kanalları aracılığıyla bilet satılması Pegasus'un stratejisine uygun olarak maliyet avantajı sağlamak ve müşteriye doğrudan ulaşımını olanaklı kılarak müşteri üzerinde daha etkili olmasına fırsat tanımaktadır.

Pegasus Havayolu işletmesi, markasını öne çıkarmaya çalışan bir işletmedir. Bunun için markasına yatırım yapmaktadır. Reklam bütçesi diğer özel havayolu işletmelerine göre oldukça fazladır. İç hatlarda tarifeli seferlere başlamasıyla birlikte yoğun bir şekilde reklam faaliyetlerine başlamıştır. İlk reklamları kurumsal bir imaj oluşturmaya yönelik reklamlar olmuştur ve kurumsal imajını oluşturmak ve güçlendirmek için bütünleşik bir iletişim oluşturmaya çalışmıştır. Oluşturmaya çalıştığı imaj ise "düşük fiyata kolay bir uçuş hizmeti veren havayolu işletmesi" imajıdır. İç

hatlarla birlikte yoğun bir medya kampanyasına başlayan Pegasus Havayolları, bu sayede yolcu potansiyelini artırmayı planlamaktadır.

Pegasus Havayolu İşletmesinde görülen farklı bir strateji de İzAir ile iç hatlarda yapmış olduğu işbirliği stratejisidir. Pegasus'u da içinde bulunduran Esas Holding'in satın almış olduğu İzAir, İzmir bölgesi için önemli bir marka olarak görülmektedir. Bu markayı satın alarak Pegasus o bölgedeki yolcu potansiyelini de kendisine çekmeyi hedeflemiştir. İşletmenin İstanbul'dan gerçekleştirdiği uçuşlar rekabete oldukça açık uçuşlar olmaktadır. Fakat İzmir gibi bir merkezden uçuşlar gerçekleştirerek rakibin dolayısıyla rekabetin daha az, karlılığın daha fazla olabileceği bir alanda faaliyet göstermiş olmaktadır. İzAir'in satın alınması sayesinde Pegasus bu bölgede önemli ölçüde pazarlama yönlü halkla ilişkiler gerçekleştirmiştir.

#### 5.2.4. SunExpress Havayolları

SunExpress Havayolları, THY ile Lufthansa'nın ortaklığında Antalya merkezli yurtdışı charter seferler düzenlemek üzere 1989 yılında kurulmuş bir işletmedir. Uzun süre Avrupa ile Antalya arasında turizm amaçlı taşımacılık yapan işletme, Türk iç hatlar pazarının serbestleşmesi ve pazarda oyuncuların artmasına rağmen henüz hiç girilmemiş pazarların mevcut olmasını fırsat bilerek 2006 yılında iç hatlar tarifeli seferlerine başlamıştır.

SunExpress Havayolları, pazardaki mevcut işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarlara girmek yerine, uçuş operasyonlarını İzmir merkezli yapılandırarak, kendisine daha niş bir coğrafi pazar seçmiştir. Böylelikle Antalya'dan sonra kendisine ikinci bir merkez oluşturmuştur. İzmir'den düzenlediği iç hat uçuşları ile yeni pazarların açılmasını ve daha önce hiç bağlanmamış şehirlerin birbirine bağlanması yoluyla çapraşık ağ yapısı modelinde faaliyet göstermeye başlayarak iç hatlar pazarında yeni bir uçuş yapısının gelişmesini sağlamıştır.

Rakiplerin olmadığı ve daha önce hiç uçulmamış pazarların seçilmesi SunExpress'e rekabet avantajı sağlarken, diğer taraftan, bu pazarlarda yolcu potansiyelini yaratmak işletmenin karşısına bir zorluk olarak çıkmıştır. Bu pazarlarda karayolu taşımacılığı ile seyahat eden yolcuların havayolu taşımacılığına çekilmesi gerekmiştir. SunExpress, rakiplerin olmadığı yeni pazarlara girme stratejisinin yanında,

yolcuların uçmayı öğrendiği, hacmi büyük pazarlara da girerek fazla kapasite sunumuyla faaliyet göstermeyi de denemektedir. Dolayısıyla SunExpress'in her iki stratejiyi birden uyguladığı söylenebilir.

2008 yılında SunExpress, Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan da uçuş faaliyetlerine başlayarak kendisine üçüncü bir merkez açmıştır. Sabiha Gökçen Havalimanı'nı merkez yaparak buradan uçuşlara başlamasının sebebinin, %50 sahibi olduğu THY'nin Sabiha Gökçen merkezli rekabette yer almak istemesi olduğu düşünülmektedir. Özellikle Pegasus Havayolu işletmesi ile rekabet ederek iç hatlar pazarında rekabet üstünlüğü yaratmaya çalıştığı düşünülmektedir. Ayrıca bu uygulama hem THY'nin hem de SunExpress'in rekabet edebilmek için stratejik işbirliğinin kullanılmasına güzel bir örnek oluşturmaktadır.

SunExpress üç farklı müşteri grubuna da hizmet vermektedir. Kısa mesafe ve büyük şehirler arasında seyahat eden iş amaçlı yolcular, turizm amaçlı yolcular ve daha çok uzun mesafe hatlarda seyahat eden VFR yolcular, SunExpress'in müşteri yelpazesini oluşturmaktadır. Türkiye'nin doğusu ile batısını bağlayan seferlerdeki yolcular genellikle VFR ailelerdir ve bu pazarlarda iş ve turizm trafiği ikinci planda kalmaktadır. Buna karşılık, özellikle İzmir – Antalya pazarındaki yolcuların önemli bir kısmı sık seyahat eden ve genellikle gün içerisinde geri dönen iş amaçlı yolculardır. Sunexpress, her müşteri grubuna uygun ürünlerle müşteri karşısına çıkarak hizmet vermeye çalışmaktadır.

Sunexpress Havayolu işletmesi de iç hatlar pazarındaki bütün havayolu işletmeleri ile doğrudan rekabet içerisinde olmadığını, belli pazarlarda birlikte faaliyet gösterdiği havayolu işletmeleri ile doğrudan rekabet ettiğini belirtmiştir. SunExpress'in rekabette kullandığı en önemli araç ise, fiyattan daha çok hizmet kalitesidir. Ancak, geleneksel havayolu işletmeleri gibi, tam hizmet sunmak yoluyla hizmet kalitesini öne çıkarmamaktadır. SunExpress havayolu işletmesinde düşük maliyetli taşıyıcıların uygulamalarını da görmek mümkündür. Örneğin ücretsiz ikram vermek yerine, uçak içerisinde zengin bir menü ile yolcunun karşısına çıkarak ikram satışı yapmaktadır. Bu uygulamanın iş amaçlı yolcuları daha fazla memnun ettiği düşünülmektedir. Diğer taraftan ailelere yönelik, çocukla seyahati kolaylaştırmak amacıyla, çocuklara özel hizmetler sunmaktadır. Sunexpress'in amacı, müşteride sadece değer yaratacak uygulamaları yerine getirmektir. Bunun için, düşük maliyetli taşıyıcılardan müşteride

değer yaratacağını düşündükleri uygulamaları alıp hizmetine dahil etmektedir. Buradaki amaç, hem maliyetleri azaltmak hem de müşteri için değer yaratmaktır. Değer yaratmayan bir uygulamayı sadece maliyetleri düşürüyor düşüncesi ile alıp uygulamamaktadır. Böyle bir uygulamanın, işletmeye daha sonra tekrar maliyet şeklinde geri döneceği düşüncesinden hareket edilmektedir.

SunExpress'in dünyada havayolu işletmelerinde uygulanan farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi ve odaklanma stratejilerinden, müşteri değeri yaratacağına inandıkları uygulamaları alarak kendi stratejilerini oluşturduğu görülmektedir. Kaliteli bir hizmet karşılığında da yüksek fiyat değil ama, bu kalite için katlanılan maliyetleri karşılayacak uygun fiyat sunma stratejisi uygulamaktadır. En düşük fiyatı sunmak gibi bir hedefi bulunmamakta, verdiği hizmetin değerini yolcudan almak istemektedir.

#### 5.2.5. Borajet

Serbestleşmeden sonra pazara giren havayolu işletmeleri daha çok büyük şehirlerarasında noktadan noktaya uçuş gerçekleştirecek şekilde bir yapılanmaya gitmiştir. Özel havayolu işletmelerinin girmesiyle çok sayıda yeni pazar açılmış olmasına rağmen havayolu taşımacılığı ile tanıştırılmamış çok sayıda iç hat uçuş noktası bulunmaktadır. Bu noktalar genellikle yolcu potansiyelinin daha düşük olduğu, buna karşılık "her ile havaalanı" projesi kapsamında yapılmış stol tipte havaalanlarına sahip nüfusu az şehirlerdir. Dolayısıyla Borajet, henüz dokunulmamış ve canlandırılması gereken bir pazar görerek, bu pazarı canlandırabilecek bir strateji ile iç hatlarda tarifeli havayolu taşımacılığına başlamıştır. Bugüne kadar iç hatlarda tarifeli seferlere başlayan havayolu işletmelerinin hepsi charter havayolu işletmeciliğinden tarifeli havayolu işletmeciliğine dönüş yapan havayolu işletmeleridir. Buna karşılık Borajet, en başından itibaren iç hatlarda tarifeli taşımacılık yapmak amacıyla kurulmuş ve Mayıs 2010 tarihinde faaliyetlerine başlamış bir işletmedir.

Borajet, iç hatlarda hedeflediği söz konusu canlanmayı yaratabilmek için, temelinde küçük şehirleri büyük şehirlere bağlama mantığı ile işleyen, bölgesel havayolu modeli ile pazara giriş yapmıştır. Ağ yapısını ve filo yapısını bu stratejiye uygun olarak tasarlamıştır. Filosundaki ATR-72 tipi turboprop pervaneli uçaklar ile

diğer havayolu işletmelerinin faaliyet göstermediği küçük şehirlerden yolcuları toplayarak büyük şehirlere getirmeyi amaçlamaktadır. Büyük şehirlere getirilen yolcuların gitmek istedikleri noktalara dağıtımını ise, büyük havayolu işletmelerine devretmeyi planlamaktadır. Dolayısıyla Borajet, büyük merkezler arasında faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin iç hatlarda besleyicisi olmayı hedeflemektedir. Tam tersi şekilde, büyük havayolu işletmelerinin merkezlere getirdiği yolcuların da, yine iç hatlarda gitmek istediği küçük noktalara dağıtımını Borajet yapmak istemektedir. Örneğin, Antalya merkez olarak düşünüldüğünde; Urfa, Mardin, Adana, Diyarbakır illerinden toplanan yolcular Antalya'ya getirilecek, buradan büyük havayolu işletmeleri ile gitmek istedikleri noktalara ulaştırılacaktır. Ya da Antalya'dan alınan yolcuların söz konusu küçük illere dağıtımını yapılacaktır.

Borajet, bölgesel havayolu taşımacılığını yapabilmek için, pervaneli küçük uçaklardan oluşan bir filo stratejisi geliştirmiştir. ATR-72 tipi 66 kişilik uçaklar, yolcu potansiyelinin düşük olduğu pazarlardaki yolcuların etkin ve verimli şekilde taşınabilmesi için uygun uçaklardır. Sunulan koltuk kapasitesinin az olması sebebiyle, bu pazarlarda yüksek doluluk oranını yakalayabilecek ve birim maliyetlerinde düşüş sağlayabilecektir. Ayrıca, bu pazarlar genellikle daha kısa pistlere ve küçük apronlara sahip havaalanı alt yapısından oluşmaktadır. Büyük jetlerle iniş ve kalkışın zor olduğu bu havaalanlarında Borajet, pervaneli uçakları ile daha etkili operasyon düzenleyebilecektir. Bu uçakların getirdiği bir diğer avantaj ise, yakıt ve bakım maliyetlerinin daha düşük olmasıdır. Borajet için avantaj yaratan tüm bu özellikler, pazarda jet motorlu büyük gövdeli uçaklarla uçuş düzenleyen havayolu işletmelerinin uygulamalarının zor olduğu ya da uygulamaları halinde etkinlik ve verimlilik problemi ile karşılaşacağı özelliklerdir. Dolayısıyla, bu stratejisi ile Borajet'in, aynı zamanda rekabete karşı kendini korumuş ve rekabet avantajı yakalamış olduğu söylenebilir.

ATR tipi uçaklarla faaliyet göstermek, uzun vadede Borajet'e insan kaynağı açısından da avantaj sağlayacaktır. Küçük uçaklar olduğu için insan kaynağı yatırımı daha az, kokpit ekibine verilen maaşlar, bir jet uçağı kokpit ekibine verilen maaşlardan daha düşüktür. Ayrıca, iç hatlar pazarında sıkça rastlanan kaptan pilot transferi sorunu ile Borajet'in karşılaşma ihtimali daha zayıftır. Çünkü farklı tipte bir eğitim gerektiren bu uçakların kokpit ekibinin, diğer havayolu işletmelerinde istihdam edilmesi daha zordur. Hız faktöründen dolayı, jet motorlu uçaklar için 45dk, pervaneli ATR uçakları

için 1 saat olan uçuş süresi içinde, ATR tipi uçakları ile Borajet, operasyonel anlamda diğer işletmelere karşı önemli ölçüde maliyet avantajı yakalayabilecektir. Ancak, başlangıçta yatırım maliyetleri yüksek olmaktadır. Teknisyenlere, pilotlara ve kabin personeline uçakların eğitimleri verilmektedir. Türkiye için bilinmeyen bir model olduğundan, SHY-145 bakım yetkisinin çıkması uzun sürmektedir. Bu süre uzadıkça işletme, yurtdışından yabancı teknisyen istihdam etmek zorunda kalmakta ve bu çalışanlara oldukça yüksek maaşlar verilmektedir. Bununla birlikte, bu uçaklar için Türkiye’de diğer destek hizmetleri ve alt yapı henüz olmadığından, birçok alt yapıyı Borajet kendisi oluşturmak zorunda kalmaktadır. Bu sebeplerden dolayı, başlangıç maliyetleri diğer işletmelere göre daha yüksek olmakla beraber, ilerleyen dönemlerde operasyonel maliyetlerde diğer işletmelere göre üstünlük elde edeceği belirtilmektedir.

Borajet, iki nokta arasında taşımacılık yaparken ara noktalara da inerek yolcuları toplayacaktır. Örneğin, İstanbul’dan kalkan uçak önce Zonguldak’ta yolcuları indirecek, Zonguldak’tan da yolcu olarak Trabzon’a uçacaktır. Yani, İstanbul-Zonguldak-Trabzon hattında uçuş gerçekleştirecektir. İstanbul’dan uçuşlarını ise, Sabiha Gökçen Havalimanı’ndan gerçekleştirmektedir. Uçtuğu bazı şehirlerin doğal hattının Atatürk Havalimanı olması gerekçesiyle Atatürk Havalimanı’ndan uçuş düzenlemek istemekle beraber, slot alamadığı için sefer düzenleyememektedir. Rakiplerin bulunduğu hatlara girmeyi tercih etmeyerek, filosundaki ATR tipi uçakların yapısal olarak izin verdiği uçuş süresi 1-2 saatlik pazarlarda faaliyet göstermektedirler. Uçuş süresi 2 saati aşan pazarlarda diğer havayolu işletmeleri ile rekabet edemez duruma gelmektedir. Ayrıca, jet motorlu uçakların sefer düzenlediği pazarlara girerse rekabet edebilme şansı azalmaktadır. Dolayısıyla Borajet, kimsenin uçmadığı, kısa ve orta mesafeli, büyük ve küçük illeri çapraşık ağ sistemi ile birbirine bağlayacak bir ağ stratejisi benimsemiştir.

Daha önce uçulan pazarlar olmadığı için, Borajet’in uçtuğu pazarlarda talep yaratması kolay olmamaktadır. Müşterileri genellikle, uçtuğu pazarların profilini yansıtan aileler, hasta yolcular ve çocuklardan oluşmaktadır. Özellikle çocuklara yönelik özel uygulamalar planlanmaktadır. Uçulan şehirlerin tarihi, kültürel ve coğrafi özellikleri araştırılıp, elde edilen verilerin pazarlama faaliyetlerinde kullanılması yoluyla işletmenin tanınırlığı artırılmak ve yerel otoritelerden destek alınmak istenmektedir. Ortaya çıkarılan tüm bu özellikler hizmet sunumuna yansıtılacaktır. Örneğin uçulan bölgenin yöresel yemekleri yolcuya, uçak içerisinde ücretsiz ikram



olarak verilecektir. Ancak bu hizmetler, işletmeye maliyet kalemi yaratmaması için, yerel otoritelerden destek alınacaktır. Karşılığında Borajet'in dergilerinde belediyelerin reklâmı yapılacak, şehirlerin tanıtımına yer verilecektir

Sunmuş olduğu hizmet karşılığında uygun bilet fiyatları ile tüm gelir gruplarına ulaşmayı hedeflemektedir. Ancak, ilk başta yatırım maliyetlerinden dolayı fiyatları yüksek olacak, daha sonra zamanla maliyet avantajı sağlanmaya başladıkça, bu avantaj fiyatlara yansıtılarak daha düşük fiyatlar sunulacaktır. Diğer iç hat havayolu işletmelerinde olduğu gibi, Borajet'te de gelir yönetimi uygulanmaktadır. Ancak Borajet'te buna ilişkin farklı bir uygulamaya rastlanmaktadır. Gelir yönetimi ile müşteri ilişkileri yönetiminin bir arada tek bir merkezden yapılması şeklinde bir yapı oluşturulmuştur. Bu yapıya çağrı merkezi de dahil edilerek süreçler birbirine bağlanmıştır. Buradaki amaç, hat yönetiminde yapılan bir değişikliğin müşteriye mutlaka etkileyeceği düşüncesinden hareketle, değişikliğin yapıldığı anda müşterinin ne kadar etkilendiğini ölçmektir. Örneğin, fiyat düştüğünde çağrı merkezinde çalan telefonlarda ne kadar artış olduğuna bakılarak müşterinin tepkisi anında ölçülmek istenmektedir. Burada müşteri ilişkileri yönetimi, bir bakıma satış için kullanılmaktadır.

Borajet, bireysel yolcuları taşımanın yanı sıra, paket tur taşımacılığında da faaliyet göstermeyi hedeflemektedir. Bunun için, turların ayarlanması konusunda etkin olabilmek amacıyla Bora Travel Seyahat Acentesi kurmayı planlamaktadır. Kendi acentesi ile paket turlar düzenleyip bu yolcuları iç hatlarda taşıyacaktır.

Sonuç olarak Borajet'in, mevcut işletmelerin faaliyet göstermediği, yolcu potansiyelinin düşük, kısa ve orta mesafeli pazarları fırsat olarak değerlendirerek, bölgesel havayolu stratejisi ile pazara girdiği söylenebilir. Bu kapsamda belli bir coğrafi alanda faaliyetlerini yoğunlaştıracağı için stratejisinin, Porter'ın rekabet stratejilerinden odaklanma stratejisi olduğu sonucuna varılabilir. Belli bir bölgeye odaklanmakla birlikte, Borajet'in ilerleyen zamanda turizm taşımacılığına da odaklanacağı görülmektedir.

#### 5.2.6. Türk Hava Yolları

Serbestleşme gerçekleşene kadar, tekel olmasına rağmen THY de iç hatlar pazarında dilediği gibi faaliyet gösterememiştir. Pazara giriş, fiyatlama gibi konularda

kendi kararlarını alıp uygulayamamıştır. Devlet sahipliğinde havayolu işletmesi olması sebebiyle de bir takım sorumluluklar yüklenmiş, zararına da olsa bu sorumlulukları yerine getirmek durumunda kalmıştır. En önemlisi, 2001 yılına kadar fiyatlamanın serbest bırakılmadığı iç hatlar pazarında, ABD Doları – TL uyumsuzluğu gibi dönemlerde artan yakıt maliyetleri karşısında fiyatlarını değiştirememiştir. Özetle belirtmek gerekirse, serbestleşme öncesi dönemde, hiçbir rekabet olmamasına rağmen, düzenlemelerin sınırlamasıyla THY, ticari kararlarını etkin bir şekilde alamamıştır.

O tarihe kadar pazarını hiç paylaşmamış olan THY, serbestleşme sonrasında pazar payını yeni giren havayolu işletmeleri ile paylaşmak zorunda kalmıştır. Pazar payı %60'lara kadar önemli ölçüde düşmesine karşılık, yolcu sayısında artış görülmüştür. Bunun sebebi, serbestleşmeden sonra iç hatlar pazarının büyümüş ve yeni yolcu talebi yaratılmış olmasıdır. Dolayısıyla serbestleşme, rekabetle tanışan ve pazar payını kaybeden THY'ye de olumlu şekilde yansımıştır.

Serbestleşme öncesi dönemde THY'ye bakıldığında, hizmet kalitesinden ödün vermeden yolcuya tam hizmet sunan, sadece uçuş faaliyetlerine odaklanmayıp hava taşımacılığının destek faaliyetleri olan yer hizmetleri, bakım, eğitim gibi diğer stratejik alanlarında da faaliyet gösteren, küresel ölçekte ağ yapısına sahip, pazarda tüm müşteri gruplarına hitap eden ve sonuç olarak farklılaşmış havayolu görünümü sergileyen (farklılaştırma stratejisi özellikleri gösteren) geleneksel havayolu işletmesi olduğu görülmektedir. Buna karşılık, serbestleşmenin getirdiği rekabet, THY'nin de stratejisini ve işletme mantığını yeniden gözden geçirmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Mevcut strateji ve mantıkla, rekabetçi bir çevrede başarılı olunamayacağı sonucuna varılmasıyla, işletmeyi tümünden etkileyecek stratejik değişimlerin kararı alınmış ve yeni stratejiler uygulamaya geçirilmiştir. En temelde, THY'nin işletme modeli değiştirilerek bu modelin gerektirdiği uygulamalar belirli stratejik alanlarda hayata geçirilmiştir. Serbestleşme öncesinde “birim gelir artırma” modeli ile faaliyet gösteren THY, serbestleşme sonrasında “yolcu sayısı artırma” amacını ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, iç hatlar pazarında THY, üretim miktarının artırılması yoluyla birim maliyetlerin düşürülmesi anlamına gelen ölçek ekonomisinden yararlanılması amaçlanmıştır. Azalan maliyetlerin fiyatlara yansıtılması, daha düşük fiyat sunumu ile yolcu sayısının artırılması hedeflenmiştir.

Serbestleşmeden sonra rekabetçi yapıya bürünen iç hat pazarında, maliyetler artık bütün havayolu işletmeleri için çok önemli hale gelmiştir. Çünkü rekabet ortamında artık, maliyet avantajı rekabet avantajını getirecektir. Bu nedenle THY de, maliyetlerini azaltma çabası içerisine girerek, bu kapsamda maliyet azaltma stratejileri geliştirmiştir. Ancak, uygulanan farklılaştırma stratejisine devam ederek ve dolayısıyla hizmet kalitesinden ödün vermeden maliyetlerin azaltılması amaçlanmıştır. Direkt yolcunun görebileceği hizmetlerin kaldırılması yolu ile değil, süreçlerde yapılan bir takım değişikliklerle maliyetlerin azaltılması yoluna gidilmiştir. Başka bir deyişle, etkinlik ve verimlilik arayışı içerisinde, süreçler yeniden gözden geçirilerek daha verimli süreçler tasarlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, maliyetleri azaltabilmek için işletmede bu yönde kültür oluşturulmaya çalışılmıştır. Tüm çalışanların, kaynakları verimli kullanarak hizmetten ödün vermeden maliyetlerin azaltılması bilinci hareket etmesi hedeflenmiştir.

Filo daha etkin bir şekilde planlanarak kriz dönemlerinde alınan uçaklar ve büyüme hızının getirdiği pazarlık gücünün sağladığı avantajlarla uçak satın alım maliyetleri düşürülmüştür. Kabin ve kokpit ekibi dışındaki kaynaklar sabit tutularak uçakların günlük kullanım oranı artırılmıştır. Dolayısıyla artan yolcu-km ile üretim miktarı artarken, girdiler değişmemiş ve verimlilik sağlanmıştır. Serbestleşmeden bu yana THY yolcu sayısı 3 kat artış göstermiş, buna karşılık, çalışan sayısındaki artış 2 kat dahi olmamıştır. Çalışan başına düşen uçak sayısı artırılarak iş gücü verimliliğinde yüksek değerler yakalanmıştır. Ayrıca, üretim miktarının artması, tedarikçilerden büyük hacimlerde hizmet satın alımını beraberinde getirdiğinden THY, tedarikçilerinden maliyetlerini azaltma talebinde bulunma gücünü elde etmiştir.

THY'nin serbestleşmeye verdiği bir diğer stratejik tepki ise, öz yeteneklerine odaklanarak diğer yan hizmetleri kendi bünyesinde üretmekten vazgeçme yönünde aldığı karar olmuştur. Bunun için THY, dışarıdan alım (outsourcing) stratejileri geliştirmiştir. Bu kapsamda, teknik hizmetler, ikram hizmetleri, yer hizmetleri ve çağrı merkezi ayrı bir işletme haline getirilmiştir.. İşletmeden ayrılan bu yan işlevler, ayrı bir şirket kimliğiyle ticari bir yapıya bürünmüştür. Ticari yapı ile canlı birer organizmalara dönüşen bu işletmeler, kendi içinde daha etkin ve verimli faaliyet göstermeye başlamış ve bunun sonucu THY, daha düşük fiyatlarla tedarik hizmetlerini bu işletmelerden satın alabilir duruma gelmiştir. THY'nin tedarik maliyetleri düşerken, diğer taraftan, sözü

edilen işletmeler üçüncü işletmelere de hizmet verebilmektedir. Maliyetlerini düşürmenin yanında THY, uçuş faaliyetlerine daha iyi odaklanarak, daha etkin bir havayolu işletmesi olabilmekte ve daha kaliteli uçuş hizmeti sunabilmektedir.

THY'nin serbestleşmeye gösterdiği en önemli stratejik tepkinin, düşük maliyetli ve düşük fiyatlı alt marka AnadoluJet'in kurulması olduğu söylenebilir. Çünkü AnadoluJet markası hem THY'nin iç hatlarda rekabet edebilirliğini hem de pazarın genelindeki rekabeti önemli ölçüde etkilemektedir. THY'nin, farklılaştırma stratejisi ile iç hatlar pazarında rekabet etmesi ve verimliliği elde etmesi kolay değildir. Serbestleşmeden sonra pazara yeni giren işletmeler, genellikle maliyetleri düşürme ve düşük fiyat sunma stratejisi ile girmişlerdir. Bu stratejiler pazardaki ortalama fiyatın aşağı çekilmesine ve fiyat rekabetinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu nedenle THY, iç hatlar pazarında rekabette etkin olabilmek amacıyla, özel havayolu işletmelerinin benzeri stratejide bir alt işletme oluşturmuştur. THY, sadece ulaşım odaklı hizmet vermek üzere kurulan AnadoluJet markası ile fiyata duyarlı ancak daha geniş bir kitleye ulaşmakta ve AnadoluJet'in Ankara merkezli yapılması sayesinde iç hatlar pazarında merkez havaalanı (hub'larının) sayısını artırmış olmaktadır. Böyle bir yapılanma ile uzun vadede THY'nin pazar gücü elde edeceği ve diğer iç hat havayolu işletmelerinin pazardaki rekabetini zorlaştıracağı düşünülmektedir.

THY için serbestleşmeden sonra bir diğer gelişme, pazarlama faaliyetlerinin önem kazanmasıyla, daha aktif bir pazarlama stratejisi yürütmeye başlamış olmasıdır. Müşteri bölümlendirmesi yapılarak müşteri grubunun özelliklerine uygun ürünler tasarlama ve müşteri yelpazesini zenginleştirme stratejisi uygulanmaktadır. Ağ rekabetinde daha etkin olabilmek için, serbestleşme öncesinde de kullanılan gelir yönetiminin mantığı değiştirilmiştir. Daha önce uçuş ayakları bazında yapılan gelir yönetimi, her bir hattın ağa katkısını da gösteren kalkış-varış yeri mantığında uygulanmaya başlanmıştır. Yenilik stratejileri kapsamında bilgi teknolojilerine yatırım yapılarak müşteriye sunulan hizmetin kalitesinin artırılması hedeflenmiştir.

Sonuç olarak THY, serbestleşmeden sonra işletmenin rekabetinde kullanılan farklılaştırma stratejisini değiştirmemiş, ancak serbestleşmenin getirdiği rekabet ortamında başarılı olabilmek için, ana stratejisinin yanında maliyet ve müşteri odaklı yeni stratejiler geliştirmiştir denilebilir.

### 5.2.7. AnadoluJet

AnadoluJet, THY'nin alt markası olarak 2008 yılında iç hatlarda faaliyet göstermek üzere kurulmuş tarifeli bir havayolu işletmesidir. Aynı zamanda, THY açısından bakıldığında, THY'nin serbestleşmeye vermiş olduğu en önemli stratejik tepki olarak değerlendirilebilir. THY, serbestleşmeden sonra yeni bir yapıya bürünen iç hatlar pazarında etkin ve verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmek ve müşteri ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılamak üzere kendi stratejisinden farklı bir stratejiye sahip AnadoluJet markasını oluşturmuştur.

AnadoluJet'in kurulmasının temelinde THY'nin Ankara'dan olan ve zarar edilen uçuşlarının verimliliğinin artırılarak karlı hale dönüştürülmesi, iç hatlarda yeni bir merkez oluşturarak THY'nin Atatürk Havalimanı'ndaki transit trafiğinin daha rahat gelişmesinin sağlanması ve iç hatlar pazarındaki müşteri profilinin istek ve ihtiyaçlarına daha doğru bir ürünle cevap verilmesi hedefleri yatmaktadır.

THY genel strateji olarak büyük ve geniş bir ağ yapısı ile faaliyet göstermeye çalışmaktadır. Faaliyet gösterdiği her pazarda kar etmemesine karşılık bu strateji bütünde THY'ye rekabet avantajı getirmektedir. Müşterinin zihninde her noktaya ulaşılabilir algısı yaratılarak öncelikli tercih edilen havayolu işletmesi olmaktadır. Bu amaçla THY, AnadoluJet kurulmadan önce Ankara'dan da belli şehirlere uçuşlar düzenlemiştir. Bunda milli taşıyıcı olmanın verdiği sorumluluğun da etkisi vardır. Ancak AnadoluJet kurulana kadar Ankara'dan olan bu uçuşlarını etkin ve verimli şekilde gerçekleştirmesi mümkün olmamıştır. THY için bu uçuşlar zarar edilen uçuşlar olmuştur. Çünkü farklılaştırma stratejisi bu pazarlarda faaliyet göstermeye uygun bir strateji değildir. Stratejisi gereği bu pazarlardaki müşterilerin ödeyebilecekleri seviyede düşük fiyatlar sunması çok zordur. Bu nedenle istenen talebi yaratılamamış ve uçaklarda yüksek doluluk oranı yakalanamamıştır. THY'nin Ankara'dan olan söz konusu uçuşlarının kara geçirilmesi amacıyla AnadoluJet markasının kurulmasına karar verilmiştir.

AnadoluJet'in kurulmasında diğer bir etken ise stratejik hedef olarak THY'nin dış hat transit trafiğini artırmak istemesidir. Bu stratejideki amaç, Türkiye'nin ekonomisinden bağımsız ve dolayısıyla yaşanan ekonomik olumsuzluklardan etkilenmeyecek bir trafik yaratılmasıdır. Aslında THY'nin temelde taşıdığı 5 tip trafik bulunmaktadır:

1. Aktarmasız noktadan noktaya iç hat trafik (örneğin, İstanbul – Bodrum),
2. Aktarmasız noktadan noktaya iç hat – dış hat/dış hat-iç hat trafik (örneğin, İstanbul – Frankfurt),
3. Dış hattan gelip yine dış hat gidecek transit trafik (örneğin, Frankfurt-İstanbul-Bangkok),
4. Dış hattan gelip iç hat devam edecek ya da iç hattan gelip dış hat devam edecek transit trafik (örneğin, Frankfurt-İstanbul-Adana),
5. İç hat transit trafik (örneğin, Trabzon-İstanbul-Bodrum).

Bu beş trafiğin tamamının Atatürk Havalimanı'nı kullandığı görülmektedir. Ancak araştırmanın ilk bölümlerinde de belirtildiği gibi Atatürk Havalimanı'nda kapasite problemi yaşanmakta ve bu problem THY'nin dış hat transit trafiğini geliştirmesine ilişkin stratejisinin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Atatürk Havalimanı'nda zaten kıt olan kaynakların beş trafiğe birden tahsis edilmesi, beş trafiğin tamamının etkin bir şekilde gelişimine engel olmaktadır. Bu nedenle, özellikle dış hat transit trafiğin sağlıklı gelişebilmesi ve Atatürk Havalimanı'nın merkez olabilmesi için 4. ve 5. maddelerde belirtilen trafiğin başka bir merkeze kaydırılması ihtiyacı gündeme gelmiştir. Bu anlamda merkez olabilecek en uygun bağlantı noktası olarak Ankara seçilmiştir. Ankara merkezli bir yapılanmaya en uygun havayolu modeli olarak ise AnadoluJet markası ortaya çıkmıştır.

AnadoluJet, uçuşlarını Ankara ve Sabiha Gökçen merkezli olarak gerçekleştirmektedir. Topla – Dağıt sistemi ile yolcular Ankara'da toplanarak buradan diğer şehirlere dağıtılmaktadır. Ankara, coğrafi olarak Türkiye'nin ortasında yer alması sebebiyle, iç hatlar pazarı için İstanbul'a göre daha uygun bir merkez havaalanı (hub) konumundadır. Ankara merkezli iç hat uçuşlarında özellikle Kuzey-Güney yönünde hem seyahat süreleri kısaltmakta hem de toplamda maliyetler azalmaktadır. Ayrıca trafiğin daha az olduğu Ankara'da bağlantılı seferlerin bekleme süresi kısaltmakta ve işletmenin dalga (toplama ve dağıtma uçuşları) maliyetleri düşmektedir. Esenboğa Havaalanı'nın teknik alt yapısı da aktarmaların kolaylıkla, kısa sürede ve daha az problemle ve dolayısıyla daha düşük maliyetlerle yapılmasını olanaklı hale getirmektedir.

Coğrafi konumu sonucu Ankara'nın AnadoluJet'e sağladığı bir diğer avantaj ise, uçuş sıklığını artırmasıdır. Merkezi bir konumda olması sebebiyle seyahat sürelerini kısaltması AnadoluJet'in gün içerisinde daha fazla sayıda uçuş gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Uçuş sıklığının yüksek olması ise uçakların kullanılabilirliğini artırarak birim maliyetleri düşürmektedir. Dolayısıyla uçuş sıklığı AnadoluJet'in rekabetçiliğinde önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte müşterilerin istek ve ihtiyaçları analiz edilerek uçuş saati planlaması çok etkin bir şekilde yapılmaktadır.

Ankara aynı zamanda Türkiye'nin diğer illerinden ve özellikle de Türkiye'nin doğu bölgesindeki illerinden yoğun göç almış bir il olması sebebiyle kendisinin de yaratabileceği önemli bir trafik hacmine sahiptir. Ayrıca siyasi başkent olmanın getirdiği bir talep de bulunmaktadır.

Tüm bu özellikleri göz önüne alındığında AnadoluJet'in yapılanmasında Ankara'nın stratejik bir öneme sahip olduğu açıkça anlaşılmaktadır. Bu avantajları ortaya çıkararak AnadoluJet önemli bir rekabet avantajı kazanmaktadır.

Pazara giriş öncesinde yapılan pazar analizleri sonucu müşterilerin isteklerinin düşük fiyat yönünde olduğu görülmüştür. Bu pazarlardaki müşterilerin çoğunlukla hizmet kalitesini ikinci planda tutarak fiyata önem veren ve düşük fiyat sunulması halinde havayolu taşımacılığını kullanacak olan müşteriler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun üzerine AnadoluJet'te ulaşım dışında tüm hizmetler kaldırılarak maliyetler en düşük seviyeye çekilmeye çalışılmakta ve bunun sonucu yolcuya düşük fiyatlı hizmet verilmektedir. Uçaklardaki koltuk araları dar tutulmakta, sınırlı ikram verilmekte, VIP ya da CIP şeklinde farklı sınıf uygulamalarına yer verilmemektedir. THY'nin büyüklüğünden kaynaklanan maliyet dezavantajı olması sebebiyle pazarda maliyet lideri olmamakla birlikte düşük maliyetli havayolu işletmelerinin özelliklerini taşıdığı görülmektedir. Bununla birlikte, topla-dağıt ağ yapısı ile de düşük maliyetli havayolu işletmelerinden büyük ölçüde ayrılmaktadır.

THY markasının sadece Atatürk Havalimanı'nda konumlandırılması şeklinde alınan stratejik karar çerçevesinde İstanbul dışından olan THY uçuşları yavaş yavaş AnadoluJet'e devredilmektedir. Bu amaçla THY'nin Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan olan uçuşlarını da AnadoluJet devralmış ve THY Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan da çekilmiştir.

Sonuç olarak, THY'nin iç hatlar pazarında artık AnadoluJet markası ile yer alacağı söylenebilir. AnadoluJet'in kurulmasında serbestleşmenin etkisinin olduğu rahatlıkla söylenebilir. Serbestleşmeyle birlikte oluşan canlanma ve değişen müşteri beklentilerinin AnadoluJet işletmesinin kurulmasını sebep olmuştur. Ayrıca işletmenin stratejisinin THY'nin stratejisinden farklı olduğu ortadadır. Buna karşılık THY'nin genel stratejileri AnadoluJet'in stratejilerini de etkilemektedir. AnadoluJet'in stratejisi aynı zamanda THY'nin genel rekabet stratejisini destekler yöndedir. AnadoluJet markası THY'ye göre iç hatlar pazarında müşteri isteklerini daha doğru bir şekilde karşılayabilecek bir markadır. Müşteri isteklerine odaklanılarak stratejisi oluşturulmuştur ve niş pazarlar bulunarak bu pazarlardaki ihtiyaçlar giderilmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle daha odaklanma stratejisi izlediği söylenebilir. Maliyetleri ve fiyatları açısından bakıldığında pazarda en düşük maliyetleri olan ve en düşük fiyatları sunan havayolu işletmesi olduğu söylenemez. Bu nedenle tam anlamıyla maliyet liderliği stratejisinden bahsetmek mümkün değildir. Buna karşılık pazardaki diğer düşük maliyetli havayolu işletmelerinin uygulamalarının benzerlerine AnadoluJet'te de rastlanmaktadır.

AnadoluJet'in stratejisinin en önemli bileşenlerini ağ yapısı, uçuş sıklığı, uçuş saati ve fiyat oluşturmaktadır. Bu bileşenleri doğru bir şekilde kullanarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Ayrıca iç hatlar pazarında çok sayıda noktaya uçuş düzenlemekte ve bu pazarların çoğunda tek başına faaliyet göstermektedir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanan veriler ve analizi sonucunda, pazardaki rekabet yapısına ve havayolu işletmelerinin serbestleşme sonucu geliştirdikleri stratejilere ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca, görüşme sırasında görüşmeye katılan yöneticilerin sorulara cevap verirken gösterdikleri tepkilerin gözlemlenmesi sonucunda da bazı sonuçlara ulaşma fırsatı doğmuştur. Elde edilen sonuçların araştırma sorularına cevap verebilecek yeterlikte olduğu düşünülmektedir. Araştırma soruları ile ilişkilendirilerek sektör ve havayolu işletmelerine ilişkin genel sonuçlar ve öneriler şu şekildedir:

2003 yılında Türkiye İç Hatlar Pazarı'nın serbestleştirilmesi ile pazardaki havayolu işletmesi sayısında artış yaşanmış ve pazar belli bir seviyede rekabetçi yapıya kavuşmuştur. Pazara bundan sonra da yeni girişlerin olacağı beklenmekte ve bu durumda rekabetin artacağı tahmin edilmektedir. Söz konusu gelişmelerle birlikte, pazarın havayolu işletmeleri arası birleşmelere sahne olma ihtimali söz konusudur. Dolayısıyla, rekabetin olumsuz yönde etkilenmemesi ve sektörün sağlıklı gelişimi açısından yasal alt yapısının hazırlanmasında fayda vardır.

İç hatlar pazarında havayolu işletmeleri temelde ağ yapısı, hizmet kalitesi ve fiyatı kullanarak rekabetçi olmaya çalışmaktadır. Düşünüldüğünde her üç bileşen de ancak serbestleşme sayesinde havayolu işletmelerinin istedikleri gibi şekillendirebilecekleri stratejik araçlardır. Daha çok, pazara yeni giren özel havayolu işletmeleri fiyat bileşeni ile rekabet etmeyi tercih ederken, THY'nin hizmet kalitesi bileşenini kullanarak faaliyetlerine devam ettiği görülmektedir. Her üç bileşen de pazarda öne çıkan rekabet araçları olmakla birlikte, işletmelerin rekabetçiliğinin merkezinde ağ yapılarının olduğu sonucuna varılabilir. Çünkü pazarda ağ yapısını (seçilen merkez havaalanı, ağ modeli ve faaliyet gösterilecek şehir çifti pazarları) doğru bir şekilde oluşturan işletmenin, en başından önemli bir rekabet avantajını yakalayacağı düşünülmektedir.

Atatürk Havalimanı'ndan uçuş faaliyetlerini gerçekleştiren THY, Atlasjet ve Onur Havayolları kendi aralarında; Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan uçuş faaliyetlerini gerçekleştiren Pegasus Havayolları, AnadoluJet ve SunExpress Havayolları da kendi aralarında doğrudan rekabet içerisinde. Buna karşılık THY, pazardaki rekabet

içerisinde diğer havayolu işletmelerinin kendisi ile rekabet edemeyeceği ayrı bir konumdadır. Birçok Avrupa ülkesinin serbestleşmeden sonra milli taşıyıcısını özelleştirdiği görülmektedir. %49'u devlet sahipliğinde olan THY'nin de tamamen özelleştirilmesinin, pazarda daha etkin ve adil bir rekabet ortamının oluşturulması açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Zira özelleştirme çalışmaları, serbest pazarların bir gereği olarak görülmektedir.

Pazara ilk giren özel havayolu işletmeleri iç hatlar pazarında geniş bir ağ yapısı ile faaliyet göstermek istemiş, ancak bu stratejinin yanlış olduğunu ve başarı getirmeyeceğini anlayınca daha odaklı stratejiler uygulamaya yönelmişlerdir. Bu durum, söz konusu havayolu işletmeleri için stratejik hata olarak değerlendirilebilir. Daha sonra ise bu işletmeler, talebin yoğun olduğu şehir çifti pazarlarında fazla kapasite ile faaliyet gösterme yönünde stratejiler geliştirmişlerdir. Bu nedenle iç hatlar serbestleşmesinin etkisi sadece belli pazarlarda görülmüş, Türkiye'nin geneline yayılamamıştır. SunExpress, Pegasus ve Borajet gibi daha sonradan pazara giren havayolu işletmeleri ise, rakiplerin olmadığı pazarlara odaklanarak daha savunmacı stratejiler geliştirmişlerdir. Bu stratejilerin, hem uygulayan havayolu işletmesinin başarısı açısından hem de iç hatlar havayolu taşımacılığının geniş bir ölçeğe yayılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

İç hatlardaki şehir çifti pazarlarının tümünde rekabetin yaşandığından bahsedilemez. Özellikle büyük ve gelişmiş şehirler arasında yoğun rekabet yaşanırken, bazı pazarlarda monopol özellikler görülmeye devam etmektedir. Monopol pazarlarda ise çoğunlukla THY'nin hizmet verdiği görülmektedir.

Pazara giriş serbestleştirilmiş olmasına rağmen, Atatürk Havalimanı'nda pazara giriş engeli bulunmaktadır. Bunun sebebi, serbestleşmeden sonra yaşanan hızlı büyüme karşısında Atatürk Havalimanı kapasitesinin yetersiz kalmasıdır. Bu sorun, slot sıkıntısı olarak mevcut havayolu işletmelerinin faaliyetlerine yansıdığı gibi yeni kurulacak havayolu işletmelerine pazara giriş izni verilmemesine de sebep olmaktadır. Slotların elde edilememesi, havayolu işletmelerinin stratejilerini de etkilemektedir. Buna karşılık, özel havayolu işletmeleri arasında slot tahsisinin etkin bir şekilde yapılmadığı yönünde bir görüş hâkimdir. Slot koordinasyon görevinin, devletin bir kurumu olan DHMİ'de olduğu düşünüldüğünde, ülkenin milli taşıyıcısına ayrıcalıklı davranılabileceği şüphesi oluşabilmektedir. Bu işlevin Avrupa ülkelerinde olduğu gibi bağımsız bir kuruluş

tarafından yürütülmesinin daha etkin bir slot tahsisi ve pazarda güvenin oluşması açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, yasal düzenlemelerle slotların belli miktarının yeni girişlere tahsis edilmesinin pazara girişi kolaylaştıracağına inanılmaktadır. Bunun dışında, insan kaynağı problemi, alt yapı yetersizlikleri ve diğer operasyonel zorluklar, havayolu işletmelerinin pazara girişini ve faaliyetlerini sürdürmesini zorlaştırırsa da aşılabilir güçlükler olarak görülmektedir.

Havayolu hizmeti sunan işletmeler olarak seçeneklerin çoğalması ve gelişen internet teknolojisi ile işletmelerin hizmet bileşenlerine ilişkin daha fazla bilgi sahibi olunması, müşterileri daha güçlü konuma getirmiştir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve ona uygun olarak hizmetin tasarlanması artık havayolu işletmeleri için önemli hale gelmiştir. Havayolu işletmeleri pazar bölümlenmesi yaparak uygun pazarlama stratejileri ile hizmet kalitesini artırmaya çalışmaktadır. Pazarlama stratejileri içinde fiyat önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü serbestleşme sonrasında orta gelirli bir yolcu grubu talebi yaratılmıştır. Bu müşteri grubunun fiyata olan duyarlılığı havayolu işletmelerinin stratejilerini tümünden etkilemektedir.

Türkiye’de diğer ulaşım türlerinin havayolu taşımacılığının ikamesi olabileceğinden şu an için bahsetmek pek mümkün görünmemektedir. Ancak kısa mesafe hatlarda karayolu taşımacılığının ve tamamlanması halinde Ankara – İstanbul arası hızlı tren taşımacılığının tehdit yaratabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, Avrupa’da görülen diğer ulaşım türleri ile havayolu taşımacılığı arasında entegre bir taşımacılığın Türkiye’de uygulanmasının çok zor olduğu görülmektedir. Karayolu, demiryolu, denizyolu ve havayolu taşımacılığı hareket merkezlerinin birbirinden çok farklı yerlerde kurulmuş olmaları ve yasal bazı sıkıntılar entegre taşımacılığın gelişmesini engellemektedir. Ulaşım sektörünün bu konuda vizyon ve etkin planlama eksikliğinin olduğu ve bu eksikliğin de Türkiye genelinde tüm ulaşım türlerinin gelişmesini olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Tedarikçiler pazarına bakıldığında ise, ne tedarikçilerin ne de havayolu işletmelerinin birbirilerine karşı pazarlık gücünden söz edilebilir. Kendi tedarik işletmelerini kuran THY dışında, özel havayolu işletmelerinin tedarikçilere karşı geliştirdikleri stratejiler bulunmamaktadır.

Elde edilen bulgulara göre, iç hatlar serbestleşmesinden sonra Türk tescilli özel havayolu işletmelerinde yaşanan en temel stratejik değişikliğin, tarifersiz havayolu

işletmeciliğinden tarifeli havayolu işletmeciliğine geçiş olduğu görülmektedir. Bu değişikliğin, faaliyet alanlarının değiştirilmesi ve yeni misyon oluşturulması anlamına gelmesi sebebiyle, Türk özel havayolu işletmelerinin şirket düzeyi stratejilerini tümüyle değiştirdikleri sonucuna varılabilir. Ancak özel havayolu işletmelerinin, şirket düzeyi stratejilerini değiştirmekle kalmayıp iç hatlarda oluşan yeni bir çevrede rekabet edebilecekleri yeni rekabet stratejileri de geliştirerek şirket düzeyi stratejilerini desteklemeye çalıştıkları ortaya çıkmaktadır. Diğerlerinden farklı olarak Borajet ise, faaliyet alanını, başka bir deyişle şirket düzeyi stratejisini, en başından itibaren “iç hatlar tarifeli havayolu taşımacılığı pazarı” olarak belirleyerek geliştirdiği rekabet stratejisi ile iç hatlarda yerini almıştır.

Havayolu işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejilerine bakıldığında şu sonuçlara varılmaktadır:

Onur Havayolları'nın stratejisinin; emniyetli ulaşım işlevi dışında ekstra denilebilecek diğer hizmetleri kaldırarak düşük maliyetler elde etmek ve düşük kar marjı ile düşük fiyat sunarak iç hatlar pazarında geniş bir yolcu kitlesine ulaşmak olduğu söylenebilir. Literatürde geçen bazı özellikleri barındırmasa da temel mantığı açısından bakıldığında Onur Havayolları'nın maliyet liderliği stratejisi uygulamaya çalıştığı sonucuna varılabilir.

Atlasjet için, rakiplerinden farklı ve yüksek kalitede hizmet sunarak müşteride farklı olduğu algısını yaratmaya çalışan ve buna karşılık rakiplerinden daha yüksek fiyatlar sunan havayolu işletmesi olarak pazara girmiş ve daha sonra bu stratejisini daha dar bir coğrafi alana odaklanarak uygulamaya başlamış bir işletme olduğu söylenebilir. Bu noktadan hareketle, serbestleşmeye tepki olarak Atlasjet'in odaklanmış farklılaştırma stratejisi geliştirdiği sonucunu çıkarılabilir.

Pegasus Havayolu işletmesi ise maliyet liderliği stratejisi ile pazara giren bir diğer havayolu işletmesidir. Onur Havayolları'nın aksine Pegasus Havayolları'nın literatürde bahsedilen maliyet liderliği stratejisine daha yakın bir strateji geliştirmiş olduğu söylenebilir.

SunExpress Havayollarının; maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaştırma stratejilerinden müşteride değer yaratacağına inandığı uygulamaları alarak karma bir strateji uygulamaya çalıştığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu nedenle SunExpress'in birleşik rekabet stratejisi geliştirdiği söylenebilir.

Borajet için ise, bölgesel havayolu taşımacılığını model olarak Porter'ın rekabet stratejilerinden odaklanma stratejisini benimsediği sonucuna varılmaktadır.

THY'nin ise hizmetlerinden ödün vermeyerek farklılaştırma stratejisini izlemeye devam ettiği, ancak, bu strateji kapsamında maliyet azaltma stratejileri geliştirdiği görülmektedir. Verimlilik ve etkinliği sağlamak adına süreçlerinde değişikliğe gittiği, yeni pazarlama stratejileri geliştirdiği ve iç hatlar pazarında müşterilerin karşısına daha doğru bir ürünle çıkabilmek ve daha verimli faaliyet gösterebilmek adına AnadoluJet alt markasını oluşturduğu ortaya çıkmaktadır. Serbestleşme sonrasında Avrupa ve Amerika'da birçok geleneksel havayolu işletmesinin alt marka oluşturma stratejisi ile değişen çevreye uyum sağlamaya çalıştığı bilinmektedir. Dolayısıyla benzer bir stratejik tepki Türkiye'de de görülmüştür. Dünyadaki uygulamalarına bakıldığında bu strateji, geleneksel havayolu işletmeleri için başarılı sonuçlar getirmemiştir. Çünkü Porter'ın belirttiği gibi iki farklı stratejinin bir çatı altında uygulanması kolay olmamış ve çoğu işletmede bu strateji başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bu stratejinin THY'ye getirilmesi ise zaman içerisinde görülecektir. Buna karşılık, araştırma verilerine ve değerlendirmelerine göre pazarda AnadoluJet'in oldukça doğru bir şekilde konumlandırıldığı düşünülmekte ve THY'ye uzun vadede başarı getireceğine inanılmaktadır.

AnadoluJet'in stratejisine ayrı bir şekilde bakmak gerekirse, AnadoluJet'in kendisine pazarda önemli bir stratejik üstünlük getirecek bir ağ yapılanmasını oluşturduğu görülmektedir. AnadoluJet işletmesindeki görüşmeler sırasında her ne kadar özel havayolu işletmeleri ile direkt rekabet içerisine girilmediği belirtilse de, bu stratejinin pazardaki diğer işletmeleri zor duruma düşürdüğü düşünülmektedir. Çünkü bu yapılanma AnadoluJet'in pazarın büyük bir kısmına hitap ederek pazar gücünü ele geçirmesini sağlamaktadır. Ayrıca özel havayolu işletmeleri yöneticileri arasında da AnadoluJet'in özel havayolu işletmeleri ile rekabete girdiği görüşü yaygındır. Faaliyet gösterdiği pazarlarda müşterilerin istek ve ihtiyaçları yönünde sadece ulaşım hizmetine odaklanarak diğer geleneksel hizmetleri kaldırmış ve önemli bir maliyet avantajı yakalamıştır. Ankara merkezli faaliyet göstermenin getirdiği maliyet avantajının da eklenmesiyle yolcularına düşük fiyatlar sunmaktadır.

Porter'ın rekabet stratejileri kapsamında genel olarak değerlendirildiğinde her üç rekabet stratejisine de pazarda rastlamak mümkündür. Bu stratejilerin tamamen

serbestleşme sonrası geliştirildiği ortadadır. Ancak, geliştirilen bu stratejilerin literatürde bahsedilen stratejilerle tıpatıp aynı olmadığı görülmektedir. Bu farklılığın ise Türkiye koşullarının gerekliliği olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir. Fakat özünde bu stratejilerin Porter'ın rekabet stratejilerine uygun olduğu ve her pazarda standart özelliklerle bu stratejilerin benimsenmesinin mümkün olmayacağı, dolayısıyla standartlaştırılarak değerlendirilmesinin doğru olmayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın sonucunda, 2003 yılındaki serbestleşmenin, her ne kadar bazı hatlarda tekel yapılanma olsa da, iç hatlar pazarına rekabeti getirdiği ve havayolu işletmelerinin rakiplerini ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak farklı stratejiler geliştirdikleri ortaya konulmuştur. Pazar yasal anlamda tam anlamıyla serbestleştirilmiş, fakat yaşanan hızlı büyüme Atatürk Havalimanı'nda pazara giriş engellerinin oluşmasına sebep olmuştur. Atatürk Havalimanı'ndaki söz konusu problem havayolu işletmelerinin kapasite artırımı üzerinde de kısıt oluşturmakta ve ağ stratejilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun dışında, fiyatlar pazar koşullarına göre oluşmakta ve havayolu işletmeleri fiyatlama konusunda tamamen serbest bir şekilde hareket edebilmektedir. Bu serbestlikle havayolu işletmeleri rahatlıkla stratejilerini şekillendirebilmekte, özellikle fiyat stratejilerini etkin bir şekilde uygulayabilmektedirler.

## KAYNAKÇA

- Acquaah, Moses ve Masoud Yasai-Ardekani. “Does The Implementation of a Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? A New Perspective From a Transition Economy in Sub-Saharan Africa”, **Journal of Business Research** 61: 346–354, 2008.
- Adyanthaya, Surain. “Bottom-Line Implications of O&D Revenue Management,” **Business Development For Airline Economics Magazine**. Eylül-Kasım, 1998.
- Akıncı, Ateş. **Mukayeseli Hukuk Açısından Amerikan ve Avrupa Topluluğu Hukukunda Rekabetin Yatay Kısıtlanması**. Rekabet Kurumu. Lisansüstü Tez Serisi No: 6. Ankara, 2001.
- Aktan, Coşkun Can ve İstiklal Y. Vural. **Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet**. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 2004.
- Aktan, Coşkun Can ve İstiklal Y. Vural. **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 2004.
- Aktan, Coşkun Can. “Strateji ve Stratejik yönetim Kavramları”, [http://www.phanesacademy.net/yonetim\\_okulu/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm](http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm) iletişim adresli internet sayfası, 03.03.2010.
- Aktan, Coşkun Can. “Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim”, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf> iletişim adresli internet sayfası, 16.02.2009.
- Aktan, Coşkun Can. **Stratejik Yönetim**. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.
- Andrews, Kenneth R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin Inc., 1971.
- Ansoff, H. Igor. **Corporate strategy : an analytic approach to policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill Book Co., 1965.
- Aşık, Nuran Akşit. “Şirket Birleşmeleri ve Havacılık Sektöründeki Uygulamaları”, **Mevzuat Dergisi**, 10, 126, Haziran 2008.
- Badur, Emel. **Türk Rekabet Hukukunda Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşmalar (Uyumlu Eylem ve Kararlar)**. Rekabet Kurumu. Lisansüstü Tez Serisi No: 6. Ankara, 2001.



- Barca, Mehmet. “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi** 5, 1: 7-39, Mart 2005.
- Barney, Jay B. ve William S. Hesterly. **Strategic Management and Competitive Advantage**. İkinci basım. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2008.
- Battal, Ünal. “Havayolu Taşımacılığında Finans ve Finansman Kaynakları”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, 2002.
- Biermann, Thomas. “Yield Management in the Airline Industry”, **International Symposium on Logistics and Industrial Informatics** sunulan bildiri. Wildau, Germany: 13-15 Eylül 2007. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4343529&userType=inst> iletişim adresli internet sayfası, 18.07.2010.
- Berman, Barry. “Applying Yield Management Pricing to Your Service Business”, *Business Horizons* 48: 169—179, 2005.
- Borenstein, Severin ve Nancy L. Rose. “How Airline Markets Work...Or Do They? Regulatory Reform in the Airline Industry”. Working Paper 13452, National Bureau of Economic Research. Cambridge, 2007.
- Brenner, Melvin A., James O. Leet ve Elihu Schott. **Airline Deregulation**. ENO Foundation for Transportation, Inc. Westport Connecticut, 1985.
- Burghouwt, Guillaume, Jacco Hakfoort ve Jan Ritsema Van Eck. “Airline Network Configurations in the Deregulated European Aviation Market”. **European Transport Conference** sunulan bildiri, 2002.
- Calleja, Daniel. “European Union Air Transport Policy”, **Royal Aeronautical Society-Montreal Branch**, Canada, 2008, [http://www.icao.int/ec-icao/Docs/Lecture\\_DanielCalleja.pdf](http://www.icao.int/ec-icao/Docs/Lecture_DanielCalleja.pdf) iletişim adresli internet sayfası, 22.03.2010.
- Carpenter, Mason A. and Wm. Gerard Sanders. **Strategic management: A Dynamic Perspective**. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2007.
- Cento, Alessandro. **The Airline Industry: Challenges in the 21st Century**. Heidelberg: Physica-Verlag HD, 2009.





- Chan, Daniel. "The Development of the Airline Industry from 1978 to 1998: A Strategic Global Overview". **Journal of Management Development** 19, 6: 489-514, 2000.
- Chandler, Alfred. **Strategy and Structure**, Cambridge: The MIT Pres. 1962.
- Chang, Yu-Chun ve George Williams. "European Major Airlines' Strategic Reactions to the Third Package", **Transport Policy** 9: 129-142, 2002.
- Çoban, Orhan. **Endüstri İktisadı ve Oyun Teorisi**, Ekin Kitabevi, 2003.
- David, Fred R. **Strategic Management : Concepts and Cases**. On ikinci basım. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2009.
- Demirci, Ahmet Emre. "Yenilik Yönetimi" Yayınlanmamış Ders Notları, Anadolu Üniversitesi, 2010.
- Dempsey, Paul S. ve Andrew R. Goetz. **Airline Deregulation and Laissez-Faire Mythology**, Westport, Conn: Quorum Books, 1992.
- Dennis, Nigel. "End of the Free Lunch? The Responses of Traditional European Airlines to the Low-Cost Carrier Threat", **Journal of Air Transport Management** 13, 5: 311-321, Eylül, 2007.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi. **Faaliyet Raporu** Ankara, 2009.
- Diñçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Sekizinci basım. İstanbul: ALFA Basım Yayım Dağıtım Ltd., 2007.
- Doganis, Rigas. **Flying off Course: The Economics of International Airlines**. Üçüncü basım. Routledge, 2002.
- Doganis, Rigas. **The Airline Business in the Twenty-First Century**. Routledge, 2006.
- Doganis, Rigas. "The Impact of Liberalization on European Airline Strategies and Operations". **Journal of Air Transport Management** 1, 1: 15-25, 1994.
- Ekdi, Barış, E. Ebru Öztürk, Hasan Hüseyin Ünlü, Kürşat Ünlüsoy ve Serpil Çınaroğlu, "Rekabet Kuralları ile Uyumlu Olmayan Mevzuat Listesi (I)", **Rekabet Dergisi**, Sayı 9, Ocak-Şubat-Mart, 2002.
- Emir, Ayşegül. "Havayolu İşletmelerinde Özelleştirme ve Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nda Özelleştirme Uygulamaları" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, 2001.

- Erdoğan, Meltem. “Teoride ve Uygulamada Fiyat Farklılaştırması Stratejileri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi X**, I: 219 – 242, 2008.
- Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Yedinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2005.
- Ermiş, Ebubekir. **Taşımacılığımız**. İstanbul, 1974.
- Ertek, Tümay. **Temel Ekonomi: Basından Örneklerle**. İkinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2007.
- Evans, Nigel, David Campbell ve George Stonehouse. **Strategic Management for Travel and Tourism**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.
- Fischer, Roland, **Time Sensitivity of Passengers and Market Structure in the Airline Industry**, Peter Lang AG, European Academic Publishers, Berne, 1997.
- Flouris, Triant G. ve Sharon L. Oswald. **Designing and Executing Strategy in Aviation Management**. Aldershot: Ashgate, 2006.
- Forsyth, Peter. “The Gains from the Liberalisation of Air Transport: A Review of Reform”. **Journal of Transport Economics and Policy** 32, 1: 73-92, 1997.
- Franke, Markus. “Innovation: The Winning Formula to Regain Profitability in Aviation”, **Journal of Air Transport Management** 13, 1: 23-30, Ocak, 2007.
- Gerede, Ender. “Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri-THY A.O.’da Bir Uygulama”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, 2002.
- Gillen, David W., Holger Hinsch, Benedikt Mandel ve Hartmut Wolf. **The Impact of Liberalizing International Aviation Bilaterals**, Ashgate, England, 2001.
- Glenn, Boseman, Arvind Phatak ve Robert E. Schellenberger. **Strategic Management: Text and Cases**. New York: J. Wiley, 1986.
- Göktepe, Hülya. “Hava Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Hukuku Kurallarının Uygulanması”. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 7, 1: 213-240, 2007.
- Graf, Luca. “Incompatibilities of the Low-Cost and Network Carrier Business Models Within the Same Airline Grouping”, **Journal of Air Transport Management**, 11, 5: 313-327, 2005.
- Grant, Robert M. **Contemporary Strategy Analysis**. Beşinci basım. UK: Backwell Publishing, 2008.

- Güçlü, Nezahat. “Stratejik Yönetim”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi** 23, 2: 61-85, 2003.
- Hafsi, Taieb ve Howard Thomas. “The Field of Strategy: In Search of a Walking Stick”, **European Management Journal** 23, 5: 507-519, 2005.
- Hanlon, Pat. **Global Airlines: Competition in a Transnational Industry**. Üçüncü basım. Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann, 2007.
- Harrison, Jeffrey S. ve Caron H. St. John. **Foundations in Strategic Management**. Dördüncü basım. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2008.
- Hassu, Metin. “Rekabet Hukuku ve Hava Taşımacılığı Sektörü”. Rekabet Kurumu, Ankara, 2004.
- Hill, Charles W. L. ve Gareth R. Jones. **Strategic Management Theory**. Yedinci Basım. Boston: Houghton Mifflin Company, 2007.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. Altıncı basım. Australia: Thomson/South-Western, 2005.
- Hofer, Charles W. ve Dan Schendel. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. St. Paul. Minn.: West Pub. Co., 1978.
- Holloway, Stephen. **Airlines: Managing to Make Money**. Aldershot: Ashgate, 2002.
- Holloway, Stephen. **Straight and Level: Practical Airline Economics**. Üçüncü basım. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2007.
- Hoskisson, Robert E., Michael A. Hitt ve R. Duane Ireland. **Competing for Advantage**. Mason, Ohio: South-Western/Thomson Learning, 2004.
- Hunger, J. David ve Thomas L. Wheelen. **Essentials of Strategic Management**. Dördüncü basım. Upper Saddle River: Addison - Wesley, 2007.
- İzer, Ahmet, “Air Transportation Policy of European Union and Turkey”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Enstitüsü, 2002.
- Kaya, Ergün. **Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2000.
- Kırım, Arman. “Maliyetlerinizi Düşürmek Arzusundaysanız Süreç İnnovasyonunu Öğrenin”, **Turkishtime İş ve Ekonomi Kültürü Dergisi**, 116-126, Mayıs 2006.
- Kline, Stuart. **Türk Havacılık Kronolojisi**. Ankara: HAVAŞ, 2002.

- Kling, James A. ve Ken A. Smith. “Identifying Strategic Groups in the U.S. Airline Industry: An Application of the Porter Model”, **Transportation Journal**.
- Knorr, Andreas ve Silvia Zigova, “Competitive Advantage Through Innovative Pricing Strategies: The Case of The Airline Industry”, *Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen*, Bremen Üniversitesi, No:93, Kasım 2004.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Sekizinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.
- Kotler, Philip ve Gary Armstrong. **Principles of Marketing**. On üçüncü basım. New Jersey: Pearson Education, 2010.
- Kuzu, Abdullah. “Oluşturmacılığa Dayalı Çevrimiçi Destekli Öğretim: Bir Eylem Araştırması”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2005.
- Lee, Darin. **Advances in airline economics : competition policy and antitrust**, Howard House : Emerald, 2008.
- Lenoir, Nathalie. “Competition in Air Transportation: Is competition possible in the airline industry ?” **Ecole Nationale des Ponts et Chaussées**. [http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole\\_virt/cours/lenoir/MdiivCompetitionENPC2003.pdf](http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/cours/lenoir/MdiivCompetitionENPC2003.pdf) iletişim adresli internet sayfası, 08.04.2010.
- Levine, Michael E. “Airline Competition in Deregulated Markets: Theory, Firm Strategy, and Public Policy”. **Yale Journal on Regulation**, 4:393, 1987.
- Malighetti, Paolo, Stefano Paleari ve Renato Redondi. “Pricing Strategies of Low-Cost Airlines: The Ryanair Case Study”, **Journal of Air Transport Management** 15, 4: 195-203, Temmuz 2009.
- Meyer, John R. ve S. Rand. “Bailey, Graham, and Kaplan’s Deregulating the Airlines”. Kitap incelemesi, **Journal of Economics** 17, 3,1986.
- Miller, Alex ve Gregory G. Dess. **Strategic Management**. İkinci basım. New York: McGraw-Hill, 1996.
- Mintzberg, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. London: Pearson Education Limited, 2000.
- Morrison, Steven ve Clifford Winston. **The evolution of the airline industry**. Washington, D.C.: Brookings Institution, 1995.

- Morrison, Steven A., George Yarrow, Helen Lawton-Smith, Hirotaka Yamauchi ve Hideki Murakami. "International Comparison of Privatization and Deregulation Among the USA, the UK and Japan." **Economic Research Institute Economic Planning Agency** Japan, 1995.
- Morschett, Dirk, Bernhard Swoboda ve Hanna Schramm-Klein. "Competitive Strategies in Retailing: An Investigation of the Applicability of Porter's Framework for Food Retailers", **Journal of Retailing and Consumer Services** 13: 275–287, 2006.
- Nollet, Jean, Silvia Ponce ve Manon Campbell. "About Strategy and Strategies in Supply Management", **Journal of Purchasing-Supply Management** 11: 129-140, 2005.
- O'Connor, William E. **An Introduction to Airline Economics**, Altıncı basım. Westport, Conn: Praeger, 2001.
- Öztermiyeci, Murat. "Havayolu Taşımacılığı" Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, 1993.
- Öztürk, Ahmet. **Kalite Yönetimi ve Planlaması**. Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım, 2009.
- Öztürk, Ayşe Sevgi. **Hizmet Pazarlaması: Kuram, Uygulama ve Örnekler**. Sekizinci basım. Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2008.
- Pearce, John A. ve Richard B. Robinson. **Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy**. Altıncı basım. Chicago: Irwin, 1997.
- Polley, Romina. "Defense Strategies of National Carriers", **Fordham International Law Journal**, 23, 2000.
- Porter, Michael E. **Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.
- Porter, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.
- Porter, Michael E. **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**. İngilizceden çeviren: Gülen Ulubilgen. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008.
- Porter, Michael E.. "Formulating Strategy", <http://training.byu.edu/documents/t-strategy.pdf> iletişim adresli internet sayfası, 12.10.2009.

- Porter, Michael E. "What is Strategy?", **Harward Business Review** 61-78, November-December 1996.
- Proff, Heike. "Hybrid Strategies As A Strategic Challenge – The Case of The German Automotive Industry", **The International Journal of Management Science** 28: 541-553, 2000.
- Saldıraner, Yıldırım. **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1992.
- Sarvan, Fulya, Eren Durmuş Arıcı, Janset Özen, Bahattin Özdemir ve Ebru Tarcan İçigen. "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** 6: 73-122, 2003.
- Schipper, Youdi. **Environmental Costs and Liberalization in European Air Transport**. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2001.
- Seddon, Peter B. ve Geoffrey P. Lewis. "Strategy and Business Models: What's the Difference?", **7th Pacific Asia Conference on Information Systems** sunulan bildiri. Adelaide, South Australia: July 2003.
- Shaw, Stephen. **Airline Marketing and Management**. Altıncı basım. Aldershot: Ashgate, 2007.
- Sheth, Jagdish N., Fred C. Allvine, Can Uslay ve Ashutosh Dixit. **Deregulation and Competition: Lessons from the Airline Industry**. Response Boks, 2007.
- Sinha, Dipendra, **Deregulation and Liberalization of the Airline Industry**, Aldershot: Ashgate, 2001.
- Stragier, Joos. "Airline Alliances and Mergers – The Emerging Commission Policy". **European Air Law Association**, Zurich, 9 Kasım 2001.
- Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Havayolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu, Ankara, 2001.
- Şengür, Yusuf ve Ferhan Kuyucak. "Havayolu Endüstrisinde Rekabet Avantajı Yaratmada Bilgi Teknolojileri Kullanımı" **Uluslararası 7. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 2009. s. 1854-1860.
- Şengür, Yusuf. "Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye'deki Uygulamalarının Araştırılması". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, 2004.

- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. “**2002’den 2008’e Sivil Havacılık**”. Ankara: SHGM, 2009.
- Taşkesen, Gökhan. “Türk Havacılık Tarihine Eleştirel Yaklaşım”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2006.
- Tekin, Mahmut ve Ercan Çiçek. “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, **İstanbul Ticaret Üniversitesince Düzenlenen V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**’na sunulan bildiri. İstanbul: 25-27 Kasım 2005.
- Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A), **Resmi Gazete**. 18433; 16 Haziran 1984.
- Torlak, N. Gökhan. **Organizasyon Teorileri**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008.
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**. Altıncı basım. Ankara: Savaş Yayınları, 1992.
- Türk Sivil Havacılık Kanunu (2920 S. K.), **Resmi Gazete**. 18196; 19 Ekim 1983.
- Türk Sivil Havacılık Kanunu (2920 S. K.), **Resmi Gazete**. 24384; 26 Nisan 2001.
- Türkan, Erdal. “İnovasyon ve Rekabet” 2009. [http://www.bilgicagi.com/Yazilar/2394-  
inovasyon\\_ve\\_rekabet.aspx](http://www.bilgicagi.com/Yazilar/2394-inovasyon_ve_rekabet.aspx) iletişim adresli internet sayfası, 12.05.2010.
- United States Government Accountability Office. **Airline Deregulation: Reregulating the Airline Industry Would Likely Reverse Consumer Benefits and Not Save Airline Pensions**. Report to Congressional Committees, June 2006.
- Uzkurt, Cevahir. **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008.
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Dördüncü basım. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd., 2007.
- Weisman, Ethan. **Trade in Services and Imperfect Competition: Application to International Aviation**, Kluwer Academic Publishers, London, 1990.
- Wensveen, John G. **Air Transportation: A Management Perspective**. Altıncı basım. Ashgate Publishing Limited. 2007.
- Wilson, Jonathan B. “The Lessons of Airline Deregulation and the Challenge of Foreign Ownership of U.S. Carriers,” **The George Washington Journal of International Law and Economics** 24, 1, 1990.

“Birdal: Verdiğimiz Sözü Arkasındayız.”, 17.05.2010.  
<http://www.airporthaber.com/readnews.php?newid=23793> iletişim adresli internet sayfası, 23.06.2010.

“Slot Koordinasyon Merkezi Hakkında Bilgi Notu”,  
<http://www.shgm.gov.tr/doc3/slot.doc> iletişim adresli internet sayfası, 23.06.2010.

<http://www.econlib.org/library/Enc/AirlineDeregulation.html> iletişim adresli internet sayfası, 20.02.2010.

Deregulation and Liberalisation of the Airline Industry, s. 101