

**KÜRESEL EKONOMİK KRİZ DÖNEMİNDE (2008)  
TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN UYGULADIĞI  
PAZARLAMA STRATEJİLERİ**

**Sevil YÜCEL TÜN**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**  
**Eskişehir, 2013**

**KÜRESEL EKONOMİK KRİZ DÖNEMİNDE (2008)  
TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN UYGULADIĞI  
PAZARLAMA STRATEJİLERİ**

**Sevil YÜCEL TÜN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sivil Havacılık Yönetimi**

**Danışman: Yard. Doç. Dr. Ali Emre SARILGAN**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Haziran, 2013**



## Jüri ve Enstitü Onayı

Sevil Yücel Tün'ün “Küresel Ekonomik Kriz Döneminde (2008) Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Uyguladığı Pazarlama Stratejileri” başlıklı tezi **26 Haziran 2013** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Sivil Havacılık Yönetimi** Anabilim dalında **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yard.Doç.Dr.Ali Emre SARILGAN

Üye : Prof.Dr.Yavuz ODABAŞI

Üye : Doç.Dr.Özlem ATALIK

Prof.Dr.B.Zafar ERDOĞAN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## Yüksek Lisans Tez Özü

# KÜRESEL EKONOMİK KRİZ DÖNEMİNDE (2008) TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN UYGULADIĞI PAZARLAMA STRATEJİLERİ

SEVİL YÜCEL TÜN

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2013

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali Emre SARILGAN

2008-2009 yılları arasında tüm dünyayı etkileyen küresel ekonomik kriz, 1930 ekonomik krizinden sonra yaşanan en önemli kriz olarak nitelendirilmiştir. Petrol fiyatlarındaki ani artış ve taşınan yolcu sayısındaki azalma nedeniyle, havayolu şirketleri zorlu bir yıl geçirmiştir. Havayolu işletmelerinin çoğu zarar etmiş veya karlarında büyük düşüşler meydana gelmiştir. Bazı havayolu şirketleri ise ekonomik krizde uğradığı büyük finansal kayıplarından dolayı iflas etmiştir.

Bu tez çalışması kapsamında, kriz ve ekonomik kriz kavramları incelenmiş ve 2008 ekonomik krizinin, Türkiye'deki havayolu taşımacılığına etkileri araştırılmıştır. Havayolu işletmelerinin pazarlama stratejileri ve ekonomik kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejiler incelenmiştir. Türkiye'deki havayolu işletmelerinin 2008 ekonomik krizinden, nasıl etkilendiğine ve kriz döneminde uyguladıkları pazarlama stratejilerine yönelik nitel veriler havayolu yöneticileri ile görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Bu görüşmelerde, krizin etkileri belirlenmeye çalışılmış ve kriz dönemlerindeki pazarlama stratejileri hakkında görüşleri alınmıştır. Toplanan veriler değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar sivil havacılık kurumlarının istatistiksel verileri ve faaliyet raporları ile geliştirilmiş ve desteklenmiştir. Sonuç olarak, Türkiye'deki havayolu işletmelerinin, 2008 ekonomik krizinden etkilendiği ve farklı pazarlama stratejileri uyguladığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Küresel Ekonomik Kriz, Türkiye, Havayolu İşletmeleri, Pazarlama Stratejileri.

## Abstract

# THE MARKETING STRATEGIES APPLIED BY AIRLINE COMPANIES IN TURKEY DURING GLOBAL ECONOMIC CRISIS (2008)

SEVİL YÜCEL TÜN

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University Graduate School of Social Sciences, June 2013

Advisor: Assist. Prof. Dr. Ali Emre SARILGAN

The global economic crisis is that affecting the whole world during 2008-2009 is characterized as the most important economic crisis occurred after 1930 economic crisis. Airline companies have suffered a challenging year due to the suddenly rose in oil prices and significant decrease in the number of passengers. The most of airline companies significantly declined their revenues or reduced their huge financial losses. Some of the airline companies went bankrupt due to huge financial losses related to the economic crisis.

The aim of this study was to determine the effect of economic crisis on airline companies in Turkey by using interview technique. In this study, the concepts of crisis and economic crisis were studied and the effects of 2008 global economic crisis on the Turkey air transport were investigated. The marketing strategies of airline companies and strategies that implemented during the economic crisis were studied. The qualitative data which is the effect of 2008 economic crisis on the airline company in Turkey and marketing strategies that implemented during the economic crisis were collected by using of interview technique with managers of the airline companies. By this way, tried to determine of the effects of crisis and ideas are received about marketing strategies during economic crisis. In this thesis, the collected data from studies was interpreted and the results so obtained was supported to the statistical data and the annual reports of civil aviation institution. Consequently, the observed that were applying different marketing strategies of the airline companies and were affected from global economic crisis (2008) of airline companies in Turkey.

**Keywords:** Global Economic Crisis, Turkey, Airline Companies, Marketing Strategies.

26/06/2013

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, very toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Sevil Yücel TÜN

## Önsöz

Bu tezin hazırlanmasında önemli katkıları bulunan tez danışmanım Yard. Doç. Dr. Ali Emre SARILGAN'a teşekkürlerimi sunarım. Tezin düzeltilmesinde katkı sağlayan hocalarım Prof. Dr. Yavuz ODABAŞI ve Doç. Dr. Özlem ATALIK'a teşekkür ederim.

Ayrıca bu süreçte desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşlarım, Öğretim Gör. Fikriye YAKUT'a, Arş. Gör. Seda ARSLAN'a ve Arş. Gör. Gamze ÖZSOY'a teşekkür ederim.

Çalışmalarım esnasında her zaman yanımda olan aileme ve eşime teşekkürlerimi sunarım.

SEVİL YÜCEL TÜN

HAZİRAN 2013

## İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Yüksek Lisans Tez Özü .....	iii
Abstract .....	iv
Önsöz.....	vi
Özgeçmiş.....	vii
Tablolar Listesi .....	xi
Şekiller Listesi .....	xiii
Giriş.....	1

### Birinci Bölüm

<b>Küresel Ekonomik Krizin (2008) Nedenleri ve Havayolu Taşımacılığına Etkileri</b>	
<b>1. Ekonomik Kriz Kavramı ve Ekonomik Kriz Dönemleri .....</b>	<b>3</b>
1.1. Ekonomik Kriz Kavramı ve Kapsamı .....	3
1.2. Ekonomik Kriz Dönemleri .....	5
1.3. Ekonomik Kriz Türleri .....	6
<b>2. Küresel Ekonomik Krizi (2008) ve Türkiye Ekonomisine Etkileri.....</b>	<b>8</b>
2.1. Küresel Ekonomik Krizin (2008) Nedenleri .....	9
2.2. Küresel Ekonomik Krizin (2008) Türkiye Ekonomisine Etkileri.....	12
<b>3. Küresel Ekonomik Krizin (2008) Havayolu Taşımacılığına Etkisi.....</b>	<b>14</b>

### İkinci Bölüm

#### Havayolu İşletmelerinde Temel Stratejiler, Pazarlama Stratejileri Ve Pazarlama Karması Stratejileri

<b>1. Havayolu İşletmelerinde Temel Stratejiler .....</b>	<b>23</b>
1.1. Havayolu İşletmelerinde Büyüme Stratejileri .....	23
1.2. Havayolu İşletmelerinde Küçülme Stratejileri.....	29
1.3. Havayolu İşletmelerinde Durağan Stratejiler .....	31
1.4. Havayolu İşletmelerinde Karma Stratejiler .....	32
<b>2. Havayolu İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri .....</b>	<b>33</b>
2.1. Büyüme Stratejileri .....	33
2.2. Pazar Payı Stratejileri.....	36





2.3. Rekabetçi Stratejiler .....	37
2.4. Ürün Yaşam Eğrisi Stratejileri .....	39
2.5. Müşteri Kazanma Stratejisi .....	41
2.6. Maliyet Düşürme Stratejisi.....	41
<b>3. Küresel Ekonomik Kriz Döneminde Havayolu İşletmelerinin Pazarlama Karması Stratejileri.....</b>	<b>43</b>
3.1. Hizmet Stratejileri.....	45
3.2. Fiyatlandırma Stratejileri.....	50
3.3. Dağıtım Stratejileri.....	52
3.4. Tutundurma Stratejileri .....	53

### Üçüncü Bölüm

#### Türkiye’de Sivil Havayolu Taşımacılığının Gelişimi ve Türkiye’de Sivil Havayolu Taşımacılığının Mevcut Durumu

1. Türkiye’de Sivil Havayolu Taşımacılığının Tarihsel Gelişimi .....	56
2. Türkiye’de Sivil Havayolu Taşımacılığının Mevcut durumu .....	57
2.1. Havaalanları.....	59
2.2. Havayolu Şirketleri .....	59
2.3. Yer Hizmetleri Kuruluşları .....	65

### Dördüncü Bölüm

#### Küresel Ekonomik Kriz Döneminde (2008) Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Uyguladığı Pazarlama Stratejileri

1. Problemin Tanımı.....	66
2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	66
3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları .....	67
4. Araştırmanın Yöntemi .....	67
5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları.....	70
5.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerden Gelen Dönütler.....	70
5.2. Araştırma Bulgularının Yorumu .....	70
6. Sonuçlar .....	93
EK 1.....	99
EK 2.....	101

<b>EK 3.....</b>	<b>103</b>
<b>Kaynakça.....</b>	<b>131</b>

## Tablolar Listesi

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Türkiye Ekonomisi'nde GSYH Büyüme Oranlarının Gelişimi ve Gelişmekte Olan Ülkeler İle Karşılaştırılması (2008-2011) (Yüzdesel değişim).....	13
Tablo 2. 11 Eylül Sonrası 2001-2002 ve 2008-2009 Dönemi Karşılaştırması .....	16
Tablo 3. Airbus ve Boeing'in Son 6 Yılda Sipariş ve Teslim Uçak Sayıları ve Yıllara Göre % Değişim Oranları.....	21
Tablo 4. 2012 Yılı Sektörel Büyüklükler.....	58
Tablo 5. 2012 Yılı THY Filosu .....	60
Tablo 6. Atlasjet Filosu (2012) .....	61
Tablo 7. Onur Air Filosu (2012) .....	62
Tablo 8. Pegasus Hava Yolları Filosu (2012).....	62
Tablo 9. Sunexpress Filosu (2012) .....	63
Tablo 10. Corendon Havayolları Filosu (2012) .....	64
Tablo 11. Sky Havayolları Filosu (2012).....	64
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Şirketler.....	68
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Şirket Yöneticileri Ve Görüşme Tarihleri .....	69
Tablo 14. THY Son 7 Yıllık Yolcu Sayısı ve Uçuş Sayısı Değişimi .....	71
Tablo 15. THY Filosu (2006-2011) .....	74
Tablo 16. THY'nın 2009 Yılında Açtığı Dış Hatlar .....	75
Tablo 17. THY'nın 2009 Yılında Açtığı İç Hatlar .....	75
Tablo 18. Atlasjet Son 6 Yıllık Yolcu Sayısı ve Uçuş Sayısı Değişimi .....	77
Tablo 19. AtlasJet Havayolu Son 6 Yıllık Filo Değişimi.....	78
Tablo 20. Onur Air Son 7 Yıllık Yolcu Sayısı Değişimi.....	80
Tablo 21. Onur Air'in Son 5 Yıllık Filo Değişimi .....	82
Tablo 22. Sunexpress Havayolu Son 5 Yıllık Yolcu ve Uçuş Sayısı Değişimi.....	84
Tablo 23. Sunexpress Havayolu Son 5 Yıllık Filo Değişimi .....	85
Tablo 24. Pegasus Havayolu Açılan Hatlar .....	87
Tablo 25. Corendon Havayolu Son Beş Yıllık Yolcu Sayısı ve % Değişim Grafiği.....	90
Tablo 26. Corendon Havayolları Son Beş Yıllık Filo Değişimi.....	90



<b>Tablo 27. 2008 Ekonomik Krizinde Türkiye'deki Havayolu Şirketlerinin Pazarlama Stratejileri .....</b>	<b>98</b>
--	-----------

## Şekiller Listesi

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Ekonomik Kriz Türleri.....	7
Şekil 2. Türkiye İşsizlik Oranları .....	13
Şekil 3. Dünya GSMH'deki Değişimlerin Havayolu Taşımacılığına Etkileri .....	15
Şekil 4. Yakıt Fiyatlarındaki Değişim Grafiği .....	17
Şekil 5. Yolcu sayısındaki büyümenin Bilet tipine göre değişim grafiği.....	18
Şekil 6. Uluslararası Ücretli Yolcu Kilometre- Ücretli Ton Kilometre Grafiği..	18
Şekil 7. Uluslararası Pazarda Doluluk Oranları.....	19
Şekil 8. Kıtalara Göre Net Kar Oran Grafiği .....	20
Şekil 9. Yıllara Göre Uçak Talebi ve Yolcu Sayısındaki Değişim Grafiği.....	20
Şekil 10. Airbus ve Boeing'in, Son 6 Yıldaki Sipariş ve Teslim Uçak Sayılarının, Bir Önceki Yıla Göre % Değişim Oranı Grafikleri .....	22
Şekil 11. Bilet tipine göre uluslar arası bilet fiyatlarındaki değişim .....	52
Şekil 12. THY ve Diğer Havayollarının Yıllara Göre Pazar Payı % Oranları.....	71
Şekil 13. THY, Son 7 Yıllık Yolcu Sayısı Değişimi Grafiği.....	72
Şekil 14. THY 2006-2009 yılları arası toplam yolcu sayısı, konma sayısı, yolcu doluluk oranları ve bu değerlerin bir önceki yıla göre değişim oranları .....	73
Şekil 15. Atlasjet Son 6 Yıllık Yolcu sayısı ve uçuş sayısı değişimi grafiği.....	77
Şekil 16. Onur Air Son 6 Yıllık Yolcu Sayısı Değişimi Grafiği .....	81
Şekil 17. Sunexpress Havayolu Son 5 Yıllık Yolcu Sayısı % Değişim Grafiği.....	85

## Giriş

İşletmeler ekonomik sistemin bir parçası olup, dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedirler. Sürekli değişimler gösteren çevresel koşullar, işletmelerin faaliyetlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedirler. İşletmeler bu değişiklikleri izlemede yetersiz kalırlarsa krizlerle karşı karşıya kalabilmekte ve hatta varlıkları sona erebilmektedir.

2008 küresel ekonomik krizi adından da anlaşılacağı üzere tüm dünyada etkili olmuş, Türkiye ekonomisi de bu krizden etkilenmiştir. Ülke ekonomilerinin temel yapı taşları olan işletmeler ve işletmelerin önemli bir fonksiyonu olan pazarlama bölümünün çabaları da ekonomik kriz nedeniyle yaşanan durgunluktan fazlasıyla etkilenmektedir. Havayolu taşımacılığı sektörü de dünya ekonomisine paralel olarak uzun yıllardan itibaren krizlere ve dalgalanmalara maruz kalmaktadır.

Bu çalışmada ekonomik kriz ve 2008 ekonomik krizinin nedenleri ve etkileri ekonomik krizin havayolu taşımacılığına etkileri açıklanmış, havayolu işletmelerinde temel stratejiler, pazarlama stratejileri ve havayolu işletmelerinin ekonomik krizde pazarlama karması kapsamındaki pazarlama stratejileri incelenmiştir. 2008 ekonomik krizinde Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin krizde uyguladıkları pazarlama stratejileri havayolu yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak ortaya konulmuştur.

Birinci bölümde ekonomik kriz kavramına yer verilmiş, bu kapsamda ekonomik kriz, ekonomik kriz türleri ve ekonomik kriz dönemlerine yer verilmiştir. Daha sonra 2008 ekonomik krizinin Türkiye ekonomisine olan etkileri ve havayolu taşımacılığına etkileri açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde havayolu işletmelerinde temel stratejiler, havayolu işletmelerinin pazarlama stratejileri ve küresel krizde havayolu işletmelerinin pazarlama karmasına göre pazarlama stratejileri literatür taraması yapılarak incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, Türkiye’de sivil havayolu taşımacılığının tarihsel gelişimine ve Türkiye’de sivil havayolu taşımacılığını mevcut durumuna yer verilmiştir.

Son bölümde ise Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinden görüşme yapılan havayolu işletmeleri ile ilgili bilgilere yer verilerek, işletme yöneticileri ile

yapılan görüşme ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Havayolu işletmelerinin ekonomik kriz döneminde yapmış olduğu pazarlama stratejileri ortaya konulmuştur.

## Birinci Bölüm

### Küresel Ekonomik Krizinin (2008) Nedenleri ve Havayolu Taşımacılığına Etkileri

Bu bölümde ekonomik kriz kavramı, ekonomik kriz dönemleri, 2008 ekonomik krizi, nedenleri ve küresel ekonomik krizin Türk ekonomisine etkisi ele alınmış son bölümde küresel ekonomik krizin havayolu taşımacılığına etkileri incelenmiştir.

#### 1. Ekonomik Kriz Kavramı ve Ekonomik Kriz Dönemleri

Bu bölümde ekonomik kriz kavramı, ekonomik kriz dönemleri ve ekonomik kriz türleri açıklanmıştır.

##### 1.1. Ekonomik Kriz Kavramı ve Kapsamı

Ekonomik krizler; herhangi bir mal, hizmet üretim faktörü ve ya döviz piyasasındaki fiyat ve/ veya miktarlarda kabul edilebilir bir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar olarak tanımlanabilir (Kibritçioğlu, 2001: 174). Başka bir ifadeyle, ekonomik krizler, bir ülkede beklenmedik şekilde veya yetersiz ya da yanlış yönetsel tercihlerle belirli bir dönemde ortaya çıkan makro ekonomik buhranlar olarak tanımlanabilir (Apak, 2009: 6).

Ekonomik krizler çok değişik şekillerde ortaya çıkabilir. Üretimde hızlı bir daralma, fiyatlar genel seviyesinde ani düşme, iflaslar, işsizlik oranında ani artış, ücretlerde gerileme, borsada çöküş, spekülatif hareketler vb. faktörler ekonomik krizlerin başlıca örnekleridir (Aktan ve Şen, 2002: 3).

Krizler daha çok sanayileşmiş ülkelerde rastlanan dalgalanmalardır. Piyasanın zaman zaman fazla iyimserlik havasında hızla gelişmesi; yatırımların, istihdamın olağanüstü genişlik kazanması; gelirlerin çoğalması; para hacminin ve tedavül süratinin artması ile beraber ham madde ve mamul fiyatlarının yükselmesi; üretimin çoğalışı yükselme safhasının belli başlı göstergeleridir (Ergenç, 2009: 11). Kronik ve yüksek enflasyon, devalüasyon, hükümetlerin radikal para politikaları, dış ticaret dengesizlikleri, giderek artan iç ve dış borç vb. ekonomik krizi doğuran etkenlerden





bazılarıdır. Kuşkusuz ekonomik krizlerin doğmasında siyasal tercihlerin, karar ve kararsızlıklarının da katkısı yadsınmamaktadır (Apak, 2009: 6).

Ekonomik krizler, reel ve finansal sektörlerde arz fazlalığı veya talep daralmasından kaynaklanabilir. Gerek arz, gerekse talep krizinin ortaya çıkmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Ekonomik krizler, organizasyon dışı konjonktürel nedenlerden kaynaklanabileceği gibi organizasyon içi nedenlerden de kaynaklanabilir. Ekonomik krizlerin nedeni, her zaman ‘ekonomik nedenler’ olmayabilir. Örneğin, ülkenin büyük bir bölümünü etkileyecek büyüklükteki doğal bir afet (deprem, yangın, sel baskını gibi ...), ekonomik kriz nedeni olabilir (Aktan ve Şen, 2002: 3).

Ekonomik krizler, talep daralması nedeniyle birçok işletmenin üretimlerini kısmalarına yol açmaktadır. Bu durum sermaye gücü zayıf olan işletmeleri finansal problemlerle karşı karşıya getirmekte, kredi faizlerinin çok fazla olması işletmeyi zorlamakta ve böylelikle yatırımlar durmaktadır (Gerçik, 2009: 22).

Ekonomik krizler, çeşitli nedenlere bağlı olarak belirli aralıklarla ortaya çıkmaktadır (Gök, 2010: 13). Ekonomik krizler, geleceğe ilişkin uyarılar vererek kriz sinyalleri verirler. Bu kriz sinyallerini şu şekilde sıralamak mümkündür: (Ergenç, 2009: 11).

- Zayıf makroekonomik göstergeler ve hatalı iktisat politikaları,
- Beklenen enflasyon oranındaki artış (çekirdek enflasyondaki artış),
- Faiz oranındaki yükseliş,
- Özellikle finansal piyasalardaki belirsizliğin artması ve fiyat (faiz) hareketlerinin artış kazanması,
- Bankacılık sektöründeki panik,
- Menkul kıymet borsasındaki ani düşüşler,
- Para ikamesinin hızlanması,
- Finansal altyapının yetersizliği,

Ekonomik krizlerin geçmişten günümüze oluşum nedeni araştırıldığında, sorunun genellikle finans kesimi ile ödemeler dengesi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Birbirlerine de sıçrama özelliği gösteren bu sorunları çoğu zaman tüm ülkelerin dönemsel de olsa yaşadıkları görülmektedir. Bu durum global piyasalardan

kaynaklandığı gibi, ülkelerdeki siyasal otoritenin tercihlerindeki hatalardan da ileri gelmektedir. Çünkü ekonomik kararların büyük çoğunluğu siyasal tercihlerle de orantılıdır (Apak, 2009: 6). Aynı zamanda ülke ekonomisinin serbestleşme ve dış dünya ile bütünleşme derecesi yükseldikçe, dünya ekonomisindeki genişleme ya da istikrarsızlık ve durgunluk durumları ülkede aynen yaşanmaya başlar (Kazgan, 2008: 3).

## **1.2. Ekonomik Kriz Dönemleri**

Ekonomik kriz dönemi, işletmelerin faaliyetlerini etkileyen en önemli faktörlerden birisi olan ekonomik çevre koşullarında ortaya çıkan değişmelerin yer aldığı bir dönemdir. Ekonomik kriz dönemleri; enflasyon, durgunluk, stagflasyon ve bunalım olarak sıralanabilir.

### **Enflasyon**

Enflasyon, bir toplumu oluşturan ekonomik birimlerin toplu olarak ekonomide mevcut olan miktarından daha fazla mal ve hizmet talep etmeleridir. Talebe göre arz edilen mal ve hizmet miktarı az olduğundan fiyatlar yükselir. Bununla birlikte enflasyon dönemlerinde toplam talebin parasal değeri, mal ve hizmetlerin değerinden daha hızlı artmaktadır (Parasız, 2001: 3). Başka bir tanıma göre enflasyon, bir ekonomide genel fiyat düzeyinde meydana gelen sürekli artışına denir. Bu tanıma göre fiyatlar genel seviyesindeki bir kerelik artışın enflasyon demek olmadığını vurgulamaktadır. Bu tanımdaki genel fiyat düzeyi kavramı, çok sayıda maldan oluşan sepetteki malların ortalama fiyatını temsil etmektedir (Ünsal, 2010: 323). Enflasyonun diğer bir tanımı da “para şişkinliği” şeklindedir. Bu tanım bize toplam harcamaların, toplam gelirlere daha fazla olduğunu ifade etmektedir (Gülmez, 1996: 3)

### **Durgunluk (Resesyon)**

Ekonomik hayatın canlılığını kaybetmesi, üretim faaliyetlerinin daralması, ekonomik etkinliklerde görülen düşüşler resesyon olarak ifade edilmektedir. En basit haliyle bir ülkede Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH)’nin üst üste iki çeyrek küçülmesi durumu olarak da tanımlanabilir. Büyüme hızındaki değişimler, genel olarak GSYH’deki değişimlerle ifade edilmektedir. Gayri Safi Milli Hasıla’dan (GSMH) farklı olarak ülkede üretilen ekonomik değerlerin toplamından oluşuyor olmasıdır (Gedik Yatırım, 2008: 3).

### **Stagflasyon**

Stagflasyon, ekonomik durgunluk ile enflasyonun aynı anda yaşandığı makroekonomik duruma denir. Bu durumda ekonomideki işsizlik oranı artarken fiyatlar da hızla yükselmektedir. 1970 yılında İngilizce “stagnant” (durgun) ile “inflation” (enflasyon) kelimelerinin birleşmesinden türetilmiştir (Gedik Yatırım, 2008: 4).

Stagflasyon olgusu, bir ekonomide karar birimlerini, enflasyonla mücadele ederken işsizliği kötüleştirmeme ya da işsizlikle mücadele ederken, enflasyonu kötüleştirmeme arasında ciddi önlemler almalarını gerektiren bir ikileme karşı karşıya getirmektedir (Gedik Yatırım, 2008: 4).

### **Depresyon (Bunalım)**

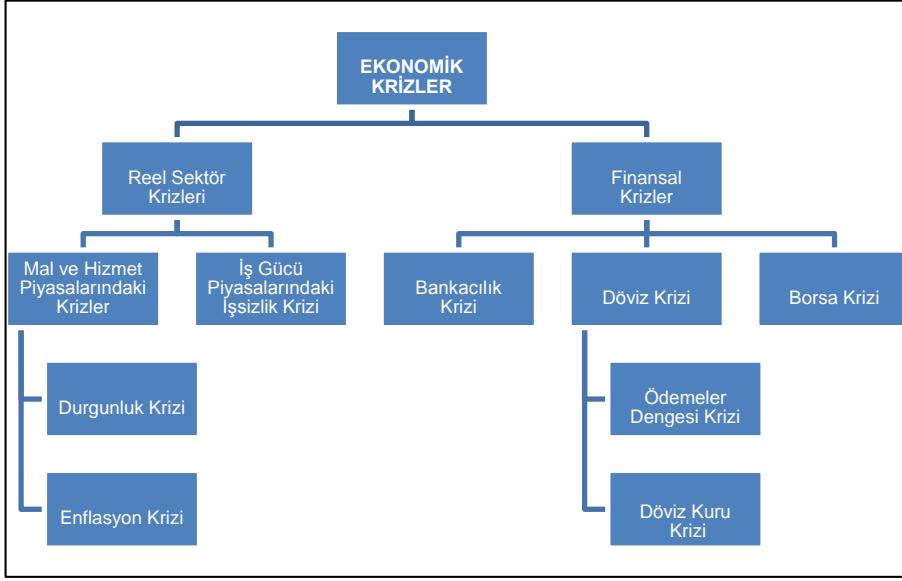
Depresyon, ekonomik faaliyetlerde daha şiddetli, yaygın ve uzun süreli bir bozulmayı ifade etmektedir.<sup>1</sup> Resesyonun bir ileri aşaması olarak da ifade edilebilir. (Gedik Yatırım, 2008: 4). 1929 yılında meydana gelen ve büyük buhran olarak adlandırılan kriz dünyada ilk büyük depresyon özelliği taşımaktadır.

### **1.3. Ekonomik Kriz Türleri**

Ekonomik krizler yapısal olarak, reel sektör krizleri ve finansal krizler olmak üzere iki şekilde incelenebilir. Reel Sektör krizleri, kendi içinde mal ve hizmet piyasasında kriz ve iş gücü piyasasında işsizlik krizi olarak ayrılmaktadır. Mal ve hizmet piyasalarındaki krizler ise enflasyon krizi ve durgunluk krizi olarak ikiye ayrılmaktadır. Finansal krizler bankacılık krizi, döviz krizi (ödemeler dengesi krizi, döviz kuru krizi), borsa krizi olarak üçe ayrılmaktadır. Döviz krizleri de kendi içinde ödemeler dengesi krizi ve döviz kuru krizi olarak ikiye ayrılmaktadır. Şekil 1’de ekonomik kriz türleri gösterilmiştir.

---

<sup>1</sup><http://www.radikal.com.tr/Radikal.aspx?aType=RadikalYazar&Date=02.09.2010&ArticleID=1016794>  
(Erişim Tarihi: 08.03.2011).



Şekil 1. Ekonomik Kriz Türleri

**Kaynak** :Kibritçioğlu, A., 175

### Reel sektör krizleri

Reel krizler; mal, hizmet ve işgücü piyasalarında üretim ve istihdamın ciddi daralması (durgunluk ve/veya işsizlik krizi) nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Mal ve hizmet piyasalarındaki genel fiyat düzeyindeki sürekli artışlar enflasyon olarak adlandırılır. Eğer bu artışlar belli bir sınırın üstüne çıkarsa enflasyon krizini gösterir. Türkiye’de olduğu gibi genel fiyat düzeyindeki sürekli artışlar inatçı bir karakter kazanıp, yüksek oranda seyrediyorsa ekonomide kronik enflasyon var demektir. Bu durum ise, işletmelerde krizlerin oluşmasına sebep olan en belirgin ekonomik ortamdır (Kibritçioğlu, 2001: 176).

### Finansal krizler

#### *Bankacılık krizi:*

Bankacılık krizleri, banka bilançolarının kötüleşmesi, bilanço aktif yapılarının bozulmasından kaynaklanır. Kredilerin geri dönmemesi ve artması, menkul değerlerin piyasalarındaki dalgalanmalar, reel sektörün küçülmesi nedeniyle bankaların aktif yapılarının bozulması bankacılık krizlerinin temel nedenleri olmaktadır. Bankacılık sektörünün krize girmesi sonucunda mevduat sahipleri bankalardan mevduatlarını

çekmeye başlayacağı için, bankaların likidite sıkıntısı had safhaya varır (Eren ve Süslü, 2001: 3).

#### *Döviz krizi:*

Döviz krizleri genelde sabit kura dayalı dezenflasyon programları sonucunda ortaya çıkar. Döviz kuruna dayanan bu sistemde enflasyon konusunda olumlu gelişme ile birlikte, yerli paranın değer kazanması sonucu, cari işlemler dengesindeki açık büyür. Buna rağmen sabit kurdan çıkamayan ülkeler, ister istemez bir finansal krize sürüklenir (Eren ve Süslü, 2001: 3).

Farklı araştırmacılar döviz krizine ilişkin olarak standart olmayan sınıflandırmalar belirlemişlerdir. Buna göre; bazıları döviz krizini “döviz kuru krizi” ve “ödemeler dengesi krizi” olarak iki başlıkta ele almakta ve ilgili ülkenin takip ettiği kur sistemi bu sınıflandırmada belirleyici olmaktadır.

#### *Borsa Krizi:*

Hisse senedi üzerindeki anormal yükselişler ve beklenmeyen düşüşler borsa krizine neden olmaktadır. Borsa krizinin olmasındaki en büyük etken spekülasyon oyunlarından meydana gelmektedir (Gürsoy, 2009: 96).

## **2. Küresel Ekonomik Krizi (2008) ve Türkiye Ekonomisine Etkileri**

Bankacılık ve finans sektörünün oluşturduğu ve pek çok sektör üzerinde farklı etkileri olan, “Küresel Mali Kriz” olarak adlandırılan bu kriz döneminin işletmeleri içsel ve dışsal yönleriyle etkileyen, çeşitli sorunlara yol açan birçok yönünden bahsedilebilmektedir (Sütütemiz vd. 2009: 30). Krizin dünya ekonomilerine en derin ve yaralayıcı etkisi durgunluk, işsizlik artışı ve bütçe açıklarının giderek artması yolunda olmuştur. Krizden çıkış reçeteleri olarak ülkeler birbiri ardına iç talebi canlandırıcı, kamu harcamalarını arttırıcı önlem paketlerini açıklamıştır (Özbek, 2009: 4).

Küresel finansal krizin, başta ABD ve Avrupa olmak üzere tüm dünya ekonomilerini ağır biçimde etkilemesi sonucu, havayolu taşımacılığına etkileri ayrıntılı bir şekilde ele alınmaya çalışılmıştır. Bu bölümde önce 2008 finansal krizin nedenleri ve Türkiye ekonomisi üzerine etkileri ve daha sonra havayolu taşımacılığı üzerindeki olumsuz etkileri incelenmiştir.

## 2.1. Küresel Ekonomik Krizinin (2008) Nedenleri

2007- 2008 döneminde ortaya çıkan küresel finansal dalgalanmanın nedeni ABD’de 2007 yılı Ağustos ayında başlayan ipotekli konut krizidir. Piyasa yapısı, denetim eksiklikleri ve bu süreçte izlenen politikalar sonuçta öngörülemeyen olumsuzluklara yol açmıştır (Tong ve Wei, 2008: 3).

Kriz her ne kadar başlangıçta bir konut finansman krizi olarak ortaya çıksa da takip eden süreçte bir likidite krizine dönüşmüştür. ABD’de 2007 yılında, finans ve sigorta, gayrimenkul, inşaat ve madencilik sektörü başta olmak üzere toplam dört sektörün büyüme hızının yavaşlamasıyla genel ekonominin büyüme hızı da yavaşlamıştır. Ekonomik büyümenin yavaşlamasına neden olan reel sektör, mortgage krizinden olumsuz etkilenmiştir. Faiz oranlarındaki değişim kredi piyasasında daraltıcı etki yapmış, kredi piyasasında 2006 yılında % 13.2 oranında artış sağlanırken, 2007 yılında bu oran % 4.8 olarak gerçekleşmiştir. Yatırımcıların risk almadan kazanç elde etme isteği maliyeti düşük, kolay kredi imkanlarına bağlı olarak tüketicilerin aşırı borçlanmasına ve kontrolsüz kredi genişlemesine neden olarak sistemin kırılganlığını artırmış ve ABD’de bu borçlularının ödeme güçlüğüne düşmesi ile tetiklenen kriz, bu kırılganlıklarla birlikte büyümüştür<sup>2</sup>.

2007 yılı ortalarında işaretleri gözlenen ve giderek derinleşen ekonomik kriz, Marksist çözümlenmeden de esinlenerek kapitalist düzenin yarattığı kriz olarak nitelendirilmiştir (Akgüç, 2009: 7). 2008 yılındaki kriz genel olarak düşünüldüğünde, ABD’deki ipotekli konut (mortgage) kredilerinden kaynaklanmış ve türev piyasaların büyümesi fakat yeterince düzenleme yapılamaması yüzünden dünyayı etkilemiştir (Apak, 2009: 13).

2008 küresel kriz etkileri açısından değerlendirildiğinde son yüzyıl içinde, 1929 krizi’nden yaklaşık seksen yıl sonra ortaya çıkmış olan ikinci büyük kriz olarak görülmektedir (Önder, 2009: 12). Eğilmez’e<sup>3</sup> (2010) göre kriz başlangıçta finans sektöründe konut işlemleriyle başlamıştır. Daha sonra fiyatların şişirilmesiyle talebin

---

<sup>2</sup> <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/460082.asp> (Erişim Tarihi: 05.01.2012).

<sup>3</sup> <http://indigodergisi.com/55/pculcuoglu.htm> (Erişim Tarihi: 02.03.2011).

artmasına, böylece de ciroların katlanmasına yol açan kriz zaman içinde ekonominin bütün kesimlerine yayılmış ve bir ekonomik kriz haline gelmiştir.

2008 yılında ABD’de ortaya çıkan tüm dünyayı etkileyen finansal krizin nedenleri genel olarak 4 başlık altında toplanmaktadır<sup>4</sup>.

#### i. **Likidite Bolluğu**

Amerika’da 2000’li yılların başlarından itibaren faiz oranlarının oldukça düşük seviyelerde seyretmesi özellikle dar gelir grubundaki kişiler için kredileri cazip kılmıştır. Dar gelir grubuna açılan kredilere çoğunlukla ilk iki yılı sabit faiz ödemeli, geri kalan yıllarda ise piyasa faiz oranlarına endeksli değişken faiz uygulanmıştır. 2006 yılı sonlarından itibaren alınan kredilerin yapısı sabitten değişkene dönünce ve kişilerin gelirleri de aynı dönem içerisinde artmayınca, kredi geri ödemelerinde zorluklar ortaya çıkmıştır. Bu süreçte bankalar herhangi bir işi geliri veya varlığı olmayan kişilere bile kredi vermeye devam etmiştir. Fakat ABD Merkez Bankası’nın (FED) 2006 yılından itibaren faiz oranlarını arttırması konut sektörünü büyük bir durgunluğa sokmuştur. Konut satış fiyatları önceden kredi verilen seviyeden aşağılara inince dar gelir grubu aldıkları kredileri düzenli olarak ödeyemez duruma gelmişlerdir. Bir kısım konut kredisinde başlayan geri ödeme problemleri sonucunda banka portföylerindeki hacizli konut sayısı artmaya başlamıştır. Bankaların bu konutları piyasaya arz etmesi konut fiyatlarında düşüşe yol açmıştır. Bu durumda halen kredisini ödemekte olan bazı konut kredisini kullanıcılarının ellerindeki evlerin değeri kalan kredi ödemelerinin net bugünkü değerinin altında kalmıştır. Dolayısıyla bu kişiler de evlerinin kredi geri ödemelerinden vazgeçmişlerdir.

#### ii. **Menkul Kıymetleştirme**

ABD’de likiditenin bol olduğu dönemde 2000-2006 menkul kıymetleştirme sayesinde bireyler normalden fazla kredi kullanmışlardır. Menkul kıymetleştirmenin

---

<sup>4</sup><http://www.esfenderkorkmaz.com/arastirma-yazilari/kuresel-kriz-turkiye-ye-etkileri-vecozumonerileri.html>  
(Erişim tarihi: 25.03.2012)

krizin sebeplerinden birisi olarak değerlendirilmesinin ana sebebi, riskin bir kurumdan diğerine aktarılmasının kolaylaşmasıdır. Örneğin ipotekli konut kredisi veren bir banka kredilerin geri ödemelerini menkul kıymetleştirerek kısmen veya tamamen bir yatırım bankasına veya bir ipotekli konut kuruluşuna satmaktadır. Bu sistem kriz durumunda mali sistemi kırılgan bir hale getirmiştir. Çünkü banka tarafından yapılan menkul kıymetleştirme sayesinde kredi ödemelerindeki aksaklık hem krediyi veren banka hem de menkul kıymeti satın alan diğer finansal kuruluşlar için zarar anlamına gelmektedir (Alantar, 2008:3).

### iii. **Şeffaflık**

Gelişmiş ülkelerde ve özellikle ABD’de neredeyse birbirinden ayrı her fonksiyon için ayrı bir mali kurum ve mali araç oluşturulmuştur. Bu kurum ve araçlar birbiri ile irtibatlı ve girift ilişkilere sahiptir. Finansal araçların bu karmaşık yapısının anlaşılmasında önemli bir zorluk söz konusudur. Sıradan yatırımcılar için her gün değişen, yenileşen ve farklılaşan finansal araçları takip etmek mümkün değildir. Bu krizde banka ve brokerların ne çeşit varlıklara sahip oldukları bu varlıkların değerinin ne olduğu hatta bunların muhatabının kimler olduğu yeterince şeffaf olarak belirlenmemiştir. Bu problemler, türev diye adlandırılacak kompleks ticari sözleşmelere sahip Lehman Brothers gibi firmaların iflasları sonucu ortaya çıkan riskin hesaplanması ve analiz edilmesini zorlaştırmıştır (Alantar, 2008:3).

### iv. **Derecelendirme Kuruluşları ve Denetleyici Kuruluşlar**

Bankalarla ve diğer mali kuruluşlarla ilgili notlar veren derecelendirme kuruluşları bu firmalar tarafından finanse edilmektedir. Bu yüzden derecelendirme kuruluşlarının objektif değerlendirme yapma kabiliyetleri azalmıştır. Diğer yandan derecelendirme kuruluşları firmaların finansal problemlerini her zaman tespit edememişlerdir. Bazen de sorunu kısmen veya çok gecikmeli olarak görmüşlerdir. Son finansal kriz öncesinde de derecelendirme kuruluşları çok etkin çalışmamıştır (Alantar, 2008:4-5). Kriz sonrasında başta ABD’de olmak üzere tüm ülkelerde krizin etkilerini azaltmak için devlet eliyle finansal sistemi kurtarma operasyonları düzenlenmiştir.



## 2.2.Küresel Ekonomik Krizinin (2008) Türkiye Ekonomisine Etkileri

2008 son çeyreği ve 2009 ilk üç çeyreğinin de, Türkiye dört çeyrek üst üste eksi büyüme, başka bir ifade ile bir yıl süren bir resesyon yaşamıştır. Büyüme göstergelerine bakıldığında, Türkiye'nin gelişmekte olan ülkeler, G-20'ler ve üyesi olduğu OECD ülkeleri içinde, 2008 ve 2009 ekonomik krizini en ağır yaşayan ülke olduğu görülmektedir. Türkiye'deki Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH) 2008 yılının IV. Çeyreği ile 2009 III. çeyreği arasındaki bir yılda % 8.4 oranında azalmıştır<sup>5</sup>.

2009 yılında, Türkiye'nin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkeler ortalama % 1.2 büyürken, Türkiye % 6 küçülmüştür. Yani, 2010 yılında da, dünya bankasının "küresel ekonomik beklentiler 2010 raporunda" belirttiği gibi, Türkiye gelişmekte olan ülkeler içinde krizden daha yorgun çıkmış ve önümüzdeki yıllarda da diğer ülkelere göre daha az büyümesi beklenmektedir<sup>6</sup>.

Küresel kriz Türkiye'de olumsuz etkisini öncelikle finans piyasaları ve sermaye hareketleri üzerinde göstermiş, izleyen aylarda reel sektörü ve iç piyasayı da etkilemeye başlamış, 2008 sonu itibariyle tüm ekonomiyi etkisi altında almıştır (Uysal, 2009).

Krizin Türkiye'yi en fazla etkilediği alanların başında dış ticaret gelmektedir. Türkiye'nin toplam ticaret hacminin yarıya yakını AB üyesi ülkeler ile yapılmaktadır. Küresel krizin sert bir şekilde hissettirdiği coğrafyanın Avrupa kıtası olduğu düşünülürse, 2009 yılında Türk ihracatçıların da etkilenmesi kaçınılmaz olmuştur (Kutlay, 2009: 59).

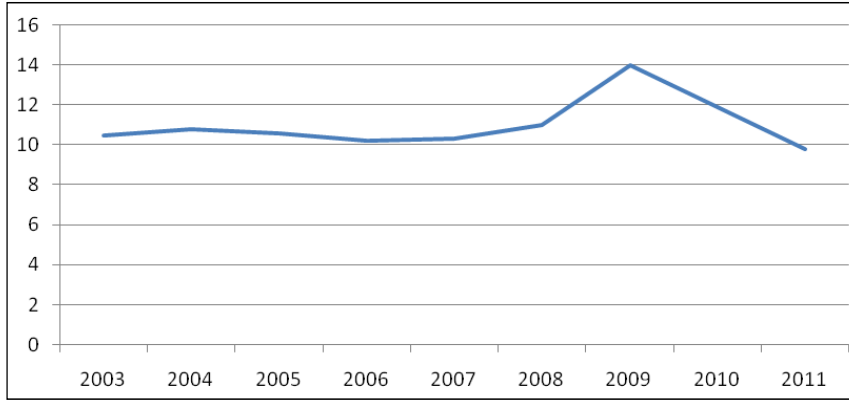
Küresel ekonominin bir parçası olan kriz, Türkiye'de reel sektörü ve özellikle sanayi sektörünü olumsuz etkilemiştir. Ülkemiz ekonomisinde büyük bir öneme sahip sanayi sektöründeki darboğaz, doğal olarak istihdamı da olumsuz etkilemiştir. Kriz öncesinde de, Türkiye'nin, istihdam ve işsizlikle ilgili ciddi sorunları bulunmaktaydı. Küresel kriz, bu sorunları daha da derinleştirmiş, işsizlik oranı rekor seviyelere ulaşmıştır. Şekil 2'de işsizlik oranları garfîgi gösterilmiştir. İşsizlik oranı

---

<sup>5</sup> <http://www.esfenderkorkmaz.com/arastirma-yazilari/kuresel-kriz-turkiye-ye-etkileri-ve-cozum-onerileri.html>.(Erişim tarihi: 25.03.2012)

<sup>6</sup> <http://www.esfenderkorkmaz.com/arastirma-yazilari/kuresel-kriz-turkiye-ye-etkileri-ve-cozum-onerileri.html>.(Erişim tarihi: 25.03.2012)

2008 yılının Şubat ayında % 11.9 iken olan 2009'un aynı döneminde % 16.1 gibi ciddi bir rakama yükselmiştir (Köstekli, 2009: 1).



Şekil 2. Türkiye İşsizlik Oranları

**Kaynak:** Türkiye Sermaye Piyasası, 2011 Yılı Raporu:14

Türkiye ekonomisi'ndeki bu yümeyi yıl sonları itibariyle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ile karşılaştırmak amacıyla aşağıdaki Tablo 1 oluşturulmuştur. Tablodan da izlenebileceği gibi, Türkiye 2008 yılında başlayan küresel krizden gelişmiş ülkeler gibi etkilenmiştir. Hem gelişmiş ülkelerde hem de Türkiye'de GSYH'de neredeyse hiç artış görülmezken, gelişmekte olan ekonomiler % 6,1 oranında büyümüş, bu da dünya genelinde % 3'lük bir büyümeye neden olmuştur. Krizin daha etkin hissedildiği 2009 senesindeyse gelişmekte olan ülkeler % 2,4'lük bir büyüme rakamı 12 kaydederken, Türkiye ve gelişmiş ülkelerde küçülme yaşanmıştır. Türkiye'nin % 4,8 küçülmesinin önemli bir sebebi, 2009'un ilk çeyreğinde krizin şiddetli hissedilmiş olması, ekonominin % 14,6 oranında küçülmesidir. 2010 ve 2011 yıllarında ise Türkiye ciddi bir toparlanma yaşamış, hem gelişmiş, hem de gelişmekte olan ülkelere çok daha hızlı büyümüştür (Türkiye Sermaye Piyasası 2011 Yılı Raporu:11).

Tablo 1. Türkiye Ekonomisi'nde GSYH Büyüme Oranlarının Gelişimi ve Gelişmekte Olan Ülkeler İle Karşılaştırılması (2008-2011) (Yüzdesel değişim)

Yıllar	2008	2009	2010	2011
Dünya	3,0	-0,6	5,2	3,8
Gelişmiş Ülkeler	0,5	-3,2	3,2	1,6
Gelişmekte olan ülkeler	6,1	2,4	7,3	6,2
Türkiye	0,7	-4,8	9,2	8,5

**Kaynak:** Türkiye Sermaye Piyasası, 2011 Yılı Raporu:11

### 3. Küresel Ekonomik Krizinin (2008) Havayolu Taşımacılığına Etkisi

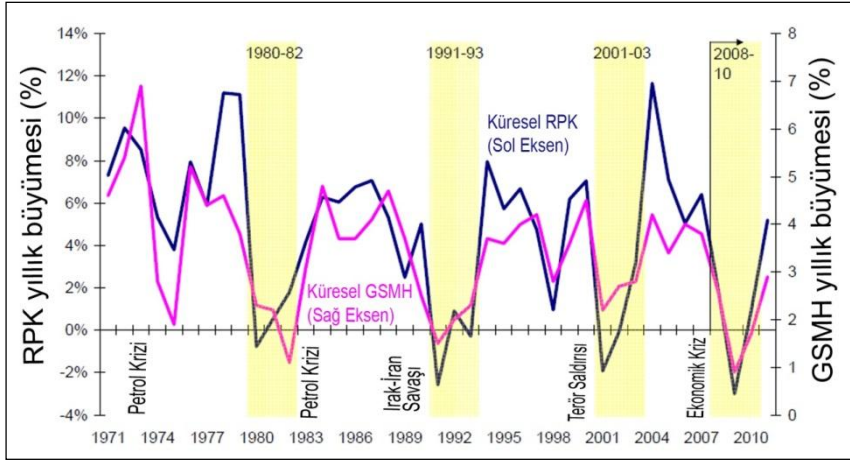
2008 yılında başlayan küresel krizin etkileri 2009 yılında birçok sanayileşmiş ülkede fazlasıyla hissedilmiştir. Küresel krizden etkilenen otomotiv, finans ve havayolu sektörleri son 30 yılın en büyük finansal zorluklarıyla karşılaşmıştır. Havayolu taşımacılığına olan talepte tarihi bir düşüş yaşanmıştır. Aynı zamanda 2009 yılında yakıt fiyatlarının artması, yolcu taleplerinin azalması havayolu sektöründeki taşıyıcılar için büyük bir risk oluşturmuş ve birçok havayolu şirketi iflasın eşiğine gelmiştir (Airsavings, 2009: 3). 2008 ekonomik krizinde havayolu şirketlerinde <sup>7</sup> taşınan yolcu sayısında azalma, iflasların gündeme gelmesi ve uçuş sıklığının azalması, daha düşük şirket kârları ve şirketlerin mali durumunda kötüleşme meydana gelmiştir.

Şekil 3’de, GSMH ile havayolu trafiği arasındaki paralel bağlantıyı göstermektedir. 2009 yılında yaşanan küresel mali krizle birlikte dünya GSMH oranı son 70 yılın en büyük düşüşünü yaşayarak %2.1 değerine gerilemiştir. Havayolu trafiğinde söz konusu yıllardaki azalış GSMH ve dünya ticaretiyle doğru orantılı olarak gerçekleşmiştir. Yüksek fiyat esnekliğine sahip olan havayolu taşımacılığı ekonomik krizler ve özellikle yakıt artışlarından hızlı ve önemli bir şekilde etkilenmektedir. 1973-1979 Petrol krizleri, 1990-1991 Körfez Savaşı, 1997 Asya Finans Krizi, 2001 ABD’de Dünya Ticaret Merkezi saldırıları ve son olarak 2008 ekonomik krizi bunun örnekleridir. Krizler sonrasında gelişim belirli bir süre durmakta, toparlanma vakit almaktadır. 2001 olaylarının etkisi ise 3 yıl gibi uzun süre hissedilmiştir. 2008 yılından itibaren dünya ekonomisinde görülen kriz ve dolayısıyla petrol fiyatlarındaki artış havacılık endüstrisi için önemli tehdit oluşturmuştur (TOBB Sivil Havacılık Sektör Raporu, 2011:22).

---

<sup>7</sup>[www.europarl.europa.eu/document/activities/.../20091111ATT64267EN.p...](http://www.europarl.europa.eu/document/activities/.../20091111ATT64267EN.p...)(Erişim Tarihi: 04.10.2011).





Şekil 3. Dünya GSMH'deki Değişimlerin Havayolu Taşımacılığına Etkileri

**Kaynak:** Boeing Transport Report ,2012-2031

2008 ekonomik krizi, havayolu taşımacılığı için 11 Eylül'den sonra yaşanan en büyük kayıp dönemidir. Bu nedenle, 11 Eylül saldırıları ile 2008 krizinin havayolu sektörünü hangisinin en çok etkilediği sorusu gündeme gelmiştir. Morrell, havayolu taşımacılığını etkileyen 11 Eylül saldırıları ve 2008 küresel ekonomik krizinin olumsuz etkilerini incelediği çalışmasında IATA verilerinden yararlanarak, 2008 ekonomik krizinin de en az 11 Eylül saldırıları kadar büyük çaplı olduğunu ortaya koymuştur.

Bu çalışmaya göre, iş amaçlı seyahat pazarı, eğlence amaçlı seyahat pazarına göre daha fazla etkilenmiş, iş amaçlı seyahatlerindeki düşüş eğilimi havayolu gelirlerini de aşağıya doğru çekmiştir. Tablo 2'de görüldüğü gibi dünyadaki GSMH büyüme oranı 2001- 2002 yıllarında % 2.2 gibi gerçekleşirken, 2008- 2009 yıllarında % 0.9 oranında gerçekleşmiştir. Yolcu trafik değişimlerine baktığımızda 2001-2002 yıllarında % 2.7 oranında bir düşüş gerçekleşirken, küresel krizin yaşandığı 2008- 2009 yıllarındaki yolcu trafiğindeki değişim % 3 düşme eğilimi göstermiştir. Kargo trafiğindeki değişim ise 11 Eylül eylemlerinden daha fazla etkilenecek % 6 oranında küçülmüştür. Küresel kriz döneminde ise bu oran % 5 gerileme göstermiştir. Doluluk faktöründe ki değişim oranı ise 2001 yıllarında ve onu takip eden yılda % 2.5 gibi bir azalma ile küresel krizdeki değişim oranında da daha fazla bir düşüş görülmüştür. Kriz döneminde doluluk faktöründeki değişim ise % 0.7 oranında azalmıştır (Morrell, 2011:14-15-16).

Tablo 2. 11 Eylül Sonrası 2001-2002 ve 2008-2009 Dönemi Karşılaştırması

	2001-2002	2008-2009
<b>Dünyadaki GSMH değişimi</b>	% +2.2	% +0.9
<b>Yolcu trafik değişimleri</b>	% -2.7	% -3.0
<b>Kargo trafik değişimleri</b>	% -6.0	% -5.0
<b>Doluluk faktörü değişimleri</b>	%+ 2.5	% + 0.7

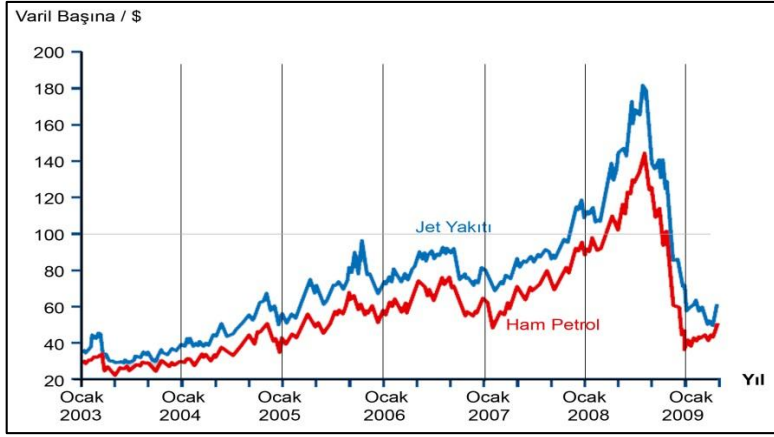
**Kaynak:** Morrell, 2011: 16

Aşağıda 2008 ekonomik krizinin etkileri; krizin yakıt fiyatlarına etkisi, yolcu trafiğine etkileri, doluluk oranlarına etkileri, havayolu gelirlerine etkisi, krizin uçak üreticilerine gibi alt başlıklar altında incelenmiştir.

#### ***2008 Ekonomik krizinin yakıt fiyatlarına etkileri***

2008 yılında başlayan ve 2009 yılında devam eden faaliyet ortamında yaşanan iki önemli gelişme, petrol fiyatlarındaki hareket ve ABD merkezli olarak ortaya çıkan küresel mali kriz olarak göze çarpmaktadır 2008 küresel krizi, yakıt fiyatlarının çok fazla artışı ve havayolu şirketlerinin gelirlerindeki büyük azalma nedeniyle 1930 yılındaki büyük buhranı hatırlatmıştır. Şekil 4’de görüldüğü gibi 2008 yılının ilk aylarında ham petrolün varil fiyatı 97 dolarken Haziran-Temmuz döneminde yaklaşık % 50 artarak 147 dolara çıkmıştır. Bu artış doğal olarak jet yakıt fiyatını etkilemiş ve jet yakıt fiyatı %60 artarak 114 dolardan 180 dolara çıkmıştır.

Yakıt fiyatlarındaki artış havayolu şirketlerinin operasyonel maliyet oranlarında 2007 yılında % 28 olarak gerçekleşirken, 2008 yılında ise % 40 gibi maliyet artışına neden olmuştur. 2008 Temmuz ayı içerisinde 140 ABD dolarına kadar yükselen petrol varil fiyatları, mali krizin ekonomiyi yavaşlatacağı ve petrole olan talebi azaltacağı beklentisi üzerine bu tarihten itibaren düşüş eğilimine girmiştir. Petrol varil fiyatları ortalaması Aralık sonu itibari ile 40 ABD Dolarına kadar düştükten sonra 2009 sonunda 80 ABD Doları’na yaklaşmıştır. Petrol fiyatlarındaki düşüş maliyetlere pozitif etki yapmakla birlikte talepteki daralma sektör üzerinde baskı yaratmıştır (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği, IATA, 2009: 10).



Şekil 4. Yakıt Fiyatlarındaki Değişim Grafiği

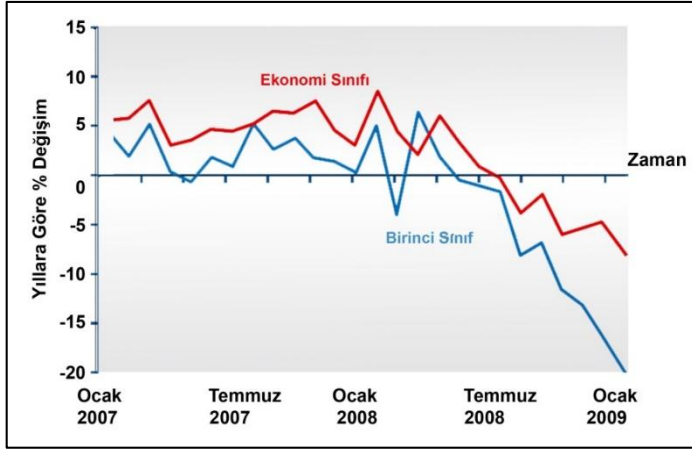
**Kaynak:** IATA Yıllık Rapor , 2009: 10

### **2008 Ekonomik krizinin yolcu trafiğine etkileri**

IATA Genel Müdürü Giovanni Bisignani'nin 2009 yıllık raporundaki açıklamalarına göre havayolu taşımacılığı 2009 yılında tamamen küresel krizin etkilerinin gösterdiği bir yıl olmuştur. 2009 yılının ilk çeyreğindeki yolcu trafiğindeki düşüş % 9.1 olurken, kargo trafiğindeki bu düşüş % 22.8 olarak gerçekleşmiştir (IATA, 2009: 8-9).

Havayolu şirketlerinin 2008 yılında kayıplarına neden olan diğer bir olumsuz gelişme ise yolcu trafiğindeki büyük düşüştür. Havayolu pazarının en önemli gelir kalemi olan yolcu sayısındaki azalma şirketlerin büyük gelir kayıplarına yol açmıştır. Ülkelerin en büyük ekonomik fayda sağlayan sektörü havayolu taşımacılığı, son 40 yılda yaşamış olduğu en büyük krizle karşı karşıya kalmıştır. Özellikle hava kargo taşıyıcıları bu krizden en büyük darbeyi almıştır. Krizin ilk yaşandığı zamanlarda kaybedilen yolcu sayısı % 13 olurken, krizin etkilerinin hissedildiği 2009 yılının ilk çeyreğinde bu oran % 20' yi geçmiştir (IATA, 2009: 11).

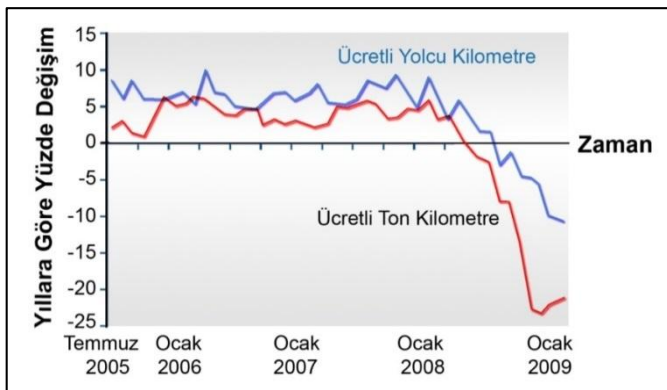
Şekil 5'de, 2007 ve 2009 yılları arasında yolcu sayısındaki büyümenin bilet tipine göre değişim grafiği verilmiştir. Grafikte de görüldüğü gibi, petrol fiyatlarındaki artışın biletlere yansımaya başladığı, 2008 yılının Temmuz ayında meydana gelen kırılma, Eylül'de küresel krizin patlak vermesiyle, daha da belirginleşmekte ve krizin etkilerinin yaşanmaya başladığı 2009 yılı başında derinleşmektedir (IATA, 2009: 11).



Şekil 5. Yolcu sayısındaki büyümenin Bilet tipine göre değişim grafiği

**Kaynak:** IATA Yıllık Rapor , 2009: 11

2008 ekonomik krizinin etkilerini dünyada IATA üyesi olan havayolu taşıyıcılarının Ücretli Yolcu Kilometrelerine baktığımızda, 2008 yılının ilk çeyreğinde % 5 oranında artarken, kriz etkisini göstermiş ve düşüş eğilime girdiği görülmektedir (Şekil 6). 2008 yılının sonlarında, bir önceki yılın Aralık ayına göre, toplamda % 4.6 oranında kayıp yaşanmıştır. Ücretli Ton Kilometreleri ise 2008 yılının ilk dönemlerinde % 5 gibi bir artışla başlamasına rağmen hava kargo taşıyıcıları 2008 yılında büyük bir düşüş yaşamış ve yük ton kilometre geliri bir önceki yılın Aralık ayına göre % 22 gibi büyük bir oranla düşüş gerçekleşmiştir.

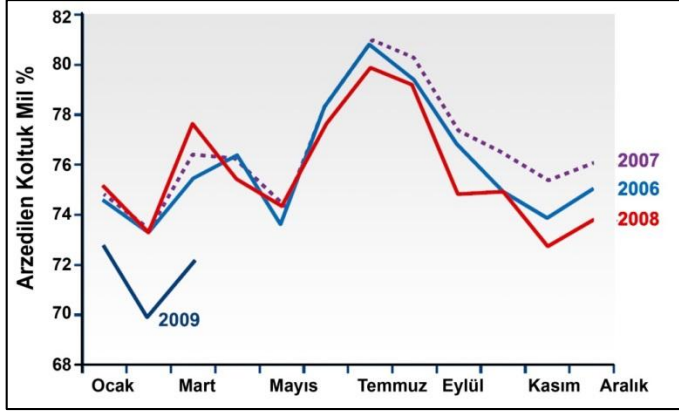


Şekil 6. Uluslararası Ücretli Yolcu Kilometre- Ücretli Ton Kilometre Grafiği

**Kaynak:** IATA Yıllık Rapor , 2009: 11

### **2008 Ekonomik krizinin doluluk oranlarına etkileri**

Doluluk oranlarına bakıldığında, bütün pazarlarda büyük bir oranda düşüş görülmektedir. Şekil 7’de görüldüğü gibi doluluk oranlarındaki düşüş 2008 yılının başında kendini göstermeye başlamıştır. 2008 yılının sonuna gelindiğinde toplam doluluk oranlarına baktığımızda bir önceki yılın Aralık ayına göre % 76 olan rakam % 73'lere düşmüştür (IATA, 2009: 12).



Şekil 7. Uluslararası Pazarda Doluluk Oranları

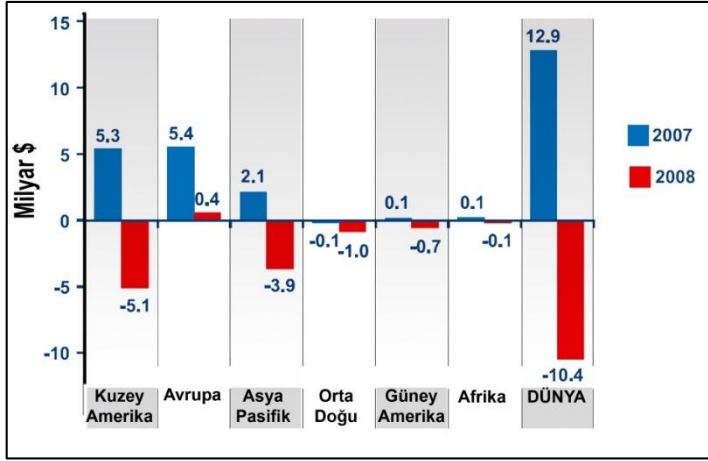
**Kaynak:** IATA Yıllık Rapor ,2009: 12

### **2008 Ekonomik krizinin havayolu gelirlerine etkisi**

2008 yılının ortalarındaki yakıt fiyatlarındaki artış havayolu taşıyıcılarının operasyonel maliyetlerinde % 50 oranında bir artışa neden olmuştur. Amerikalı taşıyıcılar bu yüzden kapasite azaltmış ve özellikle iç hat pazarında % 10'u geçen bir kapasite azalışı gerçekleştirmişlerdir. Kapasite azalması uluslar arası pazarda da ise Amerika'dan Atlantik, ve Pasifik, Avrupa'dan Asya'ya kadar geniş bir alanı kaplamıştır. Kapasite azalışı ile söz konusu olan uçuş sayılarının azalması ve tarifelerdeki düzenlemelerdir (IATA, 2009: 12).

Şekil 8'de görüldüğü gibi, havayolu net kar oranlarını bir önceki yıla göre değerlendirdiğimizde Kuzey Amerika ve Avrupa'nın net kar oranı 5 milyar dolar gerçekleşmiştir. 2008 yılındaki kar oranlarına baktığımızda, Kuzey Amerika yaklaşık 5 milyar dolar gerilemiştir. Dünyada ise 2007 yılında net kar 12.9 milyar dolar iken, 2008 yılında net zarar 10.4 milyar dolar olmuştur (IATA, 2009: 13)



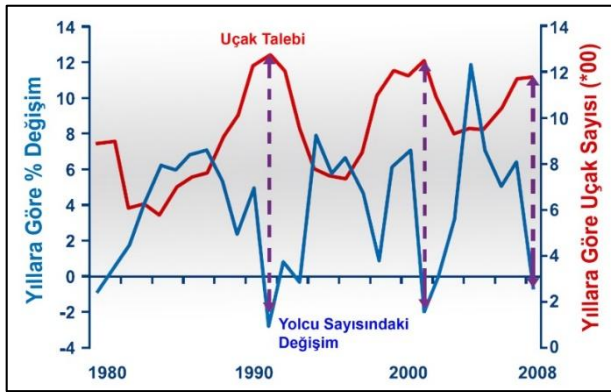


Şekil 8. Kıtalara Göre Net Kar Oran Grafiği

Kaynak: IATA Yıllık Rapor , 2009: 13

### 2008 Ekonomik krizinin uçak üreticilerine etkisi

2008 ekonomik krizi, uçak üreticilerinin taleplerini de etkilemiştir. 2008 yılında sipariş edilen uçak sayısı Boeing'e 632, Airbus'a ise 777 olmuştur. Uçak sipariş veren havayolu şirketleri sektörde çok güçlü ve pazarlık gücü yüksek olan havayolu şirketleri olarak değerlendirilmiştir (Datamonitor Europe, 2009: 14). Yıllara göre, yolcu sayısındaki değişim ve sipariş edilen uçak sayısındaki değişim oranları Şekil 9'da verilmiştir.



Şekil 9. Yıllara Göre Uçak Talebi ve Yolcu Sayısındaki Değişim Grafiği

Kaynak: IATA Yıllık Rapor ,2009: 13

2008 yılında uçak siparişinde ve yolcu sayısında bir zıtlık söz konusudur. Uçak siparişi 2008 yılında artarken, yolcu sayısında düşme olmuştur. Şekil 9'a göre, 2008

yıldaki uçak talebi 1.177 olarak gerçekleşirken, yolcu sayısı azalmıştır (IATA 2009: 13). Kriz dönemlerinde yolcu sayısı azalmasına rağmen uçak siparişinin bu dönemde fazla verildiği görülmektedir.

Tablo 3’de dünyanın en büyük uçak üreticilerinde Airbus ve Boeing’in son 6 yıllık sipariş edilen uçak sayısı ve teslim edilen uçak sayıları ve % değişimleri gösterilmiştir. 2009 yılında sipariş edilen uçak sayısının Airbus’ta % 66 oranında düştüğü, Boeing’te % 57 oranında düştüğü görülmüştür. 2009 yılında teslim edilen uçak sayısının ise Airbus’ta 498 olarak gerçekleşerek % 3 oranında arttığı fakat bir önceki yıla göre düştüğü görülmüştür. Boeing’te ise 2009’da teslim edilen uçak sayısı 481 olarak % 28 oranında artmıştır.

*Tablo 3. Airbus ve Boeing’in Son 6 Yıldaki Sipariş ve Teslim Uçak Sayıları ve Yıllara Göre % Değişim Oranları*

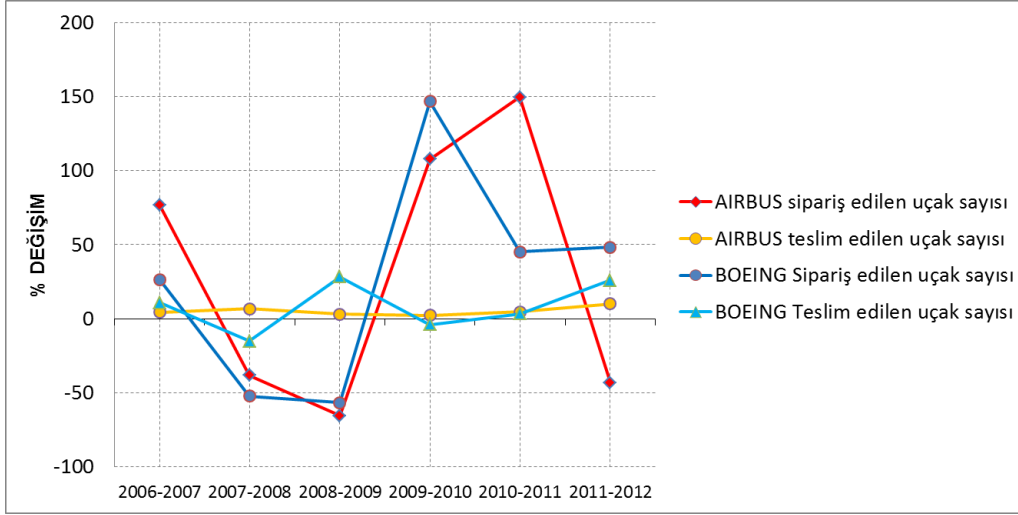
Yıllar	sipariş edilen uçak		% Değişim		teslim edilen uçak		% Değişim	
	AIRBUS	BOEING	AIRBUS	BOEING	AIRBUS	BOEING	AIRBUS	BOEING
2006	824	959			434	398		
2007	1.458	1.214	77	27	453	441	4	11
2008	900	580	-38	-52	483	375	7	-15
2009	310	252	-66	-57	498	481	3	28
2010	644	622	108	147	510	462	2	-4
2011	1.608	903	150	45	534	477	5	3
2012	914	1.338	-43	48	588	601	10	26

**Kaynak:** Boeing<sup>8</sup>-Airbus<sup>9</sup>

Airbus ve Boeing’in, son 6 yıldaki sipariş ve teslim uçak sayılarının, bir önceki yıla göre % değişim oranı grafiği Şekil 10’da gösterilmiştir. Şekil 10’da, her iki firmaya sipariş edilen uçak sayılarının bir önceki yıla göre değişimine bakıldığında, 2008-2009 dönemi sipariş oranının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu tablo ve grafikten, 2008 ekonomik krizinin sipariş edilen uçak sayılarında da etkili olduğu görülmektedir.

<sup>8</sup><http://active.boeing.com/commercial/orders/index.cfm?content=timeperiodselection.cfm&pageid=m155>  
23 (ErişimTarihi:10.04.2013).

<sup>9</sup> <http://www.airbus.com/company/market/orders-deliveries/> (ErişimTarihi:10.04.2013).



Şekil 10. Airbus ve Boeing'in, Son 6 Yıldaki Sipariş ve Teslim Uçak Sayılarının, Bir Önceki Yıla Göre % Değişim Oranı Grafikleri

Kaynak: Boeing-Airbus<sup>10</sup>

<sup>10</sup><http://active.boeing.com/commercial/orders/index.cfm?content=timeperiodselection.cfm&pageid=m155> ve <http://www.airbus.com/company/market/orders-deliveries/> (Erişim Tarihi: 10.04.2013).

## İkinci Bölüm

### Havayolu İşletmelerinde Temel Stratejiler, Pazarlama Stratejileri Ve Pazarlama Karması Stratejileri

Bu bölümde havayolu işletmelerinde temel stratejiler, pazarlama stratejileri ve 2008 küresel ekonomik krizinde havayolu işletmelerinin pazarlama karması stratejileri incelenmiştir.

#### 1. Havayolu İşletmelerinde Temel Stratejiler

Strateji kelimesini incelediğimizde askeri dilden gelen ve işletmecilikte geniş bir kullanım alanı bulan bir kavram olduğunu görmekteyiz. Tanım olarak “strateji, işletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikleri bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar ve bu kaynakların toplanıp dağıtılması ile ilgili politikalar konusunda karar vermektir (İslamoğlu, 2008: 75)”.

İşletme yönetiminde strateji ise, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür (Eren, 2002: 5).

Havayolu işletmelerinde temel stratejiler bölümünde büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler ve karma stratejiler konularına yer verilmiştir.

#### 1.1. Havayolu İşletmelerinde Büyüme Stratejileri

Şirketlerin büyüme stratejilerinde işletmeyi büyümeye iten ana nedenin ekonomik faaliyetlerden kaynaklandığı görülmektedir. Ekonomik etmenlerin yanı sıra işletme sahipleriyle ya da tepe yöneticilerle ilgili psikolojik faktörler de şirketin büyümesinde etkili olabilmektedir. Büyümenin amaçlarının başında büyük ölçekte üretimde bulunmanın sağladığı üstünlük gelmektedir. Yani ölçek ekonomisinden yararlanma; araştırma geliştirme faaliyetlerinin daha ekonomik yürütülmesi, yetenekli yönetici ve iş gören çalıştırma olanağının artması, büyük ölçekte üretimde bulunmanın maliyetler üzerindeki olumlu etkisi, riskin azalması, işletmenin pazar değerinin oluşumunda hisse



senetlerinin fiyat/kazanç oranının yükselmesi sonucu pazar değerinin artması anlamına gelmektedir (Çalıyurt, 2000: 12).

Büyüme stratejileri işletmelerde farklı şekillerde kendini gösterir. İşletmeler imkanları doğrultusunda rakip firmaları satın alma yoluna gidebileceği gibi kaynaklarını başka firmalarla birleştirerek de büyümeyi tercih edebilir. İşletmelerin amaçları, politikaları ve içinde bulunduğu pazarın yapısı doğrultusunda farklılık gösteren bu stratejileri iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar iç büyüme stratejileri ve dış büyüme stratejileridir.

### **İç büyüme stratejileri**

Bu tür büyüme mevcut faaliyetlerin genişletilmesi yoluyla gerçekleştirilir. Genellikle işletmeler kendi kaynaklarına dayanarak iç büyüme sürecine girerler. İç büyüme stratejilerini altı grupta toplayabiliriz (Eren, 2002: 222). Bunlar;

- i. Uzmanlaşma
- ii. Yatay çeşitlendirme
- iii. Dikey çeşitlendirme
- iv. Tek yönlü çeşitlendirme
- v. Yığışım
- vi. Türdeşlik

#### ***i. Uzmanlaşma***

Bu strateji, sınırlanmış bir Pazar üzerinde ancak bir ürün çeşidi ile faaliyetlerini planlama ve geliştirme esasına dayanır.

İşletmede gerekli araçların (işgücü, makineler ve sermaye) bulunamaması, işletmenin yeni işlere, pazarlara ve antlaşmalara girme olanaklarını sınırlar, böylece yetenekli olduğu faaliyet kolunda kalma zorunluluğu doğar. O halde, bu karar, işletmenin iç araç ve olanakların değerlendirilmesi sonucu alınmış olur<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> <http://notoku.com/buyume-stratejileri/> (Erişim Tarihi: 03.07.2013).

### **ii. Yatay çeşitlendirme**

İşletmenin daha önce ürettiği ürün ve ya ürünlerin çevresinde kalarak genişletme planıdır. İşletme teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek eski ürünlerine yeni üretim teknolojilerini ekleyerek ona benzer ve bağlı olan ürünlerin imalatına yönelecektir.

Bu tür bir stratejinin izlenmesine neden olan konuları şu noktalarda toplayabiliriz:

- Eski ürünün talebine uygun bazı mallar üretmek, işletmeyi müşteri kitlesine daha çok uyabilen bir esnekliğe kavuşturur. Böylece talep artar ve işletmenin genişlemesi olanak içerisine girer.
- Tek tip ürün üretmenin işletme yönünden getirdiği riskler önlenerek denge sağlanır<sup>12</sup>.

### **iii. Dikey çeşitlendirme**

Belli bir konumdaki üretim faaliyetlerini üretim faktörleri kaynaklarına doğru ya da nihai ürünlere doğru genişletmeye dikey çeşitlendirme denir. İşletme üretim sürecine giren hammadde ve yarı mamullerin üretimleriyle ilgilenir ve onları kendisinin üretmesinde bazı yararlar umabilir. Ya da ürettiği ürünlerini ara malı olarak sattığı sanayi kollarının üretimleriyle ilgilenir ve faaliyet sahasını bu alanlara kaydırır. Hatta bu örneği mallarını toptancılara satan işletmelerin ticari dağıtım şirketleri kurarak toptancılığı ve perakendeciliği de kendilerinin yapmasına kadar yayabiliriz (Eren, 2008: 224).

### **iv. Tek yönlü çeşitlendirme**

Bu tür çeşitlendirme yatay çeşitlendirmenin bazı türlerinden oluşmaktadır. İki tür tek yönlü farklılaştırma planından bahsedilebilir: (Eren, 2008: 224).

- İşletmelerde belirli ürünlerin bir çeşidi için benzer ya da yeni birtakım müşteriler arar. Böylece farklılaştırma yönü itibariyle pazarlar üzerinde yoğunlaşır.

---

<sup>12</sup> <http://notoku.com/buyume-stratejileri/> (Erişim Tarihi: 03.07.2013).

- İşletme için yeni teknolojik özellikler taşıyan birtakım farklı ürünler alışımlı müşterilere sunulur. Bu takdirde farklılaştırmanın yönü ürünlere dönüktür.

#### **v. Yığışım**

Üretilen mamulleri yönünden, birbirlerinden ayrılmış birçok faaliyetin bir arada yapıldığı, çok geniş olarak farklılaştırılmış gruplar şeklindeki gelişme planlarına yığışım adı veriyoruz. Faaliyet kolları arasındaki farklılığa neden teşkil eden hususlar; müşteriler ve üretim teknolojisidir. Yığışım biçimindeki gelişme planları genellikle farklı faaliyet dallarının finansal açıdan dayanışmaya gitmesi yönünden önem taşır. Bu yönüyle yığışım az çok holding şirketlere benzetilebilir (Eren, 2008: 225).

#### **vi. Türdeşlik**

Ticarî yönden dar biçimde birçok faaliyet sektörlerinin bir grup altında birleşmelerine türdeşlik niteliğinde gelişmeler adını verilir. Türdeşlik biçiminde ticari açıdan birçok işletmenin işbirliğine yönelmelerinin nedeni, üretilen çeşitli ürünler arasında ticarî faaliyetler yönünden birçok ortak noktaların bulunmasıdır. Söz konusu ortak noktalar, geniş faaliyet grupları arasında işbirliği yapılmasının rasyonel olacağını ortaya koyar. Böylece, işletmeler ticari sinerjinin etkilerinden pozitif olarak yararlanma amacıyla türdeşlik biçiminde genişlemeyi kabullenirler (Eren, 2008.225).

#### **Dış büyüme stratejileri**

İşletmeler büyüme ve gelişmelerini sadece kendi kaynaklarıyla gerçekleştirecekleri gibi, bunu ülke içinde ve ya dışında faaliyet gösteren başka işletmelerin çaba ve kaynaklarını kullanarak da sağlayabilirler. Dış büyüme stratejilerini 4 başlık altında inceleyebiliriz:

- i. Başka işletmelerle birleşme ve ya onları satın alma yoluyla büyüme
- ii. Stratejik ittifaklar
- iii. Ortak yatırımlar
- iv. Ayrıcalıklı Satış (Franchising)

*i. Başka işletmelerle birleşme veya onları satın alma yoluyla büyüme*

Bu strateji işletmenin kendi mevcut faaliyetlerini geçmişte olduğu gibi sürdürdüğü takdirde satış ve karlar bakımından erişeceği hedeflerden daha yüksek hedeflere ulaşabilmek için başka işletmelerin kurulmuş ve çalışmakta olan üretim tesislerini ve dağıtım birimlerini satın alma veya onlarla birleşme yolunu tercih etmesidir (Eren, 2002: 228).

Havayolu işletmeleri arasında gerçekleşen birleşme veya devralmalar ile havayolu işletmeleri uçuş ağlarını birleştirerek küresel bir uçuş ağına sahip olmakta, bunu gerçekleştirirken rasyonel çerçevede maliyetlerini azaltmakta, kesintisiz uçuş ağını oluşturarak talebi arttırmaya yardımcı olmaktadır<sup>13</sup>. Yaşanan ekonomik krizler, maliyet artışları, finansman yetersizliği ve yoğun rekabet koşulları şirketleri birleşmeye zorlamış olmakla birlikte, büyük olmanın üstünlüklerinden yararlanmak ve pazar payını arttırmak birleşme ve işbirliği eğilimlerine ivme kazandırmıştır.

*ii. Stratejik ittifaklar*

Stratejik ittifaklar iki ve ya daha fazla bağımsız şirketin geleceğe yönelik uzun vadeli belirli bir amaç doğrultusunda işbirliği yapmak üzere bir araya gelmeleriyle oluşan anlaşmalardır (Şimşek, 2007: 76).

Havayolu işletmeleri de değişen çevre koşullarında, daha iyi hizmet sunmak ve küresel pazarın avantajından yararlanabilmek, rekabet edebilmek için birtakım işbirlikleri ve ortaklıklar oluşturmuşlardır. Havayolu işletmelerinin dünyada aktif rol oynamaya başladığı ve liberalleşme eğilimlerinin hız kazandığı 1990 yılları ve sonrası için bu ittifaklar ve işbirliklerinin de hız kazandığı görülmektedir (Wang ve Evans, 2002: 75).

Havayolu taşımacılığı o dönemlerde, 1990 yılında Birinci Körfez Savaşı, 1997 yılında Asya Finansal Krizi yaşamasına rağmen havayolu pazarının büyümeye devam etmiştir. Havayolu taşımacılığında birçok havayolu ittifakının ve işbirliğin geliştiği görülmektedir. Aynı zamanda değişen koşullar ve ekonomik dalgalanmalar neticesinde birçok ittifak ve işbirliği çeşitleri de gelişmiştir. Bu noktada stratejik ittifaklar; anlaşmalar, ortaklıklar, işbirliği anlaşmaları, pazarlama amaçlı işbirlikleri, kod

<sup>13</sup> <http://www.economywatch.com/world-industries/airline/mergers.html>. (Erişim Tarihi:26.10.2011).





paylaşımı anlaşmaları ve hisse ortaklıklarına katılmışlardır. Stratejik ittifaklar, havayolu taşımacılığında yavaş ve temkinli olarak gelişimini sürdürmüştür (Wang ve Evans, 2002: 75).

Stratejik ittifaklar; havayolu işletmelerine kod paylaşımı, sık uçan yolcu programı paylaşımı, özel bekleme salonlarının paylaşımı, iyi planlanmış ortak tarife, genişlemiş ağ yapısına sahip olmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda yolcularına kesintisiz uçuş ağı imkanı sağlamaktadır (Fan vd., 2001: 350).

Havayolu şirketlerinin işbirliklerine girmenin ana nedenlerini Yang ve Liu (2003: 588) şu şekilde sıralamıştır:

- Geniş bir uçuş ağına sahip olma isteği,
- Havayolu operasyonlarını artırarak ekonomilerini büyütme isteği,
- Yeni dağıtım kanallarını kontrol etme isteğidir.

Günümüzde havayolu şirketleri stratejik işbirliği çeşidi olarak en çok kod paylaşımı anlaşmalarını ve sık uçuş program paylaşımını kullanmaktadır. Bunun en büyük nedeni her iki yöntemin de kolay uygulanabilir olması ve havayolu şirketlerine ek bir maliyet getirmeden uygulama şansı vermesidir. Böylece havayolu şirketleri yatırım yapmadan, ek maliyetlere katlanmadan uçuş ağını genişletmekte ve taşıdığı yolcu sayısını arttırmaktadır. Havayolu işletmeleri için geliştirilen bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin kullanılması ve küresel dağıtım sistemlerinin yaygınlaşması ile büyük çaplı küresel işbirliği grupları oluşmuştur. Bu küresel işbirliği gruplarının en önemlileri Star Alliance, One World, Sky Team gösterilebilir (Aşık, 2008: 2).

Havayolu taşımacılığının işbirliği çeşitleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kod Paylaşımı
- Blok satışı Anlaşmaları
- Uçuş tarifeleri Anlaşmaları
- Dağıtım, satış ve pazarlama İşbirlikleri

### **iii. Ortak yatırımlar**

Ortak yatırımlar, birbirinden hukuki ve iktisadi açıdan bağımsız iki veya daha fazla sayıda ortağın, kendi faaliyetlerini sürdürürken, belirli bir işi görmek üzere sürekli veya geçici olarak bir şirket kurup bu şirkete kendi işletmelerinden teknik, mali ve ticari

destek sağladığı anlaşmalardır (Ulaş, 2003: 57). Havayolu işletmelerinde ortak girişimler genellikle, yer hizmetleri, teknik hizmetle ve ikramı kapsamaktadır.

#### *iv. Ayrıcalıklı Satış (Franchising)*

Günümüzde ayrıcalıklı satış birçok hizmet kategorisindeki işletme için büyümenin en önemli parçası haline gelmiştir. Franchising, bir pazarlama ya da dağıtım kanalı şekli olarak sistem içinde ana işletmenin, bir diğer işletmeye, belirli ayrıcalıkları, belirli bir zaman dilimi içinde ve belirli bir alanda kullanım hakkı vermesidir. Ayrıcalığı veren firma franchisor, ayrıcalığı olan firma franchisee, ayrıcalığın kendisi ise franchise olarak tanımlanmıştır (Öztürk, 2008: 59).

Havayolu işletmelerinde ayrıcalıklı satış, bir havayolu işletmesinin başka bir havayolu işletmesine isim hakkını, işletmeye değer katan varlıklarını ve bunlara ek olarak yapılan işleri kapsayan hizmetleri kullanma hakkını vermesidir. Havayolu işletmelerinde isim hakkı; uçakların logolarını, boyama şekillerini, kabin düzenlemelerini ve kabin görevlilerinin kıyafet stillerini, müşteri hizmetlerini ve uçuş kodlarını kapsamaktadır. Burada markasını ve hizmetlerinden yararlanma hakkını veren havayolu işletmesi daha büyük ölçekli olan havayolu işletmesidir (Denton ve Dennis, 2000: 179).

### **1.2. Havayolu İşletmelerinde Küçülme Stratejileri**

Küçülme olgusu genellikle, performans ve verimliliği artırmayı hedefleyen örgütler tarafından, belirlenmiş etkinlikler aracılığıyla işgücünün sistematik bir biçimde azaltılması olarak ele alınmaktadır (Gök, 2010: 21). Temel olarak küçülme stratejisinin de amacı verimliliği artırmaktır. Ancak, uygulanan yöntem maliyetleri azaltmaya çalışmak şeklinde olmaktadır (Korkmaz vd., 2009: 143).

İşletmelerde daralma ve ya küçülme sadece karşılaşılan tehditler nedeniyle olmayabilir. İşletme, ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilecek başka bir alandaki bir fırsatı kullanmak ve yatırımlarını bu alana yönlendirmek amacıyla ile de mevcut işlemlerini küçülme yoluna gidebilir. Başka alanda daha fazla getiri elde etmek amacıyla küçültme uygulayabilir. Daha açık bir deyişle küçülme stratejileri

- İşletmenin piyasa payı/satışların yetersiz olduğu,
- Daha iyi yatırım olanaklarının mevcut olduğu,
- Yeni teknolojiler için yeterli kaynak bulunmadığı,
- Birleşme sonrası uyumsuzluk gösteren bölüm ve ya birimlerin olduğu durumlarında başvurulan bir stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 201).

Küçülme stratejileri arasında genellikle üst yönetim düzeyinde uygulanan tasarruf, kısmi tasfiye ve tam tasfiye stratejilerini sayabiliriz. Daha çok dış ekonomik koşulların gerileme/ durgunluk dönemlerinde uygulanan bu strateji işletmenin iç etkinliğini artırma, maliyetleri düşürme, gelirleri artırma ve aktifleri azaltmak yoluyla faaliyetleri gerilemek amacı güder (Ülgen ve Mirze, 2010: 201).

Küçülme stratejisi sürecinde, işten çıkarma, kadro daraltma, ücret düşürülmesi, ücret dondurulması, erken emekliye ayırma ve yer değişikliği gibi uygulamalara başvurulmaktadır. Makro düzeyde yaşanan ekonomik kriz ya da durgunluk dönemlerinde, küçülme uygulamalarının sıklığı artmaktadır. Bu dönemlerde işten çıkarmanın yanı sıra iş değiştirme, emekliye ayırma, iş gücü devri ve işlerin tasfiye edilmesi gibi küçülmenin boyutlarına yönelik uygulamalara eğilimin arttığı görülmektedir (Gök, 2010: 23).

Alderighi ve Cento'nun 2003 yılında, 11 Eylül krizinde havayolu şirketlerinin uygulamış oldukları stratejileri incelediği çalışmada havayolu şirketlerinin uzun dönemde veya kısa dönemdeki amaçlarının kapasite azaltma yönünde olduğu ortaya çıkmıştır (Buescher, 2010: 9). Krizle mücadele etmek için çalışanlarını geçici olarak işten çıkarmışlardır.

Ekonomik gerileme işsizliğin artmasına neden olmuş ve Avrupa havayolu şirketlerinde 2009 yılında çıkarılan personel sayısı 21.000 olmuştur. Ayrıca havayolu şirketleri işçilik maliyetlerini azaltmak için çalışma saatinde kısma, ödemeleri kısma gibi yöntemleri uygulamışlardır<sup>14</sup>.

Küresel krizin yaşandığı 2008-2009 Mayıs ayları arasında Amerika'da havayolları da personel çıkaran havayolları arasında United Airline 6600, Amerikan Airlines 4900,

<sup>14</sup> [www2.fpp.edu/~mzanne/ICTS2010/Bozicevic,%20Tatalovic,%20Kalanj.pdf](http://www2.fpp.edu/~mzanne/ICTS2010/Bozicevic,%20Tatalovic,%20Kalanj.pdf) (Erişim Tarihi: 26.03.2011).



Nortwest 4300, Delta Airline 3300, Continental 1500 personel çıkarımına gitmiştir. Avrupa’da ise İngiliz havayolu şirketi charter XL havayolu şirketi yaklaşık 1700 personel çıkarmıştır. Aer Lingus, Air France-KLM ve İskandinav havayolları da sırasıyla, 1500, 3000, 9000 personel çıkarmıştır. Küçülme kapsamında uygulanan personel çıkarmanın yanı sıra havayolu şirketleri çoğu çalışanını da 4 haftalık ücretsiz izine çıkarmıştır. Örneğin Japon havayolu şirketi yaklaşık 1600 personelini 2 hafta ücretsiz izine çıkarmıştır. Ayrıca bu küçülme uygulamasını havayolu taşımacılığının diğer oyuncuları olan yer hizmetleri şirketleri, bakım şirketleri de uygulamışlardır<sup>15</sup>. 2009 yılında personel çıkaran diğer havayolları ise şu şekilde sıralanabilir:

- SAS havayolu 4 Şubat 2009 tarihinde 23000 personelden 8600’ünü, 12 Ağustos 2009 ‘da ise ek olarak 1500 personel
- Rynair : 200 personel,
- Luftansa: 400 personel,
- Aeroflot: 2000 personel ,
- LOT havayolu: 3500 personelin arasından 400’ünü işten çıkarmıştır.

### 1.3. Havayolu İşletmelerinde Durağan Stratejiler

İşletmelerin üst düzey yöneticileri pazarda yeni fırsatların bulunmadığı, Pazar gelişme hızının göreceli olarak düşük, rekabet şiddetinin de göreceli olarak düşük olduğu pazarlarda büyüme stratejileri gerçekleştirmeyi düşünmeyebilir. Zira böyle bir pazarda büyüme, işletme için ortalamanın üzerinde bir getiri sağlamayacaktır. Eğer konumundan memnun ise bu durumda işletme, mevcut durumunu sürdürmek için koruma amaçlı durağan bir strateji geliştirecektir (Ülgen ve Mirze, 2010:203).

Durağan büyüme stratejisinde kararlı işletmenin bulunduğu alanda emin adımlarla gelişmeyi sürdürmesi, yeni alanlara girmek ve riski artırmaktan kaçınması anlamına gelmektedir (Eren, 2002: 233).

Durağan stratejiler mevcut işin tanımını değiştirilmemesine rağmen, faaliyetlerin hız ve etkisinin değiştirilmesi yoluyla küçük iyileştirmeler yapılarak mevcut durum

---

<sup>15</sup>[http://www.ilo.org/sector/activities/topics/crisis-recovery/WCMS\\_161566/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/sector/activities/topics/crisis-recovery/WCMS_161566/lang--fr/index.htm)  
(Erişim Tarihi: 22.03.2011).

korunur. İşletme, stratejik kontrollerinin sürekli olarak yaparken bir yandan da küçük iyileştirmeleri gerçekleştirir (Ülgen ve Mirze, 2010:204).

- Mevcut mal ve hizmetlerde, paket, tasarım, tat, vb. küçük değişiklikler yaparak,
- Pazarlarda tutundurucu, hatırlatıcı reklam ve reklam ve faaliyetlerde bulunarak,
- Mevcut üretim ve operasyonlarda güncel teknoloji ile uyum sağlayarak ve küçük iyileştirmeler yaparak durumunu sürdürür.

Durağan stratejilerde mevcut durum korunması amaç olduğu için işletme mevcut işine devam edecektir. Durağan stratejilerde işletmenin faaliyetde bulunduğu işin tanımını değiştirmemektedir. İşletme aynı mal ve hizmetleri, aynı pazarlarda ve aynı üretim ve operasyon faaliyet ve süreçleri ile devam ettirmektedir. Böylece işletme sürekli olarak dış ve iç çevresini kontrol edecek ve etki derecesi değişikliklere karşı hazırlıklı olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010:204). Havayolu işletmeleri de durgunluk dönemlerinde mevcut iş süreçlerini değiştirmeden faaliyetlerinde devam ederek durağan bir strateji izleyebilir.

#### **1.4. Havayolu İşletmelerinde Karma Stratejiler**

İşletmeler kimi durumlarda temel stratejileri aynı anda ve ya arda arda uygularlar. Karma stratejiler işletmenin temel stratejilerin birkaçını aynı zamanda izlemesi ve ya kullanması ile oluşan strateji türüdür. Örneğin, işletmenin bir iş biriminde küçülme stratejisi uygulanırken başka bir iş biriminde büyüme stratejisi uygulanabilir. İşletme mevcut mal ve hizmetlerinden bazılarının üretiminden geçici veya sürekli olarak vazgeçerken, bazı yeni mal ve hizmetleri faaliyet konusuna ekleyebilir. Bazı pazarlarda faaliyetlerini azaltırken yeni pazrlara girebilir. Kısaca, işletme üretim ve operasyon faaliyetlerinden bazılarını geçici veya sürekli olarak terk ederken, başka bir üretim faaliyetini işletme içinde yapmaya başlayabilir (Ülgen ve Mirze, 2010:204).

## 2. Havayolu İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri

Bu bölümde havayolu işletmelerinde pazarlama stratejileri kapsamında; büyüme Pazar payı, rekabetçi, ürün yaşam eğrisi, müşteri kazanma ve maliyet düşürme stratejileri incelenmiştir.

### 2.1. Büyüme Stratejileri

Büyüyen işletme, çevre baskılarına karşı koyma, çevreye uyum sağlama, pazarı geliştirme ve genişletme, rekabet gücünü artırma ve koruma bakımından bir takım avantajlar sağlar. İşletmeler bu yüzden büyümek isterler. Büyüme amaçlarından biri de, çalışanları yeni hedef arayışlarına, dayalı fazla üretmeye, daha verimli olmaya ve daha etkin arayışlara yönlendirmektir (İslamoğlu, 2008: 188).

Büyüme stratejileri, kurumsal misyonun gerçekleşmesinin ve kurumsal vizyonun başarılmasına hizmet eden en iyi stratejidir. Bütün işletmelerde olduğu gibi havayolu işletmeleri de, pazara hakim olmak, pazarda güçlü bir yere gelmek, karlılığı ve geliri artırmak için büyümek isteyecektir.

Büyüme stratejileri üçe ayrılır; yoğun büyüme stratejisi, bütünleşmeye dayalı büyüme stratejisi ve çeşitlenerek büyüme stratejisidir.

#### i. Yoğun büyüme stratejisi

Yoğun büyüme stratejisi pazarda genişleme amacını taşımaktadır. Üç şekilde yoğun büyüme stratejisi uygulanmaktadır. Bunlar: pazara nüfuz etme, pazarı geliştirme ve hizmet geliştirme stratejileridir.

##### *Pazara nüfuz etme stratejisi:*

Pazarda etkili olmak isteyen bir işletmenin önünde üç ayrı seçenek bulunur. Bu seçenekler şu şekilde sıralanabilir: (İslamoğlu, 2008: 189).

- a) Mevcut müşterilerin kullanma oranlarını artırma,
- b) Rakiplerin müşterilerini çekme,
- c) Ürünü kullanmayanları fiili müşteri haline getirmektedir.

Pazara nüfuz etme stratejisini benimseyen havayolu şirketleri, sık uçan yolcu programları uygulayarak müşteri bağlılığı oluşturmayı amaçlamaktadırlar. Uçuş yapılacak hatlarda bilet fiyatında indirimler uygulayarak rakip müşterileri çekme yoluna gidebilirler.



### *Pazar geliştirme stratejisi*

İşletmeler pazarı geliştirme stratejisinde, satışlarını arttırıp, büyüme ve gelişme için yeni pazarlar bulma ve geliştirme üzerinde durmaktadır. Bu stratejide mevcut hedef pazarlara doğru yayılması üzerine odaklanılır (Korkmaz vd., 2009: 136). Havayolu işletmeleri farklı pazar bölümlerine odaklanarak büyüme yolunu tercih edebilirler. İslamoğlu'na (2008: 190) göre pazarı geliştirmek için iki temel hareket tarzı bulunmaktadır.

- a. Ek coğrafik pazarlara açılma
- b. Başka Pazar bölümlerine girme

### *Hizmet geliştirme stratejisi:*

Hizmet geliştirme stratejisinde, mevcut ürünler üzerinde bir takım değişiklikler yaparak ve ya pazara yeni bir ürünle girerek büyümeye çalışmaktadır (Şimşek, 2007: 71). Havayolu şirketleri açısından düşünüldüğünde havayolu işletmeleri hizmetlerini filolaya yeni bir uçak alarak ve ya uçak tiplerini değiştirerek geliştirebilir.

### **ii. Bütünleşmeye dayalı büyüme stratejileri**

Bütünleşmeye dayalı büyüme stratejileri yatay ve dikey bütünleşme stratejileri olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Bu stratejilerin hedefi, sektör içerisinde farklı mal ve hizmetleri üreten iş kolları oluşturmak veya mevcut işletmeleri değişik yöntemlerle ele geçirmek ve denetim altına almaktır (Kotler, 1989:48).

**Yatay Büyüme:** Bu strateji hem mevcut iş birimlerini hem de mevcut birimlerle karşılıklı ilişkilere girmeye yönelik yeni endüstri seçimini ihtiva eder. Yatay büyüme stratejisi grupta, sektörde ve şirket düzeyinde mevcut olmalıdır. Bu stratejiyi bütünüyle takip eden firma sayısı azdır (Porter, 1985: 365).

Yatay büyüyen işletme, bir yandan talep noktalarını ele geçirirken, öte yandan dağıtım noktalarını denetim altında tutar (İslamoğlu, 2008: 195). Yatay büyüme şu yollarla gerçekleşir:

- İlgili mallara yayılarak,
- Teknik bilgiyi geliştirerek,
- İşletmenin dış gücünü ve dağıtım kanallarını geliştirerek,
- Marka ve maddi olmayan sermayeyi genişleterek,
- Benzer işletmelerle birleşerek.

**Dikey büyüme:** Yatay büyümenin aksine, işletmenin ana faaliyet alanının dışına çıkarak ve çoğu kez uzmanı olmadığı alanlarda faaliyet göstererek seçtiği büyüme şeklidir. Dikey büyüme geriye ve ileriye dikey büyüme olmak üzere iki türdür (Şimşek, 2007: 71).

*Geriye doğru dikey büyüme:*

Bu büyüme türü işletmenin daha önce satın aldığı girdileri kendisinin kullandığı bir hammadde, yarı mamul madde ve ya işletme malzemesini üretmeye başlamaktadır. Havayolu işletmelerinde geriye doğru dikey büyüme; havayolu şirketinin dış kaynak olarak kullandığı bir şirketin hizmetlerini kendi bünyesinde hizmet vermeye başlamasıdır. Örnek olarak bir yer hizmeti şirketinin hizmetlerini havayolunun kendisinin vermeye başlaması gibi.

*İleriye doğru dikey büyüme:*

Dikey büyüme süreci işletmenin ürettiği malların tüketicilere ulaştırılması aşamasında gerçekleşir. İşletmenin ürettiği malları başkalarına sattırarak yerine bir satış organizasyonu kurmak suretiyle dağıtım kanallarını bizzat kullanmaya yönelmesi durumunda ileriye doğru dikey büyüme söz konusudur.

İleriye doğru dikey büyümede ise dağıtım kanallarının havayolu şirketinin kendi bünyesinde barındırmasıdır. Havayolu şirketlerinin biletlerini bir seyahat acentesinde müşterilerine ulaştırmak yerine kendi web sitelerinde satmak ve pazarlama örnek olarak gösterilebilir.

### **iii. Çeşitlenerek büyüme stratejisi**

Bu strateji, işletmenin yeni pazarlara ve yeni ürünlere yönelme stratejisidir. Bu stratejiyi kullanacak olan işletmelerin, artık piyasada mevcut alanda daha fazla büyümesine imkanı yoktur yada başka alanlardaki fırsatların çok daha avantajlı olduğu kanaati vardır. Bu durumda, firma çeşitlenme yoluyla pazar payını arttırmak isteyecektir. Ancak, çeşitlenerek büyüme stratejisi firma için riskli olduğundan, işletmelerin öncelikle yeterli bilgi ve güce sahip olmaları gereklidir (Tek, 1997:8).

Bu stratejide havayolu işletmeleri hem yeni hizmetler geliştirecek, hemde yeni pazarlara yönelecektir. Örnek olarak, havayolu işletmelerini yeni hat açması ve bu hatlarda farklı hizmetler uygulaması gibi.



## 2.2. Pazar Payı Stratejileri

Bu stratejiler hedef pazar seçiminde işletmenin amaçladığı konuma göre uygulanır ve başlıca; tek pazar stratejisi, yoğunlaşmış pazarlama stratejisi, bütün pazarlara yönelme ve farklılaştırılmamış strateji olarak dört başlık altında incelenebilir (İçöz, 2001:202)

### i. *Tek Pazar Stratejisi:*

Bu strateji,işlemenin tüm pazar için belirlediği bölümlerden sadece birini pazar olarak seçmesi ve tüm pazarlama çabalarını tek bir pazarlama karması ile bu bölüme yöneltmesidir (Mucuk, 2001:114). Özellikle işletme kaynak ve imkanlarının sınırlı olduğu durumlarda çok yararlı olan bu strateji büyük bir pazarın az bir kısmına hitap etmektense, küçük bir pazarın büyük bir bölümünü ele geçirme yolunu izlemektedir (Tengilimoğlu, 2012:129).

Havayolu işletmelerinin sadece iç hat pazarında hizmet vermesi ile sadece bir pazar bölümüne odaklandığı görülmektedir.

### ii. *Tüm Pazar Stratejisi :*

Bu stratejide farklı müşterilerin bulunduğu bilinmesine rağmen tümüne aynı şekilde, yani aynı pazarlama bileşimi ile ulaşılmaya çalışılır. Amaç, ortalama bir hizmet, dağıtım ve tutundurma gayreti ile tüm pazar bölümlerine hitap edebilmek ve üretim ile pazar giderlerini düşürmektir (Tengilimoğlu, 2012:126).

Tüm pazar stratejisi, genellikle toplam pazarda büyük bir alıcı grubunun, mamulün ihtiyaç tatmin edici özelliklerini aynı şekilde algılama eğilimi gösterdiği hallerde uygulanır. Havayolu işletmelerinde, hem iç hat, hem dış hat hem de charter taşımacılık yapan havayollarının bu stratejisi benimsediği söylenebilir.

### iii. *Yoğunlaşmış Pazar Stratejisi:*

Bu strateji, mevcut pazar dilimleri içinde az sayıda hedef pazarı seçerek bu pazarda yoğunlaşmayı hedeflemektedir. Bu stratejiyi çoğu kez, başlangıçta tek bölüm stratejisi izleyip, o bölümde başarılı olan ve kendilerine çekici gelen diğer bölümlere yayılan işletmeler kullanmaktadır (Mucuk, 1997:115). Bu tür bir stratejide başarı sağlanması, işletmenin hedeflerini doğru tespit etmesine bağlıdır. Yoğun pazarlama stratejisini izlemek isteyen yönetici, önce pazarı bölümlenmeli ve bu pazar

bölümlerinden yalnız birine yönelerek, o pazar bölümüne uygun ürünü satışa sunmalıdır (Denizer, 1992: 58).

*iv. Farklılaştırılmış Pazar Stratejisi:*

Hedef pazar seçiminde işletmelerin izleyebileceği bu stratejide, birden fazla üründen ya da ürününü farklılaştırarak farklı tüketici kitlelerine sunmak amacıyla her pazar ve bu pazara sunacağı ürün için farklı pazarlama karması oluşturulmasıdır (Tengilimoğlu, 2012:128).

İşletme iki ve ya daha fazla bölümü hedef Pazar seçerek seçerek tüm pazarlama çabalarını bu bölümlerin her biri için ayrı bir pazarlama karması geliştirmeye yönelir. Farklılaştırılmış pazarlama stratejisi ile işletmeler daha yüksek satış hacmi sağlayabilir. Pazarda yer alan tüketici tercihlerindeki ani değişimlere karşı riski azaltır ya da bu değişimlerden faydalanmayı sağlayabilir (Tengilimoğlu, 2012:128).

### **2.3. Rekabetçi Stratejiler**

Bu stratejiler, tamamen pazardaki rakiplerle ilgili olan stratejilerdir. Pazarda yer alan işletmelerin yapmış olduğu rekabet uygulamaları, mutlaka diğer işletmeleri de etkileyeceği için rekabetçi stratejilerin önemini unutmamak gerekir. Bu açıdan, rekabetçi stratejileri genel olarak şu şekilde incelemek mümkündür (İçöz, 2001:199):

*i. Pazar Lideri Stratejisi:*

Bu strateji, pazardaki payı yüksek olan işletmeler yani lider konumundaki işletmeler tarafından uygulanmaktadır. pazarda lider durumda olan işletmeler bu strateji sayesinde, pazar paylarını korumakla birlikte, toplam pazar hacminin boyutlarını geliştirmiş ve pazar paylarını da arttırmış olacaktırlar (Yükselen, 2001: 48).

Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin, güçlü bir dağıtım sistemine sahip olmaları, reklam faaliyetleri başta olmak üzere tutundurma faaliyetleri ile pazarı doyurmaları ve öncü olma felsefesini benimsemeleri gerekmektedir.

Genel olarak pazar lideri stratejileri, savunmacı stratejilerdir. Bir pazar lideri pazardaki en büyük firma olarak, pazarda büyük bir paya sahiptir ve liderin temel hedefi bu payı korumaktır (İçöz, 2001: 200). Türk Hava Yolları Pazar lideri stratejisine örnek olarak gösterilebilir.

ii. *Pazara Meydan Okuma Stratejisi:*

Lider işletmelerin arkasından lidere ve/veya diğer firmalara meydan okuma yoluyla üstünlük sağlamaya çalışan işletmeler gelmektedir (Yükselen, 2001, s.50).

Bu strateji tipinde, yenilikleri benimseme ve pazar fırsatlarının kullanılmasıyla daha yüksek risklerin kabul edilmesi gibi kriterlerle rekabet edilmektedir. Bu stratejiyi benimseyen işletmelerin başlıca yapması gerekenler, ürün ve dağıtımda yenilikler oluşturmak, daha iyi hizmet anlayışını benimsemek ve fiyat indirimi uygulamak şeklinde özetlenebilir.

İlk bakışta pazarda daha küçük bir firmanın atak bir konumda olması pek akla uygun gelmeyebilir, ancak bu tip işletmeler pazardaki büyük firmalarla değil, kendilerinden daha küçük firmalara karşı atağa geçerek onların pazar paylarını alabilir. Çünkü, büyük bir işletmeye karşı saldırıya geçmek için harcanacak para ile küçük işletmelere karşı rekabete girmek daha fazla kazanç sağlayacaktır, bu da firmanın pazarda daha hızlı büyümesine olanak sağlayabilir (İçöz, 2001: 201).

iii. *Pazarı İzleme Stratejisi:*

İzleyici konumundaki işletmeler, pazar liderine ve ya diğer rakiplerine saldırı düzenleyen meydan okuyuculardan farklı olarak , çeşitli şekillerde pazarın liderinin arkasından giderler. Örneğin, taklit niteliğinde yenilik ile müşteri çekmeye çalışabilirler. Kendi müşterilerini elde tutmaya çalışırken, yeni müşteriler kazanmaya çalışırlar. İzleyici konumundaki işletmeler, zaman zaman da pazar liderini izlerken zaman zaman da kendi stratejilerini uygulama çalışırlar (Yükselen, 2008:70).

Bir pazar izleyici, mevcut müşterileri nasıl elde tutacağını ve yeni müşterileri nasıl kazanması gerektiğini bilmelidir. İzleyici meydan okuyucu tarafından yapılan saldırının genellikle önemli bir hedefi olduğundan hedef pazar için dikkat çekici avantajlar sağlamalıdır. İmalat maliyetlerini düşük, ürünün ve hizmetin kalitesini yüksek tutmalıdır. İzleyicinin takip edebileceği dört yaygın strateji söz konusudur. Birincisi, liderin ürününü, ambalajını olduğu gibi kopya ederek kara borsa satmak. İkincisi, önemsiz değişiklikler yaparak liderin ürününü, ambalajını ve adını kullanmak. Üçüncüsü, bazı şeyleri liderden kopyalayarak fakat paketleme, reklam ve fiyatlama gibi konularda farklılık yaratarak taklit etmek. Sonuncusu ise, liderin ürününde bazı uyarlamalar yaparak ve geliştirerek farklı pazarlara satmak (Kotler, 2000: 244).



iv. *Özel Pazar Bölümü (NİŞ) Stratejileri:*

Özel Pazar bölümü bir Pazar bölümünün daha alt türdeş bölümlerini ifade eder. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler genellikle küçük işletmelerdir. Bu işletmelerin başarısı, “uzmanlaşmaya” bağlıdır. Özel Pazar bölümlerine yönelmek ilk bakışta kaynakları kıt olan küçük işletmelere uygun olsada büyük işletmelerde de bu stratejiyi uyguladığında başarılı olduğu görülmektedir (İslamoğlu, 2008:228).

Uzmanlaşma ise çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Başlıca şu şekilde sıralanabilir: (Yükselen, 2008:70).

- Bir mal ve ya mal dizisinin üretiminde uzmanlaşabilir.
- Sadece bir müşteri grubunda uzmanlaşabilirler.
- Her bir müşterinin ihtiyacına göre üretebilirler.
- Belli bir hizmette uzmanlaşabilirler.
- Sadece bir kanala yönelik çalışabilirler.

#### **2.4. Ürün Yaşam Eğrisi Stratejileri**

Mal veya hizmet olsun, her türlü pazarda bir yaşam süreci mevcuttur. Her ürün adeta canlı bir organizma gibi pazar için doğar, satışı artırarak gelişir ve en üst satış olanağı noktasını bulunca bir süre bu düzeyde seyreder, daha sonra satışı azalır ve zamanla ölür.

Bir malın pazardaki durumunun ve mal kavramının zamanla değişme göstermesi beklenebilir. Bu da son derece önemli bir kavramın ortaya çıkmasına neden olur. Mamul hayat dönemi, malın satış tarihindeki belirgin aşamalarını tanımayı amaçlayan bir girişimdir. Malın geçirdiği bu satış aşamalarında, pazarlama stratejisi ve kar getirme gücü açısından belirgin fırsatlar ve sorunlarla karşılaşılır ve malın içinde bulunduğu planlarının geliştirilebileceği varsayılır (Kotler, 2000:11).

Ürün yaşam eğrisinin dört ana aşaması vardır: Sunuş (tanıtma), büyüme, olgunluk ve gerilemedir. Bir ürün pazara sunulduktan sonra yaşam sürecinde ilerlerken; rekabet, tutundurma, fiyat, dağıtım ve pazar bilgisi konularıyla ilgili stratejilerin periyodik olarak değerlendirilmesi ve gereğine göre değiştirilmesi gerekir (Mucuk, 2004:137).

i. *Sunuş Dönemi:* Yeni sunulan bir ürün veya hizmet piyasaya girer. Burada önemli olan, ürünün piyasaya uyumu, reklam vasıtasıyla bir talep oluşturması, halkla ilişkiler ve satış tutundurma çabalarıdır. Satışlar oldukça düşüktür. Tüketici, ürün veya hizmetin piyasada kendisini kanıtlanmasını bekler. Bu dönemde tutundurma stratejisi çok önemli olup tutundurma harcamaları yüksek tutulur ve reklama ağırlık verilir (Mucuk, 2004:138).

ii. *Büyüme Dönemi:* Bu dönemde satışlar hızla yükselir ve buna paralel olarak kazanç düzeyi de artar. Daha fazla rakip firma da pazara girmeye başlamıştır. Yeni bir ürünün öncüsü olan bir firma bu aşamada; hizmet kalitesini yükseltmek ve yeni hizmet özellikleri ile unsurlarını kullanmak, yeni hedef pazarlara yönelmek ve dolayısıyla yeni dağıtım kanalları kullanmak, fiyatlara karşı duyarlı tüketicileri çekmek için fiyatlarda indirim uygulamak son olarak da reklam kampanyalarını tüketicinin dikkatini çekmekten çok onlarda satın alma isteği ve eylemi yaratmak için kullanmak gibi stratejileri uygulayabilir (İçöz, 2001:206)

iii. *Olgunluk Dönemi:* Ürün satışlarının en üst düzeye çıktığı dönemdir. Ancak, bu aşamadan sonra satışlarda artış görülmez. Pazardaki rakip sayısı artmış, rekabet iyice yoğunlaşmıştır. Pazardan güçsüz işletmeler çekilmeye başlayıp pazarı güçlü işletmelere bırakmak zorunda kalmışlardır. Eğer ürünün gelişme döneminde fiyatlar ucuzlatılıp orta veya düşük gelirliilere de hizmet sunulmaya başlanmışsa, olgunluk döneminde, üst gelir grupları taleplerini başka yöne kaydırırlar. Pazarlama yönetimi rekabetin en fazla olduğu bu dönemde sadece olgunlaşmış mamülünü savunmakla yetinmeyip, en iyi savunma saldırıdır mantığı ile hareket etmelidir. Bu çerçevede; pazarda değişiklik, mamulde değişiklik ve pazarlama karmasında değişiklik yapma gibi üç ayrı temel dayalı pazarlama stratejilerine ağırlık verilebilir (Mucuk, 2004:139).

iv. *Gerileme Dönemi:* Bu dönem, satışların hissedilir derecede düşmeye başladığı dönemdir. Yeni hizmet veya ürünlerin piyasaya girdiği ve kıyasıyla rekabetin olduğu bir dönemdir. Müşteriler mevcut ürünü terk etmeye başlarlar. Gerileme döneminde yönetimin uygulayabileceği başlıca üç strateji vardır: değişiklik yapmaksızın pazarda kalma; maliyetleri düşürme ve markayı ya da mamul hattını pazardan çekme stratejisidir (Mucuk, 2004:139).

## 2.5. Müşteri Kazanma Stratejisi

Müşteri boyutu, işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmelidir sorusu ile şekillenmektedir. Bir çok işletme günümüzde müşterilere odaklanmayı amaç olarak edinmiştir. Müşterilere “değer sunma” konusunda bir numara olmak, işletme amacının tipik bir ifadesidir. Bu nedenle, müşteriler için bir işletmenin nasıl faaliyette bulunacağı üst yönetim için öncelikli bir konudur (Kaplan ve Norton, 1992: 73).

Günümüzdeki anlayış, müşterilerin işletme maliyetlerini karşıladıkları ve karın elde edilmesine neden oldukları için, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine yönelmeleri doğrultusundadır. İşletmeler, rekabet edecekleri pazar ve müşteri bölümlerini seçmelidirler. Müşteri boyutu, müşteri değerleri ile ilgili (1)Müşteri tatmini, (2)Müşteri sadakati, (3)Müşterinin elde tutulması ve (4)Müşteri karlılığı ve (5)Pazar payı gibi ölçülerin, hedeflenen pazar ve müşteri bölümleri ile uyumlaştırılması konusunda işletmeye yardımcı olmaktadır. Müşteri boyutu, çok iyi oluşturulmuş ve uygulanmış stratejinin başarılı sonuçlarını içerir. Genel sonuçlar içinde hedeflenen pazar bölümlerinde pazar payı, müşteriye elde tutma, müşteri kazanma, müşteri tatmini ve müşteri karlılığı gibi ölçüler yer almaktadır. Bu ölçüler, tüm işletme için genel ölçüler gibi görünmesine rağmen, işletmelerin gelişme ve karlılık beklediği hedef müşteri grupları ile de ilişkilendirilebilir (Kaplan ve Norton, 1996:58).

## 2.6. Maliyet Düşürme Stratejisi

Her tür işletme için, işletme faaliyetlerini yürütürken maliyeti düşürmek hatta en aza indirmek en başta ve en önemle üzerinde durulması gereken unsurdur. Öyle ki rekabetin oldukça yoğun yaşandığı piyasalarda en uygun fiyat ile müşterinin işletmeyi tercih etmesini sağlamanın en önemli yolu maliyetleri düşürmektir ki bu yolla en düşük fiyat veya normal fiyatlardan en fazla hizmet sunulabilir (Binbay, 2007: 69).

Geniş anlamda maliyet düşürme, işletme faaliyetleri sonucunda oluşan tüm maliyetlerin azaltımını ifade eder. Bu nedenle maliyet azaltımının, tüm yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmesi gerekir. Çünkü, geniş anlamda maliyet düşürme, yönetsel yaklaşımlar ve tekniklerin birlikte düşünülmesini ve uygulanmasını zorunlu kılar.

Düşük maliyetle hizmet sunmaya çalışmak, ölçek ekonomilerinden yararlanılmasını ve tecrübe kazanılmasını gerektirir. Bu yolu seçen havayolu işletmeleri, müşterilere benzer hizmetler için daha düşük fiyatlar sunarak bir üstünlük elde edebilirler. Ancak, hizmet kalitesini sürekli kılmak isteyen yöneticiler için, uygun bir karar olarak görünmemektedir. Bu nedenle, uzun dönemli bir rekabet üstünlüğü sağlamada çok az etkili olabilir.

### 3. Küresel Ekonomik Kriz Döneminde Havayolu İşletmelerinin Pazarlama Karması Stratejileri

Havayolu taşımacılığı dünyada gelişen olaylara çok duyarlı bir sektördür. Havayolu taşımacılığı bu yüzden birçok olaydan etkilenmiş, gelecekteki taleplere bu yönde şekil vermiştir. Örneğin; Sars virüsü, Kuş gribi (H1N1), 11 Eylül terörist saldırıları, Asya ekonomik krizi ve yakıt fiyatlarındaki artış vb. gibi olaylar sektörü en çok etkileyen olayların başında gelmektedir. Küresel ekonomik kriz havayolu taşımacılığını etkileyen tarihi bir kriz olma özelliğini taşımaktadır (Buescher, 2010: 1).

Kriz, finans sektörü ve üretim sektörünü ihracat alanında derinden etkilerken, iş amaçlı yolcu trafiği de buna bağlı olarak büyük bir oranda etkilenmiştir. Avrupa hava taşımacılığı birliği verilerine göre yolcu sayısı 2009 yılında 20 milyon azalarak 326 milyon olarak gerçekleşmiştir. 11 Eylül saldırılarında ise yolcu sayısında 2002 verilerine göre azalma 14 milyon olarak gerçekleşmiştir. Ekonomik kriz birçok havayolu şirketinin uçak sayısını, işçi sayısını ve rota sayısını azaltmasına neden olmuştur (Buescher, 2010: 9).

Airline Business dergisinin yapmış olduğu ankette havayolu taşıyıcılarının ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama harcamaları araştırması sonuçlarına göre havayolu taşıyıcılarının pazarlama harcamalarını kısmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun aksine işletmeler teknolojiyi de kullanarak pazarlama tekniklerini genişletmişler, internet ile birlikte müşterilerine direk ulaşma imkanı bulmuşlardır (Kerry, 2009: 1).

Küresel kriz havayolu şirketleri üzerinde büyük bir baskı oluştururken, havayolu şirketleri pazarlamaya bütçe ayırma konusunda büyük bir ikileme karşılaşmışlardır. Durgunluk döneminde pazarlama stratejilerini geliştirmek ve bunun için yatırım yapmak talebi canlandırmak açısından çok akıllıca gözükmekte ve havayolu taşıyıcıları için kriz dönemlerinde indirim yapmak yerine pazarlama harcamalarını arttırmanın daha avantajlı olduğu düşünülmektedir (Kerry, 2009: 1).

Airline Business dergisinin 2009 yılı Şubat ayı içinde başlatılan havayolu pazarlaması araştırmasında, havayolları; büyük havayolu, düşük maliyetli havayolu ve bölgesel havayolu şirketleri olmak üzere 3'e ayrılarak toplam 22 yöneticinin görüşü alınmıştır. Ankete katılanların % 60'dan fazlasının kriz dönemlerinde pazarlama açısından ne düşünüyorsunuz sorusuna, cevapları "pazarı canlandırmak için yatırım



yapmayı denemek” şeklinde olmuştur. Geri kalan % 40’lık kesimin cevabı ise “para kazanmak için pazarlama harcamalarını kesmek” şeklinde olmuştur (Kerry, 2009: 1).

Hırvatistan Havayolu Genel Müdürü gerileme döneminde pazarlama yapmanın şirketi daha kötü duruma düşmesinden koruduğuna inandığını belirtmiştir. Dünyada ekonomik gerileme söz konusu olduğunda pazarlama harcamalarına ağırlık verilmesi gerektiğini eklemektedir. Aynı zamanda pazarlamanın bir lüks olarak görülmemesi gerektiğini marka farkındalığının oluşturulması ve müşterileri çekmek için önemli bir araç olarak kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Etihad Havayolu pazarlama başkan yardımcısı da, kriz dönemlerinde pazarlama faaliyetlerinin durdurmanın yanlış olduğunu belirtmiştir. 2009 yılı havayolu şirketleri için değişikliklerin meydana geldiği bir yıl olduğunu ve değişiklikleri yakalamanın pazarlamadan geçtiğini belirtmiştir.

Katar havayolu Ceo’su Akbar Al- Baker Katar havayolunun güçlü bir finansal yapısı olduğunu ve böylece kriz dönemlerinde yavaşlama gibi bir niyetlerinin olmadığını, aksine 2009 yılında pazarlama faaliyetlerine daha fazla önem vererek marka oluşturma girişimlerinde olduğunu söylemiştir (Kerry, 2009: 1).

Anket sonuçlarına göre pazarlama harcamalarına baktığımızda; havayollarının % 45 gibi büyük bir kısmının pazarlama harcamalarını planlı bir şekilde bütçe ayırdığı, % 30’ u ise pazarlama bütçesine geçen yıldan daha yüksek tuttuğu, % 15’inin ise pazarlama harcamalarına önem verdiği, % 10’unun ise 2009 yılı için pazarlama bütçesinin en yüksek seviyede tuttuğu yıl olmuştur (Kerry, 2009: 1).

Anketteki en önemli sorulardan biri ise; pazarlama mesajı için kullanılan en önemli medya aracının hangisinin olduğu sorusuydu. Araştırmaya katılan havayolu yöneticilerinden %81’i internetin en önemli pazarlama aracı olduğu söylemiş ve online pazarlama harcamaları geçen yıla göre % 57.1 oranında artmıştır. Katılımcıların % 28.6’ sı internetten pazarlamanın mantıklı bir pazarlama aracı olduğunu söylemiştir. (Kerry, 2009: 1).

Delta havayolu pazarlama müdürü Tim Mopes geleneksel medya araçlarının; televizyon ve gazetenin müşterileri yeteri kadar etkilemediğinin sürpriz olmadığını belirterek internet tabanlı pazarlamada sosyal medyanın giderek önemli hale geldiğini vurgulamaktadır (Kerry, 2009: 1).

İnternette pazarlamada havayollarının web sitelerinin çekiciliği burada ön plana çıktığı ortaya konulmuştur. Ankete katılanların dörtte üçü iyi bir web siteye sahip olmanın “çok önemli” olduğunu belirtmiş, diğer kısmı ise “önemli” olduğunu belirtmiştir.

Etihad pazarlama müdürü de Abu- Dhabi merkezli taşıyıcılar için internette pazarlamada sosyal paylaşım sitelerinin önemli bir katkısı olduğunu belirtmiştir.

Havayolları medya araçlarına karar verdikten sonra, ekonomik kriz döneminde ne tür pazarlama kampanyasının etkili olduğu sorulmuştur. Meksika'nın düşük maliyetli taşıyıcısı olan Volaris havayolu pazarlama sorumlusu güçlü, basit bir promosyon mesajının daha etkili olacağına inandığını söylemiştir(Kerry, 2009: 5).

Hırvatistan havayolu ve İzlanda havayolu müşterilerine cazip yerleri uçuşlarına ekleyerek pazar paylarını artırmışlardır. Hırvatistan havayolu Hırvatistan'ı tanıtmak amacıyla satış kampanyaları düzenlemiştir.

Birçok araştırma küresel ekonomik krizden önce havayolu taşmacılığını etkileyen en büyük krizin 11 Eylül saldırıları olduğunu göstermektedir. Hatty ve Holmeier 11 Eylül saldırıları sonrası Lufthansa havayolu şirketinin kriz yönetim uygulamalarını incelemiş ve sonuç olarak Lufthansa havayolu şirketinin azalan yolcu talebi karşısında kapasiteyi azalttığı ortaya çıkmıştır (Buescher, 2010: 13). Aynı zamanda birçok araştırma havayolu işletmelerinin geçmiş krizlerden etkilendiğini göstermektedir. Bu etkilenme ise havayolu şirketlerinin iş modeli ayrımı yapıldığında; büyük havayolu şirketlerinin, düşük maliyetli taşıyıcılara göre krizlerden daha fazla etkilendiğini ortaya koymuştur. Rynair ve Easyjet gibi düşük maliyetli havayolu şirketleri güçlü rakipleri karşısında ve büyük havayolu şirketleri karşısında daha iyi bir performans göstermiştir. Bütün krizlerde havayolu işletmeleri krizle mücadele edebilmek için yaygın olarak talebe göre kapasitelerini kısmışlardır (Buescher, 2010: 14).

Havayolu şirketlerinin pazarlama bileşenleri kapsamında ekonomik kriz dönemlerinde yapmış olduğu pazarlama stratejileri hizmet stratejileri, fiyatlandırma stratejileri, tutundurma stratejileri, dağıtım stratejileri olmak üzere 4 başlık altında incelenmiştir.

### **3.1. Hizmet Stratejileri**

Bu bölüm kriz döneminde uçuş öncesi hizmetlerdeki değişiklikler ve uçuş esnasındaki hizmetlerdeki değişiklikler olarak incelenmiştir. Daha sonra çeşitli kriz

döneminde başarılı olan ve farklı hizmetler sunan havayolu şirketlerinden Southwest havayolu, Continental havayolu ve diğer havayolu şirketlerinden örnekler verilerek konu açıklanmaya çalışılmıştır.

Küresel ekonomik kriz birçok ülkede finansal açıdan olumsuz etkilere neden olmuştur. Bu yüzden, büyük şirketler küresel krizin baskısı altında kalmıştır. Bazı havayolu yöneticileri bu küresel kriz karşısında yaratıcılıklarını, cesaretlerini ve etkili yönetim uygulamalarını göstermiştir (Maruti ve Iftikhar, 2009:89).

- ***Uçuş öncesi hizmetlerdeki değişiklikler***

Küresel ekonomik kriz aynı zamanda şirketler arası rekabetin artmasına ve müşterilerin beklentilerinin daha da artmasına neden olmuştur. Havacılık sektöründe ise bu beklentiler havayolu şirketlerini yenilik yapmaya zorlamıştır. Havayolları yenilik yaparken bu yeniliklerin maliyet tasarrufu sağlayan teknolojik gelişmeler olmasına dikkat etmiştir (Sharma, 2009: 1). Bu teknolojik gelişmelerden biri olan, self- check- in hizmeti ekonomik kriz dönemlerinde havayolu şirketlerinin maliyetlerini azaltmasına yardımcı olduğu söylenebilir.

IATA'nın 2009 yılı raporuna göre dünyadaki yolcuların yarısından fazlası self-servis seçeneklerini severek kullandığını belirtmişlerdir. Ayrıca yolculara böyle bir sorumluluğun verilmesiyle kendilerini daha iyi hissettikleri ortaya çıkmıştır. Check- in hizmetini yolcular internet üzerinden, kiokslar ve ya mobil telefonlar ile yapabilmektedir. Bunların içerisinde de yolcular tarafından en çok kioksların tercih edildiği görülmektedir (Sharma, 2009: 1). Ayrıca yolcular yakın gelecekte kendi kendine bagaj etiketleme yöntemine (self-tagging baggage) sahip olacaklardır. Bu tür gelişmeler havayolu şirketlerine maliyet avantajı sağlamaktadır

- ***Uçuş esnasında sunulan hizmetlerdeki değişiklikler***

Havacılık dünyasını derinden etkileyen kriz, ikram konseptini de değiştirmiştir. Maliyetleri azaltmaya çalışan havayolları yolculara dinamik tasarımlara sahip ancak daha basit ikram sunmuştur. Birçok havayolu yolcunun azalmasından dolayı maliyetleri düşürmek için ikramda büyük kesintiye gitmiştir. Bu nedenle ikram şirketleri de geçen yılı büyük zararlar kapatmıştır. Havayolu şirketleri ve ikram şirketleri yepyeni ikram tasarımları yapmışlardır.

Bazı ikram yeniliklerinden örnekler şu şekilde sıralanabilir:

- Havayolları ikramda maliyeti düşük taze yiyecekleri tercih etmişlerdir.

- Şirketler sık sık konsept değiştirerek yolcuları sıkılmamaya çalışmışlardır.
- Havayolları ikramda tepsi yerine geri dönüşümlü plastik paketleri tercih ederek, hem çevreci hem de düşük maliyetli bu yaklaşım ile yakıt tasarrufu sağlamışlardır.

Bu hizmet değişikliklerine havayolu şirketlerine göre örnek verirsek, Air Europe kriz döneminde her hafta ikram konseptini değiştirmiş, şirket 2 saate kadar olan uçuşlarda sadece kahve ve çikolata ikram etmiştir. Daha uzun uçuşlarda ise, sandviç ikram etmiştir.

İngiliz Havayolları BA, business classta mönü kartlarını kaldırmış ve yemek seçeneklerini bire indirmiştir. İskandinav SAS Havayolları ise, kısa menzilli uçuşlarda business classı kaldırarak kabini tek sınıf yapmış ve , uçuşlarda sadece küçük kanepeler dağıtmaya başlamıştır. Avrupa uçuşlarında ise ikramı 30 çeşitten 6'ya indirmiştir<sup>16</sup>.

- ***Havayolu şirketlerinden başarılı örnekler***

Havayolu şirketleri arasında şirketin kendi finansal yapısı ve yaşadığı aksaklıklar yüzünden kriz yaşamasına rağmen başarı gösteren havayolu şirketlerinden biri de Continental Havayoludur. Continental Havayolu 1993 yılında on- time performansın en alt düzeylerde olduğu, müşteri şikayetlerinin arttığı ve gelirlerinde büyük bir oranda azalma kaydedip iflasın eşiğine gelmiş durumdayken, ayakta kalmasını yöneticisi Gordon Bethune borçludur. Bethune'nin 1994 yılından 1997 yılının sonuna kadar uyguladığı iş stratejisi sayesinde şirketi iflasın eşiğinden kurtarmıştır. Uyguladığı “en kötünden en iyiye” planı çevresinde dört önemli amaç belirlemiştir. Bunlar:<sup>17</sup>

- Uçarak kazanmak
- Kaynağı iyi yönetmek
- Güvenilir ve gerçekçi olmak
- Birlikte çalışmak olmuştur.

<sup>16</sup> <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/printnews.aspx?DocID=75915> ( Erişim Tarihi: 12.02.2012).

<sup>17</sup> [www.teradata.com/case-studies/Continental-Airlines-Case-Study-e](http://www.teradata.com/case-studies/Continental-Airlines-Case-Study-e) .(Erişim Tarihi: 16.08.2011)

Continental Havayolu bu amaçlarını gerçekleştirmek için, gelir yönetimi uygulamalarına, müşteri ilişkileri yönetimine, uçak operasyonlarına, güvenliğe ve çalışan ekibinin motive edilmesi konuları üzerinde durmuştur<sup>18</sup>. Emniyeti sağlamak için emniyetli uçaklar, müşterileri kazanmak için zamanında uçuşlar ve güvenilir bagaj taşıma sistemi, daha az fakat iyi hazırlanmış ikram hizmeti, çalışanlar arasındaki iletişimin çok iyi yönetilmesi ve çalışanların bu konuda çok iyi motive edilmesi şirketi başarıya götüren konular arasındadır. Şirketin üzerinde durduğu diğer önemli nokta ise maliyet azaltıcı önlemleri almak olmuştur<sup>19</sup>.

2009 yılı havayolu taşımacılığı için ekonomik sorunların yaşandığı büyük gerileme dönemi olmuş, tatil amaçlı yolcular ve iş amaçlı yolcular ekonomik krizden etkilendiği için havayoluna talep azalmıştır. Yolcu pazarındaki talebin azalması birçok havayolu şirketini bilet fiyatlarında indirim yapmaya zorlamıştır. Değişken yakıt fiyatları bu gerileme döneminde havayollarını zorlayarak kalıcı izler bırakmıştır (Southwest Yıllık Rapor, 2009: 2).

2008 ekonomik krizine rağmen gelirlerini en yüksek seviyede tutmayı başaran, Southwest havayolu 38 yıldır düşük maliyetli havayolu taşımacılığı modeli ile başarılı bir şekilde operasyonlarına devam etmektedir. 2009 yılında Southwest havayolu Dallas merkezli uçuşlarını 35 ülkede 68 farklı şehirde, günlük 3200 aşkın uçuş sayısı ile 35000 çalışmanı ile hizmet vermektedir (Southwest Yıllık Rapor, 2009: 6).

Southwest Havayolu iç hatlarda 37 yıldır yüksek performans ve verimlilik sağlarken, müşteri memnuniyetini de en yüksek seviyede tutmuştur. 2009 yılında da ekonomik krize rağmen başarısını devam ettiren nadir havayolu şirketlerinden birisiydi. "Southwest havayolu şirketinin dünyayı etkisi altına alan ve yolcu talebinin gerilediği bu kriz döneminde nasıl başarılı olduğu sorusu akıllara gelmektedir. Southwest Havayolu 2009 yıllık raporunda düşük maliyet markası ile güçlü bir imaj oluşturduklarını ve bu imajın gereği olarak da hizmetlerini yolcuların istek ve taleplerini her zaman göz önünde bulundurarak, geliştirerek ve müşteri değeri oluşturarak devam

---

<sup>18</sup>[www.lindsay-gardnercpas.com/.../5-Steps-to-Turning-Around-a-Business-i....](http://www.lindsay-gardnercpas.com/.../5-Steps-to-Turning-Around-a-Business-i....) (Erişim Tarihi: 16.08.2011).

<sup>19</sup>[www.lindsay-gardnercpas.com/.../5-Steps-to-Turning-Around-a-Business-i....](http://www.lindsay-gardnercpas.com/.../5-Steps-to-Turning-Around-a-Business-i....) (Erişim Tarihi: 16.08.2011).

ettiğini belirtmiştir. 2009 yılında müşteri hizmetleri için yeni ürünler ve programlar üzerine odaklanmıştır (Southwest Yıllık Rapor, 2009: 7).

Kriz döneminde Southwest havayolu şirketine başarı getiren faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- **Düşük maliyet imajını korumak**

Rakipleri karşısında düşük bilet yapısını sürekli koruyarak 2009 yılında bagaj konusunda öncülük etmiştir. Southwest müşterileri için gidiş- dönüş uçuşlarında ikinci bagajlarında bagaj ücreti almayarak maliyetlerini korumuş oldular. “Bags Fly Free” kampanyası ile 2009 yılının son altı ayındaki doluluk oranı % 76’ya yükselmiştir.

- **Ağ yapısını genişletmek**

Southwest havayolu diğer havayollarının aksine yeni pazarlara uçarak ağ yapısını genişletmiştir.

- **Maliyetleri sürekli koruma politikası**

Yakıt, bakım ve havaalanı maliyetleri 2009 yılında yaklaşık %7.1 artmıştır. Southwest havayolu verimliliği korumak ve maliyet imajını korumak için maliyetleri azaltma ve yeni girişimler üzerine odaklanmıştır. Southwest havayolu 2009 yılı için gönüllü erken emeklilik programı ile kapasiteyi azaltmayı planlamış ve bu planın içerisinde 1404 çalışanı erken emeklilik programından faydalanmıştır. Diğer maliyet kontrolü ise üst düzey yönetim maaşlarını aşağıya çekmek ve uçak teslimatlarının ertelenmesi şeklinde olmuştur (Southwest Yıllık Rapor, 2009: 9).

2009 yılı Southwest havayolu müşteri hizmetlerine önem vererek kriz dönemlerinde müşteri şikayet oranı en düşük havayolu olmuştur. 2009 yılında Southwest havayolu müşteri şikayet oranı % 21 ile en düşük şikayet oranı ile birinci sırada, zamanında kalkış performans oranı ile % 83 en yüksek havayolu olmuştur.

Southwest havayolu kriz döneminde müşterilerine on- time hizmet ve “Bags Fly Free” programı ile müşteri memnuniyetini sağlamayı başarmıştır. Havayolunun 2009 yılında müşterileri için geliştirdikleri hizmetler şu şekilde sıralanmıştır: (Southwest Yıllık Rapor, 2009: 9). EarlyBird Check-In sistemi, evcil hayvan taşıma programı, uçak içi internet hizmeti: Yeni iPhone uygulamasıdır.

Lufthansa havayolları da 2009 yılı yakıt fiyatlarının artması, yoğun rekabet ortamı ve düşük maliyetli taşıyıcı rekabetin artması ile birlikte zor bir yıl olmasına rağmen, şirket güçlü mali yapısı bu zorlu dönemden başarı ile çıkmasını sağlamıştır (Lufthansa

Yıllık Rapor, 2009: 78). 2009 yılında Lufthansa havayolu şirketinin yolculara uyguladığı pazarlama stratejisi 4 konu üzerinde odaklanmıştır.

- Pazar payını korumak ve satış kanallarını genişletmek,
- İş amaçlı yolcu pazarındaki gelirleri korumak,
- Krizden etkilenen tatil amaçlı pazara odaklanmak,
- Pazarlamada satış teşviklerini geliştirmek olmuştur.

Lufthansa havayolu şirketi kriz döneminde yenilikçi fiyatlama ve pazarlama faaliyetleri rol oynamıştır. Bu pazarlama faaliyetlerine “sunshine guarantee” denilmektedir (Lufthansa Yıllık Rapor, 2009: 78).

Lufthansa havayolu şirketi kaliteli bir bayrak taşıyıcısı olarak müşterilerine havada internet imkanı sunmayı planlamıştır. Flynet adını verdikleri sistemde, havada müşterilerine internet imkanını sağlamaktadır. Bununla internete erişim, metin mesajları ve veri aktarımı söz konusudur (Lufthansa Yıllık Rapor, 2009: 78). Müşteri bağlılık programı Miles& More üyeliğine 18 milyon müşteri üyedir. Brüksel havayolu ile birleşmesi sonucu 210 bin yeni müşteride bu sık uçan yolcu programına dahil olmuştur. Müşterilerine yenilikçi bir yaklaşım ile iletişim ve bağlılık programlarını genişletmiştir (Lufthansa Yıllık Rapor ,2009: 78).

2008 Kriz döneminde İskandinav Havayolları (SAS) “Core SAS” adı altında kriz döneminde müşteri odaklı bir pazar anlayışı ile tüketici taleplerini karşılamaya çalışmıştır. Müşteri odaklı şirketler; müşteri odaklı yaklaşımı, ürün yeniliği yaklaşımını ve pazar değişikliklerini belirleme gibi üç önemli unsuru göze almak zorundadır. İşletmeler için stratejik pazarlama kararları alırken müşterilerin talep ve istekleri doğrultusunda ürün ve ya hizmet üretmek ancak tüketici odaklı bir yaklaşım ile söz konusudur (Chen ve Liao, 2009: 23).

### **3.2. Fiyatlandırma Stratejileri**

Ekonominin yavaşladığı dönemlerde, doğru fiyatlandırma stratejisini bulmak şirketler açısından en zor kararlardan bir tanesidir. Talebin düşmesi, fazla kapasite, stokların birikmesi, fiyat elastikiyetinin ve girdi fiyatlarının artması şirketleri zor

durumda bırakmaktadır. Kriz öncesinde fiyatlandırma, çoğunlukla talebe bağlı veya rekabet esaslı yapılırken krizde, maliyete bağlı fiyatlandırma ağırlık kazanmaktadır. Çünkü ithal girdi fiyatlarının yükselmesi ve stokların birikmesiyle maliyetler artmakta ve bu aynı sektörde olan tüm şirketleri etkilediği için maliyeti en iyi düşürebilen şirket daha avantajlı olmaktadır. Ayrıca fiyat duyarlılığı daha az olan segmentlere yönelmek de iyi bir yöntem olarak görülmektedir<sup>20</sup>.

Havayolu şirketleri yakıt fiyatlarının maliyetleri artırmasından dolayı bilet fiyatlarında 2008 yılının Ekim ayına göre % 10 arttırmıştır. Bilet fiyatlarındaki değişiklik yakıt fiyatlarındaki değişikliğe göre değişmektedir<sup>21</sup>. Havayolu şirketleri Şekil 11’de görüldüğü gibi 2008 yılının ilk çeyreğinde yakıt fiyatlarının artışı nedeniyle bilet fiyatlarını artırmışlardır. Bilet fiyatlarındaki artış talebin düşmesine neden olmuş ve özellikle birinci sınıf ve iş sınıfı yolcu pazarı düşmüştür. Bu yüzden bilet fiyatında indirim uygulamışlardır. 2008 yılının Aralık ayına gelindiğinde bilet fiyatlarındaki indirim Birinci sınıfta % 8 oranında, ekonomi sınıfında % 3 olarak gerçeklemiştir. Bu durum havayolu şirketlerine yüksek gelir getiren iş sınıfındaki uçan yolcu sayısının azalması, gelirlerine de olumsuz yansımıştır.

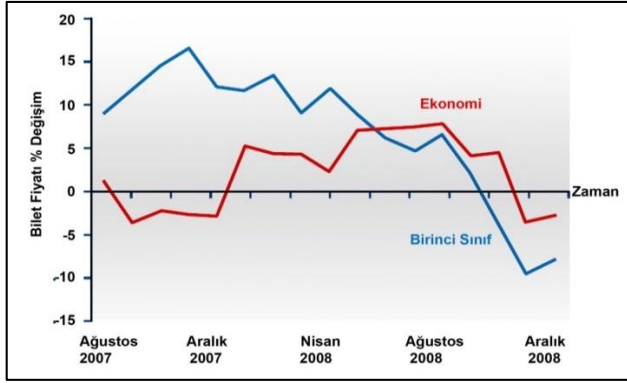
Havayolu taşıyıcıları maliyetlerini azaltmak için kapasitelerini azaltmıştır. Gelirleri arttırmak ve gelir dengesini sağlamak için doluluk oranlarını artırmayı hedeflemiş, bilet fiyatlarında indirim uygulamışlardır. Bilet fiyatlarındaki indirim, talebin düşüş yaşandığı hatlarda doluluk faktörüne ve uçağın ortalama uçuş süresine göre değişiklik göstermiştir (IATA, 2009: 13).

---

<sup>20</sup> <http://www.capital.com.tr/Haberler/Detay.aspx?HaberID=20584>. (Erişim Tarihi: 26.04.2011).

<sup>21</sup> <http://articles.economicstimes.indiatimes.com/keyword/airfares/recent/4>. (Erişim Tarihi: 12.04.2011).





Şekil 11. Bilet tipine göre uluslar arası bilet fiyatlarındaki değişim

**Kaynak:** IATA Yıllık Rapor , 2009: 13

Ekonomik kriz döneminde yolcular ise, ekonomik nedenlere bağlı olarak olarak fiyata daha duyarlı hale gelmiş ve rekabet eden havayolu şirketleri arasındaki bağlılıklarını değiştirme eğilimine girmişlerdir. Özellikle daha uygun biletle yolculuk etmek isteyen yolcular ulaşım modlarını değiştirmişler ve özellikle treni tercih ettiği görülmüştür. İş adamları da yurt dışında olan toplantıları için teknolojinin ilerlemesiyle birlikte video konferans yöntemini kullanmaya başlamışlardır (Datamonitor Europe, 2009: 15). Ayrıca dünya çapında yaşanan bir ekonomik yavaşlamada müşteriler para harcama konusunda daha dikkatli olurlar ve seyahat için fazla para harcamak istemezler. Bilet fiyatları da bu dönemde müşteriler için çok önemli bir unsur haline gelmiştir. Havayolu şirketleri kriz dönemlerinde bu durumun üstesinden gelmek için müşterilerine farklı tatil paketleri oluşturarak ucuz uçak bileti sağlamıştır<sup>22</sup>.

### 3.3. Dağıtım Stratejileri

İnternet ile birlikte havayolu bilet dağıtımında büyük değişimler yaşanmıştır. Havayollarının da kendi web sitesi üzerinden bilet satmaları büyük bir potansiyel güç oluşturmuştur. Sonuç olarak 1999 ve 2002 yılları arası havayolu bilet dağıtım

<sup>22</sup><http://ezinearticles.com/?Recession-Affects-Airline-Industry&id=2798440>. (Erişim Tarihi: 17.08.2011)

(Erişim Tarihi:

sisteminde seyahat acenteleri baskın iken daha sonraki yıllarda internet ile birlikte on-line seyahat acenteleri yerini almıştır (Bilotkach ve Pejcinovska, 2009: 7).

Havayolu şirketleri 2008 ekonomik kriz dönemlerinde bilet satış işlemlerini kendi web sitelerinden yapmaya ağırlık vererek maliyetlerini azaltmaya çalışmışlardır. Bu dönemde e- ticket uygulaması yaygınlaşmıştır.

Elektronik ortamın sağladığı diğer avantaj ise kağıt kullanımı büyük ölçüde azalmasıdır. Belirli şablonların tasarım, depolama ve benzeri maliyetlerinin yanı sıra yan unsurların maliyetlerinden de tasarruf edilmektedir. Elektronik ortamda yapılan işlemler normal işlemlere oranla çok daha ucuza mal olduğundan, hem satıcı hem de alıcı önemli ölçüde tasarruf edebilmektedir. Örneğin, Southwest havayolu 2009 yılında yolcuların rezervasyonlarını internet üzerinden yapabildiği ayrıca check-inlerini yaptırabildikleri bir sistem ile, 2009 yılının son dört ayında başlamış olmasına rağmen yaklaşık 15 milyon dolar gelir sağlamıştır (Southwest Yıllık Rapor, 2009: 9).

İşletmelerin interneti pazarlama faaliyetleri arasında tercih etme nedenleri arasında, tüketici profilinin ve demografik özelliklerinin kolay belirlenebilmesi ve tüketiciden anında geri besleme sağlanması neden olmaktadır (Pınar, 2005: 41).

THY, bu dönemde satış kanallarında çeşitlendirmeye giderek başlattığı mobil.thy.com uygulaması ile yolcularına cep telefonundan bilet, check-in ve boarding işleminin her aşamasını yapabilme imkanı sunmuştur (THY Yıllık Rapor, 2009: 9)

IATA'ya üye olan havayolu şirketleri birlikte karar verip küresel krizin etkilerini mümkün olduğu kadar aza indirmeyi hedeflemişlerdir. Bu dönemde önem verdikleri 3 önemli konu ise emniyeti artırmak, mevcut geliri korumak ve maliyetleri azaltmak şeklinde gerçekleşmiştir. Özellikle %100 başarı sağlanan e-bilet uygulaması maliyetlerin aşağı çekilmesinde üye havayolu şirketlerine 2008'de yıllık 3 milyar dolar katkısı olurken, aynı şekilde check-in işlemleri için yolcuların kendi check-in işlemini kendilerinin yapması sağlayan kiosk'ların havayolu şirketlerine katkısı 1 milyar dolar olmuştur (IATA, 2009: 8-9).

### **3.4. Tutundurma Stratejileri**

Kriz döneminde reklam yapmak, hem marka kimliği oluşturmak, hem de yeni müşteriler kazanarak müşteri tabanını güçlendirmek için fırsatlar sunmaktadır. Araştırmalar, krizle başa çıkmanın tek yolunun sürüklenmek veya beklemek değil, krizi

yönetmek olduğunu göstermektedir. Krizde pek çok kuruluşun ilk tepkisi küçülme, daralma, kısma, kesme, azaltma, kaldırma türü eylemler olarak görülürken, oysa krizi tüketicilerin belleklerinde yer etmek için bir fırsat olarak gören kuruluşlar, krizlerden büyüyerek çıkmaktadır<sup>23</sup>.

Kriz döneminde reklam yapan şirketler pazar paylarını ve hatta kârlılıklarını artırmaktadırlar. Rekabette zayıf olanların alanı terk etmesi veya satış paylarında gerçekleşen ya da öngörülen düşümlere bağlı olarak reklamı kesmeleri mağlubiyeti kabul etmek olarak gösterilmektedir. Kriz geçtikten sonra, kaybedilen müşterileri tekrar kazanmanın maliyeti yüksektir. Pazara alternatif kanallar girdikten sonra, gelecekte pazar payını artırmak veya dağıtım kanallarını yeniden ele geçirmeye uğraşmak yerine kriz dönemlerinde de tüketicilerin belleklerinde unutulmamayı dikkate almak gerekmektedir. Bu yüzden marka oluşturmaya iyi günde ve kötü günde devam etmek ticarete ayakta kalabilmenin temel sırrı olarak kabul edilebilir<sup>24</sup>.

Ekonomik kriz döneminde havayolu şirketleri de yapmış olduğu hizmetleri reklam kampanyaları ile tanıtmakta ve müşterilerin belleklerinde markalarını konumlandırmaktadır.

Ekonomik kriz döneminde havayolu şirketlerinin satış teşvik programlarından örnek olarak, Hindistan havayolu şirketi olan Jet havayolunun çalışmaları gösterilebilir. Ekonomik kriz ile birlikte Jet havayolunun Ocak- Mart dönemindeki pazar payı % 17.9 düşmüştür. Böylelikle Jet havayolunun 2008-2009 yılının üçüncü çeyreğindeki zararı 44 milyon dolardan fazla olmuştur. Şirket likit sıkıntısıyla karşı karşıya kalmış ve küresel krize karşı bir takım yeni yapılanmaya gerek duymuştur. Jet Havayolu, satış teşviklerinin bir parçası olarak ülkede ilk defa gerçekleştiren Bangalore Uluslar arası Havaalanına Mayıs- Haziran aylarında sponsor olmuştur. Bu kapsamda; Jet havayolundan uçak bileti rezervasyonu yaptıran yolculara indirimli şans kuponları verilmiştir. Şans kuponları havalimanındaki alışveriş merkezinde bulunan çeşitli mağazalardan % 10 indirim kuponunu kapsamaktadır. Jet havayolları ayrıca, şanslı yolcularına promosyon olarak 4 adet çift kişilik olmak üzere Güney Hindistan'da otelde

---

<sup>23</sup> <http://www.radikal.com.tr/1999/04/18/yorum/01kriz.html>. (Erişim Tarihi: 26.04.2011)

<sup>24</sup> <http://www.radikal.com.tr/1999/04/18/yorum/01kriz.html>. (Erişim Tarihi: 26.04.2011)

bir haftalık tatil paketleri ile ödüllendirerek satışlarını artırmayı hedeflemiştir (Maruti ve Iftikhar, 2009:89).

## Üçüncü Bölüm

### Türkiye’de Sivil Havayolu Taşımacılığının Gelişimi ve Türkiye’de Sivil Havayolu Taşımacılığının Mevcut Durumu

Bu bölümde önce Türkiye’de sivil havayolu taşımacılığının tarihsel gelişimi kısaca açıklamıştır. İkinci bölümde ise Türkiye’de sivil havayolu taşımacılığının mevcut durumu havaalanları, havayolu şirketleri ve yer hizmetleri şirketleri ortaya konulmuştur.

#### 1. Türkiye’de Sivil Havayolu Taşımacılığının Tarihsel Gelişimi

Ülkemizde ilk uçak uçuşları 1911 yılında gerçekleşmişse de sivil havacılık faaliyetlerinin başlangıcı 1925 yılında Türk Tayyare Cemiyeti’nin (bugünkü Türk Hava Kurumu) kuruluşu olarak gösterilebilir. Devlet Hava Yolları İşletmesi’nin 1933 yılında kurulmasıyla, havaalanı ve havayolu işletmeciliği faaliyetleri başlamıştır. Devlet Hava Yolları İşletmesi, bugünkü Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü ve Türk Hava Yolları (THY) A.O.’nın bünyesini oluşturmuştur (TOBB Sivil Havacılık Meclisi Raporu, 2012: 1).

Cumhuriyetimizin ilk yıllarında uçak filo yapısı, gerçekleştirilen uçuşlar ve uçak montaj/ imalat sanayi ile Avrupa ve Orta Doğu’da önemli bir ülke konumunda olan sivil havacılık faaliyetlerimiz 1940’lı yılların son yarısından itibaren uzun süreli bir duraklama içerisine girmiştir. 1983 yılında yürürlüğe giren “2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu” ile özel sektöre de havaalanı ve havayolu işletmeciliği haklarının verilmesiyle, sivil havacılık sektöründe gelişim belirgin bir şekilde hızlanmıştır. DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından uygulamaya konulan havaalanları ve terminal tesislerinin Yap-İşlet Devret Modeli kapsamında yaptırılması ve işletilmesi ile kiralama yöntemini uygulayarak özel hukuk tüzel kişilerine devretme şekli de, havaalanlarımız ve terminal tesislerimizin gelişimi açısından önemli bir itici güç olmuştur (TOBB Sivil Havacılık Meclisi Raporu, 2012: 1).

2003 yılından itibaren Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı tarafından özellikle iç hat uçuşlarını artırmak amacıyla geliştirilen politikalar sonucu, iç hatlarda çok merkezli çapraz uçuşların başlatılmasıyla birlikte uçuş ve yolcu sayılarında önemli düzeyde artış sağlanmıştır (TOBB Sivil Havacılık Meclisi Raporu, 2012: 1).



Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığınca son on yıldır uygulanan politikalar sonucunda, havayolu şirketlerimizin uçak sayısı % 129, koltuk kapasitesi % 137, kargo kapasitesi % 318 artmış, yurt içi ve dışı uçulan nokta sayısı 241'e ulaşmıştır (SHGM Yıllık Rapor, 2012: 26).

Uçak teknolojisi ile sağlanan daha hızlı, daha güvenli, daha konforlu ulaşımın yanı sıra yolcu bilet ücretlerinde gerçekleşen iyileştirmeler, hava yolu ulaşımının diğer ulaşım modları içindeki payını da artırmıştır (SHGM Yıllık Rapor, 2012: 26).

Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı(ICAO)'nın ilk verilerine göre 2012 yılında dünyada 5,8 milyar yolcu taşımacılığı gerçekleşmiştir. Ülkemizde ise uçak, yolcu ve kargo taşımacılığında dünya ortalamalarına göre 2012 yılında da önemli artışlar gerçekleşmiştir. 2011 yılında 1.042.369 olan uçak trafiği % 4,9 oranında artarak 1.093.047, 118.292.000 olan yolcu trafiği de % 10,4 artış ile 131.029.516 olarak gerçekleşmiştir (SHGM Yıllık Rapor, 2012: 26).

Havayolu şirketlerimizin büyümeleri paralelinde, iç hat uçuş ağımız da 1 ilaveyle 49 noktaya, dış hat uçuş ağımız da 17 ilaveyle 192 olarak gerçekleşmiştir. Türkiye toplam uçulan nokta sayısı itibariyle dünyada ilk on ülke içerisinde yer almaktadır.

Stratejik önemi ve katma değeri yüksek, ülkelerin kalkınmasında ve rekabet gücünde kilit konuma sahip olan havacılık sektörü, bütün dünyada ekonomik büyüme, artan şehir nüfusu, büyüyen orta sınıf nüfusu, küreselleşme ve liberalleşme paralelinde gelişmektedir. Uluslararası Hava Taşımacılığı Örgütü (IATA), sektörün toplam yolcu sayısı büyümesini 2013 yılı için ise % 4.5 olarak öngörmektedir (THY Faaliyet Raporu, 2012: 6).

## **2. Türkiye'de Sivil Havayolu Taşımacılığının Mevcut durumu**

31 Aralık 2012 tarihi itibariyle ülkemiz sivil havacılık sektörü yapısı Tablo 4'de gösterilmiştir. Bu tabloya göre iç hat/dış hat ve sadece iç hat seferlere açık toplam 47 havaalanı ve 47 heliport, 15'i havayolu şirketi, toplam 173 havacılık işletmesi, 353'ü havayolu şirketlerinde olmak üzere toplam 1.062 hava aracı, 30'u uçuş ve tip eğitim



kuruluşu, 35 bakım organizasyonu, 3'ü A Grubu olmak üzere 45 yer hizmeti kuruluşu bulunmaktadır<sup>25</sup>.

Tablo 4. 2012 Yılı Sektörel Büyüklükler

<b>Hava Taşıma işletmeleri</b>	<b>2012</b>
Hava yolu işletmesi	15 (3 kargo)
Hava taksi işletmeleri	60
Genel havacılık işletmesi	43
Balon işletmesi	16
Zirai ilaçlama işletmesi	39
<b>Toplam</b>	<b>173</b>
<b>Bakım ve eğitim işletmeleri</b>	<b>2012</b>
Bakım organizasyonu	35
Uçuş eğitim organizasyonu	16
Tip eğitim organizasyonu	14
<b>Toplam</b>	<b>65</b>
<b>Hava alanları</b>	<b>2012</b>
Dış-İç Hat	25
Sadece İç Hat	23
Özel Statülü	12
Müsadeli kullanımlı iç hat	7
<b>Toplam</b>	<b>67</b>
<b>Aktif Kullanılan</b>	<b>47</b>
<b>Heliportlar</b>	<b>47</b>
<b>Yer hizmetleri kuruluşları</b>	<b>2012</b>
A Grubu	3
B Grubu	13
C Grubu	28
<b>Toplam</b>	<b>45</b>
<b>Hava araçları</b>	<b>2012</b>
Havayolu işletmelerinde	353
Hava taksi işletmelerinde	207
Genel havacılık	230
Balon	108
Zirai işletmelerinde vb.	69
Özel iş jetleri	98

<sup>25</sup><http://istatistik.shgm.gov.tr/site/operasyonrapor.jsp?k=0&yl1=2007&yl2=2013&ay=03>

Tarihi:26.03.2013)

(Erişim

<b>Toplam</b>	1062
	<b>2012</b>
<b>Hava aracı koltuk kapasitesi</b>	62.148
<b>Havaaracı Kargo Kapasitesi(kg)</b>	1.253.139

**Kaynak:** SHGM Faaliyet Raporu, 2011:31

## 2.1. Havaalanları

Sivil hava trafiğine açık mevcut 47 havaalanından 43'ü DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından işletilmektedir. Diğer 4 havaalanından 2 si Zonguldak Çaycuma, Antalya Gazipaşa Havaalanları özel şirket tarafından işletilmektedir. Zonguldak Çaycuma Havaalanı Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Ticaret tarafından, Antalya Gazipaşa Havaalanı TAV Gazipaşa Yatırım ve Yapım İşletme tarafından işletilmektedir. Diğer iki havalanı ise İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı Savunma Sanayi Müsteşarlığı denetiminde ve Havaalanları İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş tarafından işletilmekte Eskişehir Anadolu Üniversitesi Havaalanı da Üniversite'nin Sivil Havacılık Yüksekokulu tarafından işletilmektedir.

Havaalanlarımızdan 25'i uluslararası tarifeli-tarifesiz, iç hat/dış hat seferler, 23'ü ise sadece iç hat seferler için kullanılmaktadır. Bu havaalanlarının 18'i askeri statüde olmakla birlikte asker-sivil müşterek kullanımdadır (TOBB Sivil Havacılık Meclisi Raporu, 2012: 4).

## 2.2. Havayolu Şirketleri

Ülkemiz sivil havacılık sektöründe, 16 havayolu şirketi faaliyet göstermekte olup bunlardan 4'ü kargo taşımacılığı yapmaktadır.

Türkiye'de yolcu taşımacılığı yapan tarifeli ve tarifesiz havayolu şirketleri Türk Hava Yolları A.O geleneksel havayolu, Onur Havayolları, Atlasjet Havayolları ise charter ve iç hat tarifeli, Pegasus Havayolları, İzAir Havacılık, SunExpress Havayolları düşük maliyetli havayolu, Corendon havayolu, Sky havayolları, Saga Hava Taşımacılık, Tailwind havayolları ve Free bird havayolları charter havayolu, Bora jet Havayolu bölgesel havayolu olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.



Türkiye’de hava kargo taşımacılığı yapan işletmeler; Türk Havayolları bünyesinde kurulmuş olan Turkish Cargo, MNG Havayolları Taşımacılık, ACT Havayolları A.Ş ve ULS Havayolları Kargo Taşımacılık bulunmaktadır.

#### i. Türk Hava Yolları

1933 yılında 5 uçaklık bir filo ile Milli Savunma Bakanlığı’na bağlı olarak “Hava Yolları Devlet İşletmesi” adı altında kurulmuştur. 1955 yılında 6623 sayılı Kanun’la özel hukuk kuralları ile sevk ve idare edilen bir şirket yapısına kavuşturularak “Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı” adı altında faaliyetlerine devam etmiştir<sup>26</sup>.

2010 yılı sonunda 158 olan uçak sayısı, 2011 yılı sonuna kadar filoya dahil olan 32 adet uçak ve bu dönemde filodan çıkan 10 adet uçak ile 180’e ulaşmıştır. 31 Aralık 2011 tarihi itibariyle filo durumu aşağıdaki gibidir<sup>27</sup> (Tablo 5).

Tablo 5. 2012 Yılında THY Filosu

Uçak Tipi	Adedi	Filo Yaşı	Toplam Kapasite (Koltuk)
<b>Yolcu Uçakları</b>			
A340-300	7	16,7	1.890
A330-200	7	7,7	1.812
A330-300	10	1,7	2.890
B777-300ER	12	2,0	4.044
A319-100	14	4,7	1.854
A320-200	28	5,7	4.502
A321-200	32	3,2	5.950
B737-400	3	20,9	450
B737-800	59	8,7	9.767
B737-700	14	6,8	1.986
B737-900	9	0,7	1.359
<b>Kargo Uçakları</b>			
A310-300F	4	24,4	-
A330-200F	3	1,7	-
<b>Toplam</b>	<b>202</b>	<b>6,6</b>	<b>36.504</b>
<b>Yolcu Uçakları Ortalama Yaş</b>		<b>6,4</b>	

**Kaynak:** THY Yıllık Rapor,2012:54

2011 yılı sonuna itibariyle uçuş noktası yurt içinde 40, yurt dışında 149 şehir olmak üzere 189’ye ulaşmış olup, yolculara bu noktalarda hizmet veren satış / istasyon üniteleri, acenta ve genel satış acentaları bulunmaktadır<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/tarihce> (Erişim Tarihi: 30.05.2012)

<sup>27</sup> <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/yatirimci-iliskileri/sunumlar> (Erişim Tarihi: 30.05.2012).



## ii. Atlasjet

Atlasjet Havayolu 14 Mart 2001 tarihinde Öger Holding Anonim Şirketi tarafından kurulmuştur. İç ve dış hatlarda tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapmak üzere ruhsatlandırılan Atlasjet Havayolu ilk uçuşunu 1 Haziran 2001 tarihinde gerçekleştirmiştir. Atlasjet Havayolu 14 Haziran 2004'te Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından "İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı" yapmak üzere ruhsatlandırılmış ve 1 Temmuz 2004'ten itibaren iç hatlarda tarifeli seferlerine başlamıştır<sup>29</sup>. Atlasjet'in, 2012 yılı itibariyle filo durumu Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Atlasjet Filosu (2012)

Uçak tipi	Adet	Yolcu Kapasitesi	Toplam
A319-100	1	134*1	134
A320-200	3	158*3	474
A321-200	11	(210*3)- (200*3)- (196*2)- (204*1)- (202*1)- (211*1)	2239
<b>Toplam</b>	<b>15</b>		<b>2.847</b>

**Kaynak:** <http://cmss.atlasjet.com/tr/kurumsal/filomuz> (Erişim Tarihi: 01.12.2012)

## iii. Onur Air

Onur Havayolları Taşımacılık A.Ş. 14 Nisan 1992'de kurulmuş ve ilk uçuşunu 14 Mayıs 1992 tarihinde A-320 tipi uçakla Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı'na gerçekleştirmiştir.

Onur havayolu günümüzde 34 uçaktan oluşan filosu ve 8015 koltuk kapasitesi ile hizmet vermektedir<sup>30</sup>. Onur Air'in, 2012 yılı itibariyle filo durumu Tablo 7'de verilmiştir.

---

<sup>28</sup> Thy 01 Ocak – 31 Aralık 2011 Dönemine İlişkin Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu

<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/yatirimci-iliskileri/raporlar/faaliyet-raporlari>. (Erişim Tarihi: 30.05.2012).

<sup>29</sup> <http://cmss.atlasjet.com/tr/kurumsal/hakkimizda> (Erişim tarihi: 09.02.2012).

<sup>30</sup> <http://www.onurair.com.tr/tarihce.aspx>. (Erişim Tarihi: 23.02.2012)

Tablo 7. Onur Air Filosu (2012)

Uçak tipi	Adet	Koltuk kapasitesi	Toplam
A330-300	4	(3*358)- (1*360)	1434
A300-600	6	(1*316)-(4*315)- (1*311)	1887
A321	10	(2*220)-(6*219)-(2*210)	2174
A320	14	(14*180)	2520
TOPLAM	<b>34</b>		<b>8.015</b>

**Kaynak:** [http://www.onurair.com.tr/ucak\\_filosu.aspx](http://www.onurair.com.tr/ucak_filosu.aspx)

#### iv. Pegasus Hava Yolları

Pegasus Hava Yolları, 1990 yılında Aer Lingus, Silkar Yatırım ve Net Holding'in ortak girişimiyle İstanbul'da kurulmuştur. Mayıs 1990'da ilk uçuşunu gerçekleştiren Pegasus havayolu'nun tamamı, 2005 yılının Ocak ayında ESAS Holding tarafından satın alınmıştır. Pegasus, yeniden yapılanma sürecine girerek düşük- maliyet modelini uygulamıştır. Pegasus Hava Yolları iç hat tarifeli uçuşlarına 1 Kasım 2005 tarihinde başlamıştır<sup>31</sup>.

Pegasus Hava Yolları, Türkiye'den 24 ülkede toplam 52 noktaya tarifeli uçuş gerçekleştirmektedir. Pegasus'un, 2012 yılı itibariyle filo durumu Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Pegasus Hava Yolları Filosu (2012)

Uçak tipi	Adet	Yolcu kapasitesi
B737-800	40	189*37- 6993
B737-400	2	168*2- 336
TOPLAM	<b>39</b>	<b>7329</b>

**Kaynak:** <http://istatistik.shgm.gov.tr/site/istatistik/aracsayipr.jsp?yil=2012&donem=2>

#### v. SunExpress Havayolu

SunExpress, THY ve Lufthansa'nın eşit ortaklığında, 1989 yılında Antalya'da kurulmuştur. İlk uçuşunu 1990'da yapan şirket, Almanya başta olmak üzere, uzun süre Avrupa ile Antalya arasında turistik charter seferleri düzenleyen SunExpress, 2001

<sup>31</sup><http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/dunden-bugune-pegasus.aspx>. (Erişim Tarihi: 30.05.2012).

yılında başlattığı Antalya-Frankfurt uçuşlarıyla, Türkiye'nin yurtdışına tarifeli sefer düzenleyen ilk özel havayolu olmuştur.

Tarifeli uçuşlarını arttıran SunExpress İzmir'de ikinci merkezini açmış, 2006'da da iç hat seferlerini başlatmıştır. SunExpress tarihindeki önemli bir gelişme de 2008 yılında İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanında üçüncü merkezini açması olmuştur<sup>32</sup>.

SunExpress havayolu, toplam 5.292 koltuk kapasitesine sahip, ortalama yaşı altı yıldan az 28 adet Boeing 737-800 uçağa sahiptir. SunExpress'in, 2012 yılı itibariyle filo durumu Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Sunexpress Filosu (2012)

Uçak tipi	Adet	Yolcu kapasitesi
<b>B737-800</b>	28	189* 28
<b>Toplam</b>		<b>5.292</b>

**Kaynak:** <http://www.sunexpress.com/tr/irket/filo-vb>

#### vi. Corendon Havayolları

Corendon Havayolları, 2004 yılında havayolu yolcu taşımacılığı yapmak üzere kurulmuştur. Corendon Havayolları; full charter, sub charter ve wet lease olarak da organize ettiği uçuşlarını Avrupa ağırlıklı olmak üzere; Hollanda, Belçika, Danimarka, destinasyonlarında gerçekleştirmektedir<sup>33</sup>.

Corendon Havayolları'nın filusunda 5 adet Boeing 737-800 ve 2 adet Boeing 737-400 ve 1 adet 737-300 modellerinde uçak bulunmaktadır. Corendon Dutch Havayolları'nın filusunda da 2 adet Boeing 737-800 olmak üzere toplam 10 uçakla hizmet vermektedir (Tablo 10).

<sup>32</sup><http://www.sunexpress.com/xq-tr/tr/sunexpress-hakkinda/sirket-profilu.jsp>(Erişim Tarihi: 23.02.2012).

<sup>33</sup><http://www.corendonairlines.com/DynamicPage.aspx?ID=18&CategoryID=7> (Erişim tarihi: 09.02.2012).



Tablo 10. Corendon Havayolları Filosu (2012)

Uçak tipi	Adet	Yolcu kapasitesi
<b>B737-300</b>	1	148
<b>B737-400</b>	2	168*2- 336
<b>B737-800</b>	5+2*	189*7- 1323
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>1087</b>

**Kaynak:**İşletme Yöneticisi<sup>34</sup>

\*2 tanesi Corendon Dutch Havayollarının filusunda bulunmaktadır.

#### vii. Sky Havayolları

SKY Havayolları Kayı Grup'a bağlı, Antalya'da konuşlanmış ve Ulaştırma Bakanlığı tarafından verilmiş tarifeli ve tarifersiz yolcu taşıma hakkına sahip bir havayolu şirkettir. 2000'in sonlarında temelleri atılmış olan SKY kuruluşunu müteakiben 12 Nisan 2001 ticari uçuşlarına başlamıştır<sup>35</sup>. SKY Havayolları'nın, 2012 yılı itibariyle filo durumu Tablo 11'de verilmektedir.

Tablo 11. Sky Havayolları Filosu (2012)

Uçak tipi	Adet
B737-400	4
B737-800	3
A320-200	1
A321-200	1
B737-900ER	2
<b>Toplam</b>	<b>11</b>

**Kaynak:**<http://istatistik.shgm.gov.tr/site/istatistik/aracsayipr.jsp?yil=2012&donem=4>

#### viii. Diğer Havayolu Şirketleri

Diğer havayolu şirketleri, 2010 yılında kurulan Borajet havayolları, turistik charter sefer düzenleyen Tailwind havayolları, Saga havayolları ve Free bird havayolları bu bölümde kısaca değinilmiştir.

<sup>34</sup>Corendon Airlines Kalite Uzmanı Ümit Demircan E-posta ile bilgilendirme mesajı (Erişim Tarihi: 23.01.2012).

<sup>35</sup> <http://www.skyairlines.net/charter/tr/sky-airlines-hakkinda.skyair>. ( Erişim Tarihi: 23.02.2012).

- Borajet, 2010 yılında başlattığı yeniden yapılanma çalışmalarını tamamlayarak, Türk Sivil Havacılığının en büyük eksiği olan bölgesel havacılık hizmeti vermek üzere kurulmuştur<sup>36</sup>. Filosunda bulunan 5 adet ATR 72-500 tipi uçaklar ile hizmet vermektedir.
- Tailwind Havayolları Türk ve İngiliz ortaklığı olarak 2009 yılında kurulmuştur. Şirket turistik charter seferleri, özel uçuşlar ve ekiple uçak kiralama hizmeti vermektedir. Tailwind Havayolları'nın filosu; 3 adet Boeing B737-400 tipi uçaktan oluşmaktadır<sup>37</sup>.
- Saga Hava Taşımacılık Anonim Şirketi, 2004 yılında kurulan ve şu anda filusunda iki adet Airbus A-310-300, iki adet Boeing 737-400, iki adet Boeing 737-800 uçak bulunduran havayolu ağırlıklı olarak wet-lease tabir edilen, uçakların ekipleri ile birlikte başka havayollarına kiralanmasıdır. Herhangi bir şekilde tarifeli iç ve dış hat seferleri yapmamaktadır<sup>38</sup>.
- Freebird Havayolu, Haziran 2000 yılında kurulmuş ve 2001 yılında, 3 adet MD-83 tipi uçakla operasyona başlamış olan uluslararası bir charter havayolu şirkettir<sup>39</sup>.

### 2.3. Yer Hizmetleri Kuruluşları

Ülkemizde yer hizmetleri türlerinde faaliyet gösteren 3 tanesi A, 13 tanesi B ve 28 tanesi C grubu çalışma ruhsatına sahip ve 1 tane de yetkilendirme olmak üzere toplam 45 adet kuruluş bulunmaktadır (SHGM, 2011:39).

Ülkemizdeki yer hizmeti işletmeleri; Çelebi Hava Servisi A.Ş, Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş (Havaş), TGS Yer Hizmetleri A.Ş olarak sıralanmaktadır.

<sup>36</sup> <http://www.borajet.com.tr/kurumsal>. (Erişim Tarihi: 08.01.2013).

<sup>37</sup> <http://www.tailwind.com.tr/site/dynamicpageCategory.asp?categoryID=7&tabID=17>.(Erişim Tarihi: 08.01.2013).

<sup>38</sup> <http://www.sagaairlines.com/TR/hakkimizda.htm> (Erişim Tarihi: 08.01.2013).

<sup>39</sup> <http://www.freebirdairlines.com/tr/hakkimizda.asp> (Erişim Tarihi: 08.01.2013).



## Dördüncü Bölüm

### Küresel Ekonomik Kriz Döneminde (2008) Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Uyguladığı Pazarlama Stratejileri

#### 1. Problemin Tanımı

Araştırma ile havayolu işletmelerinin pazarlama yöneticilerinin 2008 ekonomik krizi nasıl değerlendirdikleri, 2008 ekonomik krizinin havayolu şirketleri nasıl etkilediği, ekonomik krizin pazarlama stratejisini nasıl etkilediği ve havayolu işletmelerinin “2008 ekonomik krizinde havayolu işletmelerinin pazarlama stratejilerinde yaptığı değişiklikler” incelenecektir. Bu sebeple araştırma problemini “Küresel ekonomik kriz döneminde (2008) Türkiye'deki havayolu işletmelerinin uyguladığı pazarlama stratejileri” oluşturmaktadır.

#### 2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ekonomik krizler küreselleşmeyle birlikte sadece bir bölgeyi değil dünyadaki ekonomik yapıyı da etkilemektedir. Küresel ekonomik krizden etkilenen sektörlerin başında havayolu işletmeleri gelmektedir. Her ne şekilde olursa olsun, işletmeler krizle karşılaştıklarında bu olumsuz durumdan bir an önce kurtulmak istemektedirler. İşletmelerin bu istenmeyen durumdan en az zararla kurtulmaları iyi bir kriz yöntemi ve uyguladıkları pazarlama stratejileriyle mümkün olmaktadır. Bu yüzden araştırmanın amacı 2008 küresel ekonomik kriz döneminde havayolu şirketlerinin pazarlama stratejilerindeki yapmış oldukları değişikliklerdir. Pazarlama bileşenlerinden oluşan hizmet, fiyat, tutundurma, dağıtım ve müşteri stratejilerindeki değişiklikler ve uygulamış oldukları stratejiler araştırmanın kapsamı içindedir. Bu amaçla çalışma kapsamında şu sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Türkiye'deki havayolu şirketleri 2008 ekonomik krizinden etkilenmiş midir?
2. Türkiye'deki havayolu şirketleri 2008 ekonomik kriz döneminde uyguladıkları pazarlama stratejileri nelerdir?

### 3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları

Araştırmanın teorik bölümleri için Türkçe ve İngilizce kaynaklardan, araştırmalardan, internetteki makalelerden, sürekli yayınlardan, vb. geniş bir literatür taraması yapılmıştır.

Araştırmanın uygulama aşamasında Türkiye’de havayolu taşımacılığı yapan işletmelere ulaşılmış, yetkililerle yapılan görüşmeler sonucunda 2008 ekonomik krizinin havayollarının nasıl etkilediği, havayolu şirketlerinin ekonomik kriz ortamında pazarlama stratejilerindeki yaklaşımları, pazarlama stratejilerindeki değişikliklerle ilgili görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmanın kapsamını Türkiye’de 2008 yılında faaliyet gösteren Türk tescilli yolcu taşımacılığı yapan tarifeli ve charter olmak üzere 7 havayolu oluşturmaktadır. 2008 yılında ve sonrasında kurulan havayolu şirketleri kapsam dışında kalmıştır.

Araştırmanın bulguları, söz konusu havayolu işletmelerinin pazarlama yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu yüzden bu araştırma görüşleri alınan yöneticilerin konu ile ilgili bilgileriyle ve bu bilgileri paylaşmasıyla sınırlıdır.

Her bir görüşmenin ise sınırlı bir zaman diliminde yapılmış olması dolayısıyla araştırma, bu süreler içinde toplanan veriler ile sınırlıdır.

### 4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Nitel araştırmayı, gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak olanaklıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005:45).

Görüşme tekniğini kendi içinde yapılandırılmış, yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olarak sınıflamak mümkündür. Yarı-yapılandırılmış görüşmede sorular önceden belirlenir ve bu sorularla veriler toplanmaktadır (Karasar, 1998: 28).

Araştırmanın verileri, her şirket yetkilisi ile birebir olarak yapılan 30 dakikalık görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Araştırmada yapılan görüşmeler için araştırmacı



tarafından hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yetkililerin sorulara verdiği cevaplar kayda alınarak veri kaybı engellenmiştir.

Araştırmanın evrenini, Türkiye’ de 2008 yılında iç hat, dış hat yolcu taşımacılığı yapan tarifeli ve tarifersiz havayolu şirketleri olmak üzere toplam 7 havayolu oluşturmaktadır. Bu işletmeler; Türk Hava Yolları A.O, Onur Havayolları, Atlasjet Havayolları, Pegasus Havayolları, SunExpress Havayolları, Corendon Havayolları, Sky Havayollarıdır.

Araştırmaya 2008 yılında bölgesel havacılık konusunda faaliyete başlayan Bora jet ve 2009 yılında turistik charter uçuşlarına başlayan Tailwind havayolları kriz döneminde kuruldukları ve kriz döneminde pazarlama faaliyetlerindeki değişiklikleri değerlendirme imkanı olmadığı için araştırma kapsamına alınmamıştır. Charter olarak faaliyetini sürdüren Free bird havayolları ise görüşme talebimize olumsuz cevap verdiği için araştırma kapsamı dışında kalmıştır.

Tarifeli ve charter uçuş yapan havayolu şirketlerinin küresel ekonomik kriz dönemlerindeki krizden etkilenme biçimlerinin ve kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerinin farklı olması nedeniyle tarifeli ve tarifersiz havayolu şirketi olarak ikiye ayrılarak incelenmiştir. Tablo 12’de , yüz yüze görüşme uygulanan havayolu şirketleri içinde yer alan Corendon ve Sky Havayolları charter havayolu, Türk Hava Yolları A.O, Onur Havayolları, Atlasjet Havayolları, Pegasus Havayolları, SunExpress Havayolları tarifeli havayollarıdır. Sunexpress havayolları yöneticisi iş yoğunluğu nedeniyle görüşme talebimize olumsuz cevap vermiş, görüşme sorularını e-posta yoluyla cevaplamıştır.

*Tablo 12. Araştırmaya Katılan Şirketler*

<b>TARİFELİ</b>	<b>CHARTER</b>
<b>THY</b>	<b>Corendon</b>
<b>Onur Air</b>	<b>Sky Airlines</b>
<b>Pegasus</b>	
<b>SunExpress</b>	
<b>Atlas Jet</b>	

Araştırmanın verileri, görüşülen yöneticiler tarafından randevuların çok farklı tarihlere verilmesi sebebiyle, 10 Ocak - 18 Mayıs 2012 tarihleri arasında 5 aylık süre

içinde toplanmıştır. Araştırmaya katılan işletmeler ve görüşülen havayolu yöneticileri Tablo 13’de verilmiştir.

*Tablo 13. Araştırmaya Katılan Şirket Yöneticileri Ve Görüşme Tarihleri*

<b>HAVAYOLU ŞİRKETLERİ</b>	<b>GÖRÜŞME YAPILAN YÖNETİCİLER</b>	<b>YÖNETİCİLERİN GÖREVLERİ</b>	<b>GÖRÜŞME TARİHİ</b>
<b>THY</b>	Serdar Ekrem Şirin Rafet ÖZGÜR	Reklam Müdürü Reklam Uzmanı	18.05.2012
<b>ATLAS JET</b>	Yüksel Atak	Yer İşletme Başkanı	12.01.2012
<b>ONUR AIR HAVAYOLU</b>	Mehmet Erkan Dursun	Stratejik planlama ve İş Geliştirme Müdürü	12.03.2012
<b>SUNEXPRESS HAVAYOLU</b>	Özgür Ozan Ortaç	Kurumsal iletişim uzmanı	17.01.2012
<b>PEGASUS HAVAYOLU</b>	Sibel Yaman Kavuklu	Marka ve Pazarlama Müdürü	12.01.2012
<b>CORENDON HAVAYOLU</b>	Mine Aslan	Ticaret Müdürü	17.01.2012
<b>SKY HAVAYOLU</b>	Tahsin Cavkaytar	Satış Pazarlama Uzmanı	16.01.2012

## 5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Araştırmanın bulguları ve yorumları bölümünde işletme yöneticileriyle yapılan görüşmeler ve elde edilen görüşmelerin yorumlanması şeklinde iki bölümde incelenmiştir.

### 5.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerden Gelen Dönütler

Araştırma kapsamında hazırlanan soru formuna, işletme yetkililerinden gelen dönütler, görüşme yapılan şirketlere göre EK 3’de verilmiştir.

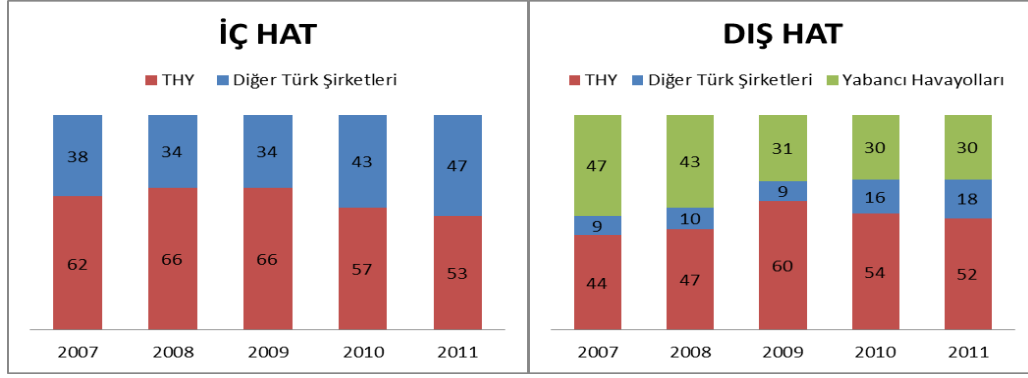
### 5.2. Araştırma Bulgularının Yorumu

Tez araştırması kapsamında önceden belirlenen havayolu şirketleri ilgili departman sorumluları ile yapılması planlanan yüz yüze görüşmelerin öncesinde, havayolu şirketlerinin son 5 yıl içindeki trafik faaliyetleri, uçak filosu bilgileri, uçuş hatları gibi bilgilere ulaşılarak havayolu şirketlerinin zamana bağlı gelişimleri ve mevcut durumları hakkındaki değerlendirmelerin yapılabilmesine yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Bu kapsamda 13.12.2011 tarihinde T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM)’nden bilgi ve belge talebinde bulunulmuştur. (EK 2). Talep edilen bilgileri elde etmek için SHGM tarafından THY A.O., Atlasjet Havacılık, Pegasus Havayolları, Sun Express Havayolları, Sky Havayolları, Corendon Havayolları, Freebird Havayolları ve Onur Havayolları’na istek talebi iletilmiştir. İstek talebine Atlas jet Havayolu, Corendon Havayolları, THY ve SunExpress Havayollarından cevap gelmiştir.

Araştırma bulgularının yorumları, bu elde edilen bilgiler, işletme yöneticileri ile yapılan görüşmeler ve işletme yöneticilerinin yapmış olduğu röportajlar ve internet haberleri derlenerek değerlendirilmiştir.

2007-2011 yılları arasında Türkiye’de faaliyet gösteren Havayolu şirketlerinin Pazar paylarına baktığımızda, THY’nın %50 nin üzerinde Pazar payına sahip olduğunu Şekil 12’de gösterilmektedir. Dolayısıyla THY’nın 2006-2009 yılları arasındaki trafik faaliyetleri istatistiki verilerinin, Türkiyedeki havayolu taşımacılığının 2008 ekonomik krizinden etkilenme oranını büyük ölçüde yansıtacağı düşünülmüştür.





Şekil 12. THY ve Diğer Havayollarının Yıllara Göre Pazar Payı % Oranları

Kaynak: [http://www.turkishairlines.com/download/investor\\_relations/presentations/aralik\\_2008.pdf](http://www.turkishairlines.com/download/investor_relations/presentations/aralik_2008.pdf)

### i. Türk Hava Yolları

#### Küresel Ekonomik Krizin THY'ye Etkileri

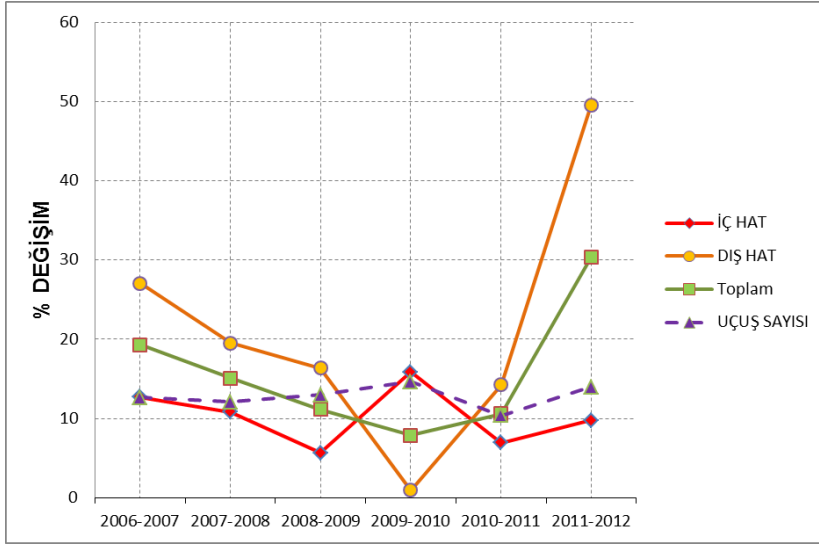
Avrupa Hava Yolları Birliği'ne %5,8 oranında yolcu kaybettiren küresel ticaretin daraldığı 2009 yılında, THY % 11,1 oranında artışla 25,1 milyon yolcu taşımıştır.

THY'nın 2006-2007 yılları arası yolcu ve uçuş sayıları ile bir önceki yıla göre değişim oranları (yüzde; %) Tablo 14'de verilmiştir. Bu tabloya göre toplam yolcu sayısı 2008 yılında bir önceki yıla göre yaklaşık 22 milyon yolcu taşınarak, yolcu sayısında % 15 artış olmuştur. 2009 yılında ise yolcu sayısı yaklaşık 3 milyon artarak % 11 oranında artmıştır. Aynı tabloya göre THY'nın son 7 yıllık uçuş sayısı değişimleri ise 2008 yılında % 12 arttığı, 2009 yılında ise % 13 arttığı görülmüştür. Yolcu sayısı ve uçuş değişimi grafiği ise Şekil 13'de verilmiştir (THY Yıllık Rapor, 2011-2012).

Tablo 14. THY Son 7 Yıllık Yolcu Sayısı ve Uçuş Sayısı Değişimi

Yıllar	İç hat Yolcu Sayısı	İç Hat % Değişim	Dış hat Yolcu Sayısı	Dış Hat % Değişim	Toplam	Toplam % Değişim	İç hat+dış hat uçuş sayısı	Uçuş Sayısı % Değişim
2006	8,858,005		7,598,028		16,456,033		149,909	
2007	9,984,000	13	9,652,000	27	19,636,000	19	168,889	13
2008	11,063,000	11	11,534,000	19	22,597,000	15	189,328	12
2009	11,692,000	6	13,420,100	16	25,112,100	11	213,953	13
2010	13,545,000	16	13,545,000	1	27,090,000	8	245,226	15
2011	14,488,000	7	15,474,000	14	29,962,000	11	270,618	10
2012	15,906,000	10	23,139,000	50	39,045,000	30	308,384	14

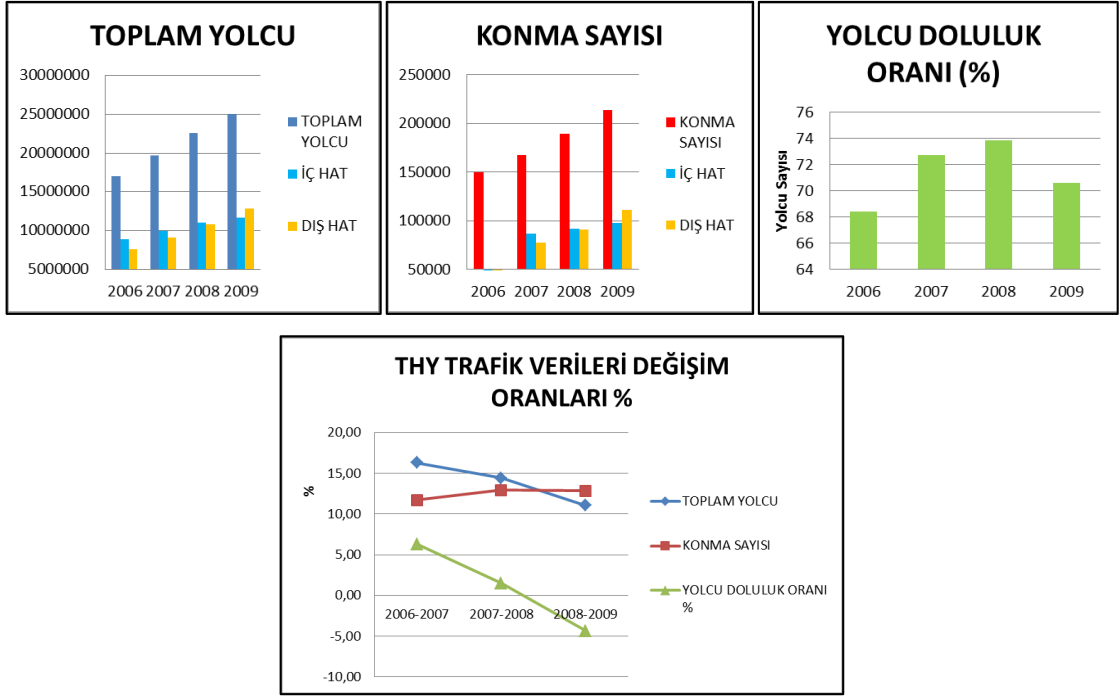
Kaynak: THY Yıllık Rapor, 2011-2012



Şekil 13. THY, Son 7 Yıllık Yolcu Sayısı Değişimi Grafiği

**Kaynak:** THY Yıllık Rapor, 2011-2012

Şekil 14’de THY’nın, 2006-2009 yılları arasında bir önceki yıla göre toplam yolcu, konma sayısı ve yolcu doluluk oranlarındaki değişim oranlarına bakıldığında; toplam yolcu sayısı bir önceki yıla göre sürekli olarak artmasına karşın (pozitif % değişim oranı), bir önceki yıla göre artış oranı değişiminin, düşüş eğilimde olduğu görülmektedir. Konma sayısı ise bir önceki yıla göre sürekli artmış ve bu artış eğilimi % 12 civarında devam etmiştir. Konma sayısındaki bu artış oranına karşın, yolcu doluluk oranı bir önceki yıla göre sürekli olarak azalmıştır. Hatta 2008 yılındaki yolcu doluluk oranı % 74 iken 2009 da bu oran % 71’e düştüğü görülmektedir (THY Yıllık Rapor, 2006-2009).



Şekil 14. THY 2006-2009 yılları arası toplam yolcu sayısı, konma sayısı, yolcu doluluk oranları ve bu değerlerin bir önceki yıla göre değişim oranları

**Kaynak:** THY Yıllık Rapor, 2006-2009

2006-2009 yılları arası THY trafik verilerine göre bir önceki yıla göre konma sayısındaki artış oranına karşın, taşınan toplam yolcu sayısının bir önceki yıla göre değişim oranının düşüş eğiliminde olması ve aynı şekilde bir önceki yıla göre yolcu doluluk oranının da düşüş eğiliminde olması; havayolu yolcu taşımacılığının 2008 ekonomik kriz döneminden etkilendiğini gösteren bir sonuç olarak değerlendirilmiştir.

THY kriz döneminde filosunu ve destinasyonun artıran bir havayolu şirketi olmuştur. THY, son beş yılda filosunu % 103 oranında genişleterek, 2009 yılı sonu itibariyle 132 uçağa ulaşmıştır. 2009 yılında filoya 15 adet uçak katılmış ve filodan 9 uçak ayrılmıştır. 2009, 2010 ve 2011 yılında alım kararı verilen 65 adet dar gövde, 22 adet geniş gövde ve 5 adet kargo uçağı ile 2004 yılı başında 65 uçaktan oluşan filo, 2011 yılı sonunda 179 uçağa ulaşarak % 175 büyümeye kaydetmiştir. 2011 yılında toplam 2006-2011 dönemini kapsayan THY filo bilgileri Tablo 15’de verilmiştir (THY Faaliyet Raporu, 2006-2011).

Tablo 15. THY Filosu (2006-2011)

Uçak Tipi	Yıl / Adet					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
A332	5	5				
A330-300					4	7
A330-200			5	7	7	7
A310-300	6	5	2			
A320-200	15	17	22	22	25	27
A321-200	9	12	17	21	21	28
A319-100	2	2	4	4	4	10
A737-900						2
B737-800	41	41	52	51	52	54
B737-700				6	14	14
A737-400	17	10	9	4	3	3
B777-300ER			2	4	9	12
Kargo uçağı	1	2	4	4	5	6
A310-304						
<b>Toplam</b>	<b>103</b>	<b>101</b>	<b>126</b>	<b>132</b>	<b>153</b>	<b>179</b>

Yıl	Uçak Sayısı
2006	103
2007	101
2008	126
2009	132
2010	153
2011	179

Kaynak: THY Faaliyet Raporu, 2009: 44

### ***Küresel Ekonomik Krizinde THY'nın Pazarlama Stratejileri***

THY küresel ekonomik krizde büyüme stratejilerinden yoğun büyüme stratejisini izleyerek, pazarı geliştirme ve hizmet geliştirmeye odaklanmıştır. Rekabetçi stratejilerden Pazar liderliği stratejisini uygulamış aynı zamanda maliyet düşürme stratejilerini de uygulamıştır.

THY, Pazar liderliği stratejisi kapsamında, Pazar payını koruma ve Pazar payısını arttırmayı hedeflemiştir. Bu hedef ile 2008 yılında 3'ü dış, 2'si iç hat olmak üzere toplam 5 yeni noktaya seferlere başlamış, uçuşlara yeni hatların katılmasıyla birlikte, 33'ü iç, 109'u dış hat noktası olmak üzere toplam uçuş noktası sayısı 142'ye ulaşmıştır. Bunun yanı sıra, 2008 yılı içerisinde yolcu potansiyeli yüksek hatlarda frekans artışına gidilmiştir (THY Yıllık Rapor, 2008: 63). Krizle ilgili yolcu potansiyeli yüksek hatlarda frekans değişikliğine gidilmiştir.

Tablo 16'da krizin etkilerinin hissedildiği 2009 yılında THY'nin açmış olduğu hatlara bakarsak 2009 yılı Ocak-Aralık döneminde, 11 yeni noktaya dış hatta yeni seferler başlatmıştır: (THY Yıllık Rapor, 2009: 59).

Tablo 16. THY'nin 2009 Yılında Açtığı Dış Hatlar

Yeni dış hatlar	Açılış tarihleri
NAİROBİ – Kenya	20 Şubat 2009
UFA – Rusya	04 Mart 2009
MEŞHED - İran	15 Mart 2009
SAO PAOLO – Brezilya	05 Nisan 2009
DAKAR – Senegal	05 Nisan 2009
BİNGAZİ - Libya	05 Mayıs 2009
GÖTEBORG – İsveç	29 Haziran 2009
TORONTO – Kanada	11 Temmuz 2009
LVİV – Ukrayna	27 Temmuz 2009
CAKARTA - Endonezya	03 Eylül 2009

**Kaynak :** THY Yıllık Rapor, 2009: 59

Tablo 17'de THY 2009 yılında, iç hatlarda ise 3 yeni noktaya sefer başlatmıştır.

Tablo 17. THY'nin 2009 Yılında Açtığı İç Hatlar

Açılan iç hatlar	Açılış tarihleri
USAK	12 Ocak 2009
ÇANAKKALE	19 Ocak 2009
ISPARTA	28 Ekim 2009

**Kaynak :** THY Yıllık Rapor, 2009: 59

THY, maliyet düşürme stratejisi kapsamında, maliyet yönetici projeleri etkin bir biçimde kullanmıştır. Akaryakıt maliyetleri tasarruf stratejisi doğrultusunda filo yaşını genç tutmuş ve etkili akaryakıt tasarruf projeleri yürütmüştür. Buna ek olarak, satış maliyetlerinin azaltılması amacı ile direkt satış kanallarının payını artırma ve bölgesel odaklı pazarlama stratejileri izlemiştir.

THY özellikle hizmet odaklı bir yapıya sahip olduğu için 2008-2009 döneminde hizmet geliştirme stratejini uygulayarak, özellikle birinci sınıf kabinleri gündeme getirmiştir. THY krizi bir fırsat olarak görüp olumlu şekilde büyüme çalışmıştır. Hizmet konusunda da sürekli bir büyüme odaklı çalışmaları olmuştur.

THY'nin tutundurma stratejisi kapsamında, 2008 kriz döneminde ve 2008 krizi sonrası dönemlerde de reklam çalışmalarına önem vermiştir. Özellikle geleneksel medyanın yanı sıra, sosyal medya kanallarını da aktif bir şekilde kullanmıştır. THY



reklam faaliyetlerinde Kevin Costner, Kobe Bryant gibi dünyaca tanınan ünlü isimlerle küresel büyüme stratejisi geliştirmiştir. THY'nin reklam bütçesi ise gelirlerinin %2-3 gibi rakam olup yaklaşık 806 bin olarak gerçekleşmiştir (THY Yıllık Rapor, 2010:102). Özetle, THY 2008 yılındaki reklam bütçesi yaklaşık 34 milyon iken bu rakam yaklaşık % 150 artarak 2009 yılında 84 milyona çıkmıştır.

THY kriz döneminde dağıtım stratejisinde, gelişen bilgi teknolojileri ve değişen müşteri ihtiyaçları doğrultusunda internet portalında iyileştirmeler yaparak müşteriye zaman tasarrufu ve kolaylık sağlamış olup, bir önceki yıla göre internet kanalından gerçekleşen satışlarında %2 oranında artış elde etmiştir. Satış kanallarında çeşitlendirmeye giderek başlattığı mobil.thy.com uygulaması ile yolcuya cep telefonundan bilet işleminin her aşamasını yapabilme imkanı sunmuştur.

THY 2008 ekonomik krizinde filo yapılarını genişleterek, Pazar paylarını genişleterek büyüme stratejisine odaklanmaları THY'nin ne kadar sağlam bir marka olduğunu küresel alanda da görme fırsatını sağlamıştır. THY 2008 yılında 587 milyon TL olan net karını 2009 yılında da sürdürmüş ve 723 milyon TL kriz dönemini kar ile kapatmıştır.

THY kriz döneminde pazarlama stratejilerini etkin bir biçimde kullandığı, doğru fiyat politikasıyla, doğru iletişim kanallarını kullanarak krizin etkilerini fırsata çevirdiği görülmüştür.

## **ii. Atlasjet Havayolları**

### ***Küresel Ekonomik Krizin Atlasjet Havayolu'na Etkileri***

Atlasjet havayolunun 2008 ekonomik krizinde yolcu sayıları düşmüştür. Atlasjet'in son 6 yıllık yolcu sayısı ve uçuş değişimi Tablo 18'de gösterilmiştir. Bu tabloya göre yolcu sayısının 2008 yılında bir önceki yıla göre yaklaşık 500 bin yolcunun azaldığı görülmektedir. 2009 yılında ise yolcu sayısı yaklaşık 100 bin yolcu azalarak toplamda o yıl 1.300 yolcu taşınmıştır. Bu veriler ışığında Atlasjetin kriz döneminde yolcu sayısı içhat+dış hat yolcu sayısında % 27 azaldığı görülmektedir. Aynı tabloya göre Atlasjet havayolu şirketinin son 6 yıllık uçuş sayısı değişimleri 2008 yılında 14.262 olan uçuş sayısı krizin etkilerinin hissedildiği 2009 yılında 6.859'a düşmüştür. 2009 yılında uçuş sayısında % 52 oranında düştüğü görülmüştür.

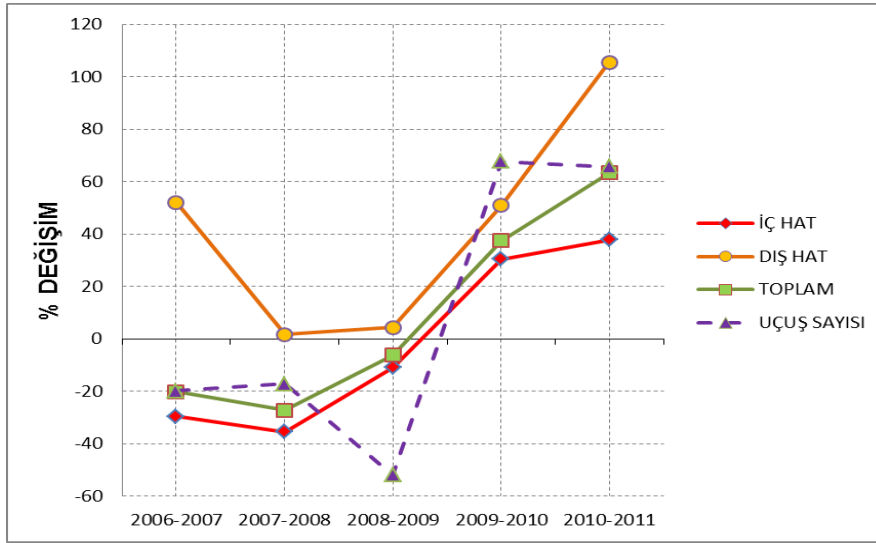


Tablo 18. Atlasjet Son 6 Yıllık Yolcu Sayısı ve Uçuş Sayısı Değişimi

Yıllar	İç hat Yolcu Sayısı	İç Hat % Değişim	Dış hat Yolcu Sayısı	Dış Hat % Değişim	Toplam	Toplam % Değişim	İç hat +dış hat uçuş sayısı	Uçuş Sayısı % Değişim
2006	2.183.805		284.837		2.468.642		21.461	
2007	1.537.189	-30	433.311	52	1.970.500	-20	17.217	-20
2008	992.988	-35	440.603	2	1.433.591	-27	14.262	-17
2009	884.147	-11	459.666	4	1.343.813	-6	6.859	-52
2010	1.153.082	30	693.725	51	1.846.807	37	11.504	68
2011	1.589.587	38	1.425.633	106	3.015.220	63	19.062	66

Kaynak: İşletme Yöneticisi<sup>40</sup>

Tablo 18’de verilen yolcu sayısı ve uçuş sayısı değişimi grafik Şekil 15’de verilmiştir. Grafikte yolcu sayısı ve uçuş sayısındaki değişim açıkça görülmektedir.



Şekil 15. Atlasjet Son 6 Yıllık Yolcu sayısı ve uçuş sayısı değişimi grafiği

Atlasjet 2008 kriz döneminde filo yapısını değiştirmiştir. Filo yapısındaki değişiklik bölgesel taşımacılık yapılabilen 90 koltuk kapasiteli CRJ 700- CRJ 900 ve 150 koltuk kapasiteli A319 gibi küçük uçakları gönderip onların yerine 326 koltuk

<sup>40</sup> Atlasjet Kalite Uzmanı Tuğba Karayazı Aksoy’un 18.01.2012 Tarihli E-Posta İle Bilgilendirme Mesajı.

kapasiteli A330 almıştır. Tablo 19’da Atlas jet havayolunun son altı yıllık filo değişimi görülmektedir. Bu tabloya göre 2008 yılında CRJ7 filodan çıkarılmış 1 tane A321 filoya dahil edilmiştir. 2008 yılında Atlas jet havayolunun filosu 16’dan 13 düşmüştür. Krizin etkilerinin hissedildiği 2009 yılında da CRJ9 filodan çıkarılmış, A321’den 2 tane daha alınmıştır. Ayrıca bir tane A330 filoya dahil edilmiştir. Böylelikle Atlasjet’in 2009 sonu filosu 9’a düşmüştür. Sonuç olarak Atlas jette uçak sayısı o dönemlerde azalmış, yolcu kapasitesi fazla olan uçaklar artmıştır. 2006-2011 dönemini kapsayan Atlasjet uçak filo bilgileri Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 19. AtlasJet Havayolu Son 6 Yıllık Filo Değişimi

Uçak Tipi	Yıl / Adet					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
A 319	2	2	2	-	-	1
A 320	9	9	4	4	2	1
B 757	6	2	3	1	4	2
CRJ7	2	-	-	-	-	-
CRJ9	3	3	3	-	-	-
A 321	-	-	1	3	6	10
A 330	-	-	-	1	1	2
B 738	-	-	-	-	-	1
<b>Toplam</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>18</b>

Kaynak: İşletme Yöneticisi<sup>41</sup>

### ***Küresel Ekonomik Krizinde Atlasjet Havayolu’nun Pazarlama Stratejileri***

Atlasjet’in 2008 ekonomik kriz dönemindeki pazarlama stratejilerine incelediğimizde, maliyet düşürme stratejisi, müşteri kazanma stratejisi, büyüme stratejilerinden, pazarı geliştirme stratejisini, rekabetçi stratejilerden ise pazarı izleme stratejisini, Pazar payı stratejisinden farklılaştırılmış pazar stratejisini izlemiştir.

Atlasjet müşteri kazanma stratejisi kapsamında, müşteri odaklı hizmete önem vermiş, koltuk aralıklarını genişletmiş, yolculara uçuşun yanında ücretsiz otobüs hizmeti sunmuş, ücretsiz ikram hizmeti ve yolcu talepleri doğrultusunda hizmet

<sup>41</sup> Atlasjet Kalite Uzmanı Tuğba Karayazı Aksoy’un 18.01.2012 Tarihli E-Posta İle Bilgilendirme Mesajı.

çeşitliliği sağlamıştır<sup>42</sup>. Atlasjet kalıcı olmak amacıyla yola çıktığı için yolcu memnuniyetine önem vermiş hizmet kalitesini arttırmıştır. Atlasjet havayolu yetkilisi<sup>43</sup> bir havayolu şirketinin kriz döneminde kalıcı olabilmesi için finansal açıdan çok güçlü olması gerektiğini ya da yolcu bağlılığını çok büyük oranda gerçekleştirmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunun farkında olan Atlasjet havayolu yolcu mil kartları oluşturarak yolcu bağlılığını arttırmış, yolcu memnuniyetini büyük oranda başarmış ve yolcuların kendilerini tercih etmelerini sağlamıştır.

Atlasjet maliyet düşürme stratejisi olarak, yakıt tasarrufu için önlemler almış, uçuş ekipleri yakıt tasarrufu konusunda bilinçlendirilmiş ve bu konuda teşvik edilmiştir. Atlasjet kriz dönemlerinde hizmet kalitesinden ödün vermeden krizden nasıl çıkılacağını planlamıştır.

Atlasjet aynı zamanda maliyet düşürme stratejisi olarak, uçuş sayısında az kar getiren hatları kapattığı çok kar getiren hatlara frekans attığı görülmüştür.

Büyüme stratejisi olarak, Pazar payını genişletme stratejisini izleyerek yeni hatlar açtığı görülmüştür. Atlasjet'e son altı yılda Priştina , Tahran, Erbil ve Süleymaniye uçuş noktalarına tarifeli olarak katılmıştır. 2012 yılında Kıbrıs (Ercan) dan , İngiltere (Londra Stansted) eklenecektir. Hatlara göre uçuş sıklığı İstanbul, Antalya , İzmir , Bodrum iç hatlarda olup , Tahran , Erbil ve Kıbrıs(Ercan) dışhatlarda uçuş sıklığı olan hatlardır<sup>44</sup>.

Atlasjet, rekabetçi stratejilerden pazarı izleme stratejisi izleyerek izleyici konumda kalmış, pazar liderini takip etmiştir.

Atlasjet'in kriz döneminde fiyatlama stratejilerini incelediğimizde, kriz döneminde farklı bir uygulamaya gitmediği görülmüştür. Şirket gelir yönetimi departmanı fiyatlama politikasında talebe, maliyete ve rekabeti göz önüne alarak her üç faktörü de değerlendirmekte ve maksimum doluluk oranına ulaşmayı hedeflemektedir.

Atlasjet'in 2008 ekonomik krizinde pazar payı stratejisini baktığımızda farklılaştırılmış pazar payı stratejisini izleyerek, kar getirmeyen iç hatları kapatıp dış

---

<sup>42</sup>“İşte Atlasjet'in Airbus 330'u” 14.05.2009. <http://www.airkule.com/default.asp?page=haber&id=6330>. (Erişim Tarihi: 28.11.2012).

<sup>43</sup> Atlas jet Havayolu Yer İşletme Başkanı Yüksel Atak ile Yüz yüze görüşme. (12.01.2012).

<sup>44</sup>Atlas Jet Basın Ve İletişim Uzmanı Dicle Yürür'ün 30.12.2011 Tarihli Bilgi İsteğine E-posta Olarak Cevabı.

hatlara ağırlık verdiği görülmüştür. Dış hatlara açılmasının en önemli nedeni kriz dönemindeki dövizdeki dalgalanmaların olumsuz etkisini aza indirmeyi amaçlamıştır. Böylece havayolu maliyet yapısını da korumaya çalışmıştır.

Atlasjet'in tutundurma stratejisi ise maliyetleri de göz önünde bulundurarak reklamları dijital medyadan yapmayı tercih ettiği görülmüştür. Atlasjet aynı zamanda geleneksel medya araçları ile pazarlama faaliyetlerinin sürdürülmesi gerektiğine de inanmaktadır.

### iii. Onur Havayolları

#### *Küresel Ekonomik Krizin Onur Havayolları'na Etkileri*

Kriz döneminde Onur havayollarının yolcu talebinde % 14 gibi bir azalma olmuştur. Bu azalma 2008- 2009 iç hat yolcusundaki azalmadır. Onur havayolunda o dönemde kapasiteyi düşürdüğü için yolcu sayısında azalma olduğu belirlenmiştir. Doluluk oranı ise yaklaşık % 1 civarında azalmıştır.

Tablo 20'de, Onur Air havayolunun son beş yıllık yolcu sayısı ve uçuş sayısı değişimi gösterilmiştir. Tablo 25'e göre yolcu sayıları incelendiğinde, 2007 yılında toplam yolcu sayısı 5 milyon 700 iken, 2009 yılında 4 milyon 600 yolcu taşınmış ve yolcu sayısında % 19 oranında bir düşüş olduğu görülmüştür. Aynı tabloda 2008- 2009 yıllarına baktığımızda yolcu sayısının % 17 oranında düştüğü açıkça görülmektedir.

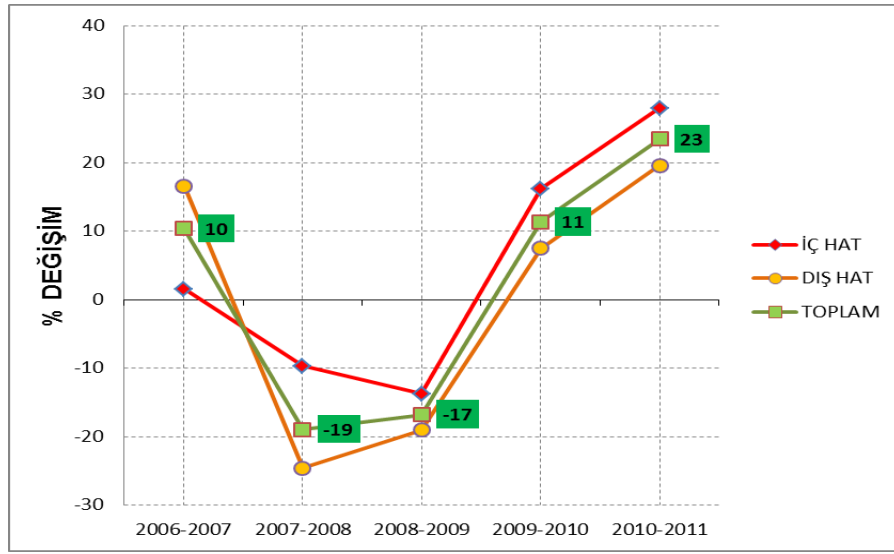
Tablo 20. Onur Air Son 7 Yıllık Yolcu Sayısı Değişimi

Yıllar	İç hat Yolcu Sayısı	İç Hat % Değişim	Dış hat Yolcu Sayısı	Dış Hat % Değişim	Toplam	Toplam % Değişim
2006	2.126.818		3.029.684		5.156.502	
2007	2.159.705	2	3.531.846	17	5.691.551	10
2008	1.950.596	-10	2.663.778	-25	4.614.374	-19
2009	1.682.634	-14	2.157.417	-19	3.840.051	-17
2010	1.955.485	16	2.319.836	8	4.275.321	11
2011	2.501.782	28	2.775.174	20	5.276.956	23
2012	2.630.180	5	3.651.377	32	6.281.557	19

Kaynak: İşletme verileri<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Onur Air, Stratejik Planlama Ve İş Geliştirme Departmanı, E-Posta İle Bilgilendirme Mesajı. (Erişim Tarihi: 15.01.2013).

Tablo 20’de verilen sayısal değerlerin grafik gösterimi ise Şekil 16’de verilmiştir.



Şekil 16. Onur Air Son 6 Yıllık Yolcu Sayısı Değişimi Grafiği

**Kaynak:** İşletme verileri<sup>46</sup>

Onur havayolu kriz dönemlerinde filoyu genişletmenin; uçak kiralamanın ve ya satın almanın bir avantaj olduğunu düşünmektedir. Tablo 21’e göre, Onur Air’in son beş yıllık filo değişimi incelendiğinde havayolunun 2008 yılında 27 olan uçak sayısı 2009 yılında 26’ya düşmüştür. Büyüme planı dahilinde 2010 ve devam eden yıllarda filodan MD83 ve MD88 filodan çıkararak Onur havayolu bu uçakların yerine filoya A320 ve A321 uçaklarını filoya dahil ederek uçak sayısını 2012 yılı sonu itibariyle 32’ye çıkarmıştır<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> Onur Air, Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Departmanı, E-Posta Ile Bilgilendirme Mesajı. (Erişim Tarihi: 15.01.2013).

<sup>47</sup> Onur Air, Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Departmanı E-Posta Ile Bilgilendirme Mesajı. (Erişim Tarihi: 15.01.2013).

Tablo 21. Onur Air'in Son 5 Yıllık Filo Değişimi

Uçak Tipi	Yıl / Adet				
	2008	2009	2010	2011	2012
A300-600	9	7	6	6	6
A320	1	2	5	10	12
A321	8	8	9	11	10
A330	-	-	3	4	4
MD-83	4	4	-	-	-
MD-88	5	5	5	5	-
Toplam Uçak Sayısı	27	26	28	36	32
Yıl İçinde Kullanılan Uçak Sayısı	25	24	25	29	29

Uçak Sayısı

Yıl	Uçak Sayısı
2008	25
2009	24
2010	25
2011	29
2012	29

Kaynak: Şirket verileri<sup>48</sup>

Onur havayolu en çok yakıt fiyatlarının artmasından sıkıntı yaşamıştır. Temmuz ayında yakıtın hızla yükselmesi havayolunda problem yaşamasına neden olmuştur. Bunun dışında ise parite ile ilgili bir sıkıntı olarak, dolar-pound paritesinin düşmesi nedeniyle olumsuz etkilendiği söylenebilir. 2008 ekonomik krizinde talep yetersizliğinin getirdiği baskı da krizin olumsuz etkilerinden biridir.

Onur havayolunun sektördeki diğer oyuncular tarafından daha önceden verilmiş yeni uçak siparişleri nedeniyle iç hatlarda sunulan kapasitenin artmaya devam etmesi ve ekonomik kriz nedeniyle talebin düşmesi sonucu arz/talep dengesi bozulmuş ve iç hat operasyonlarında kârlılık hedeflerini gerçekleştirememiştir

### ***Küresel Ekonomik Krizinde Onur Havayolları'nın Pazarlama Stratejileri***

<sup>48</sup> Onur Air, Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Departmanı E-Posta Ile Bilgilendirme Mesajı. (Erişim Tarihi: 15.01.2013).

Onur havayolları 2008 ekonomik krizinde maliyet düşürme stratejisini, Pazar payı stratejisinden farklılaştırılmış pazar stratejisini ve rekabetçi stratejilerden pazarı izleme stratejisini izlemiştir.

Onur havayolları 2008 ekonomik krizinde maliyet düşürme stratejini çok etkin bir şekilde uygulamıştır. Özellikle yakıt fiyatları konusunda yakıt fiyatları yükselince o dönemde yakıt maliyetini azaltıcı tedbirler almıştır.

Onur havayolu, pazar payı stratejisi olarak farklılaştırılmış Pazar stratejisini izleyerek, dış hatlarda kapasitesinin bir bölümünü uçak kiralama olarak Suudi Arabistan operasyonuna ayırmıştır<sup>49</sup>. Havayolu, 2008 yılında charter olarak İngiltere ve Fransa uçuşlarına devam etmiştir. Mevcut ekonomik krizin olumsuz etkilerinin 2009 yılında da süreceğini öngörerek filonun Türkiye operasyonlarında kullanılan 3 uçağını Suudi Arabistan'daki operasyonlarına kaydırmıştır.

Onur havayolunun 2008 krizinde bilet fiyatlama stratejisini incelediğimizde, charter satışlarındaki fiyatlara yakıt fiyatlarını olabildiğince yansıtmaya çalışmışlardır. Sudi Arabistan uçuşlarında ise bilet fiyatları blok saat uçuş başına yapıldığı için buradaki uçuşlarda fiyat değişikliği olmamıştır. İç hatlarda ise THY'nin fiyatlarını takip etmekte ve THY'nin üzerinde bir fiyat verememektedir.

Onur havayolunun rekabetçi stratejilerden pazarı izleme stratejisi izleyerek izleyici konumda kalmış, pazar liderini takip etmiş, bu dönemde fazla bir yenilik getirmemiştir.

Onur havayollarının dağıtım stratejisinde, İnternet ve acente arasındaki dengeyi sağlamak için satışlarının yaklaşık % 60'ını acenteler da, geri kalanını internet ile yaptığı belirlenmiştir.

Onur havayollarının tutundurma stratejisi ise, sosyal medyayı son günlerde çok fazla kullandığı görülmüştür. Reklam bütçesi de çok küçük rakamlarla ifade edilmektedir. Ayrıca kampanyalı bilet satışlarını artırmıştır.

#### **iv. Sun Express Havayolu**

#### ***Küresel Ekonomik Krizin Sunexpress Havayolları'na Etkileri***

---

<sup>49</sup><http://www.infomag.com.tr/detay/sektor/havadan-para-kazanmak-kolay-degil>. (Erişim Tarihi: 04.12.2012).



SunExpress havayolu krizde yolcu sayısını arttıran bir şirket olmuştur. Tablo 22’de, SunExpress havayolunun son beş yıllık yolcu sayısı ve uçuş sayısı değişimi gösterilmiştir. Tablo 22’de verilen yolcu sayıları incelendiğinde, 2008 yılında 4 milyon 200 iken 2009 yılında 5 milyon 500 yolcu taşınmış ve yolcu sayısında % 32 oranında artış olduğu görülmüştür<sup>50</sup>. Bu tabloya göre SunExpress havayolunun son beş yıllık uçuş sayılarında 2009 yılında iç hat, dış hat sefer sayıları toplamda 30.000’den 39.000’e yükselmiştir. Kriz dönemlerinde uçuş sayısında da % 31 artış görüldüğü bu tabloyla açıkça görülmektedir. Yolcu sayısı ve uçuş değişimi grafiği Şekil 17’de gösterilmektedir.

Dünyayı etkileyen ekonomik krize rağmen SunExpress havayolu 2009 yılında gelirlerini % 5.9 artışla 329 milyon Euro’ya, aynı dönemde yolcu doluluk oranını da % 1.1 puan artışla % 79.4’e yükseltmiştir<sup>51</sup>.

Tablo 22. Sunexpress Havayolu Son 5 Yıllık Yolcu ve Uçuş Sayısı Değişimi

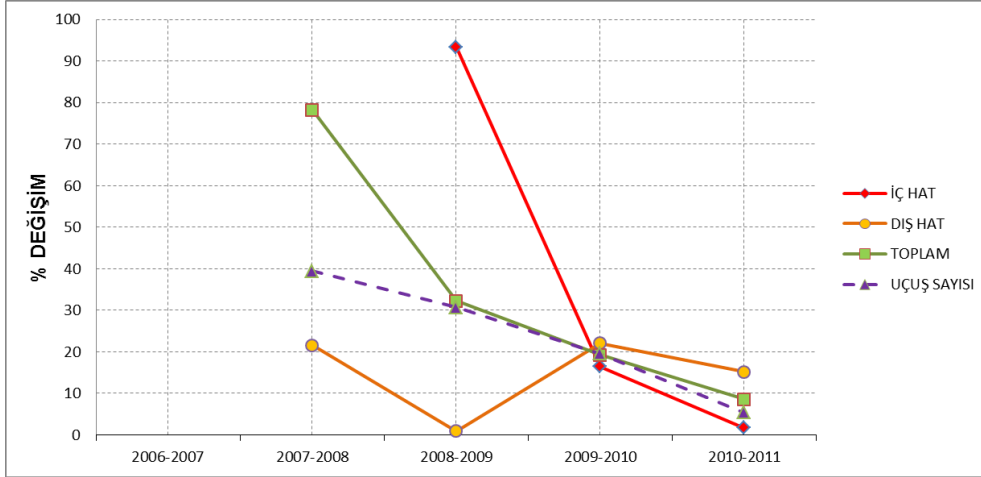
Yıllar	İç hat Yolcu Sayısı	%	Dış hat Yolcu Sayısı	%	Toplam Yolcu Sayısı	%	İç hat uçuş sayısı	Dış hat uçuş sayısı	İç hat +dış hat uçuş sayısı	Uçuş Sayısı % Değişim
2007	73.192		2.298.337		2.371.529		6.426	15.274	21.700	
2008	1.434.080		2.794.101	22	4.228.181	78	11.806	18.460	30.266	39
2009	2.773.213	93	2.819.986	1	5.593.199	32	19.955	19.608	39.563	31
2010	3.228.454	16	3.442.992	22	6.671.446	19	23.363	23.927	47.290	20
2011	3.282.072	2	3.964.075	15	7.246.147	9	23.505	26.307	49.812	5

Kaynak: İşletme Yöneticisi<sup>52</sup>

<sup>50</sup> SunExpress, Kalite uzmanı Özgecan Demir’in E-posta ile bilgilendirme mesajı. (Erişim Tarihi: 27.01.2012).

<sup>51</sup> “Krizde % 46 büyüyen SunExpress, yolcularını otobüs fiyatına uçuruyor”, 08.01.2010.<http://www.istehaber.com/krizde-yuzde-46-buyuyen-sun-express-yolcularini-otobus-fiyatina-ucuruyor/>. (Erişim Tarihi: 04.12.2012).

<sup>52</sup> SunExpress Kalite uzmanı, Özgecan Demir’in E-posta ile bilgilendirme mesajı. (Erişim Tarihi: 27.01.2012).



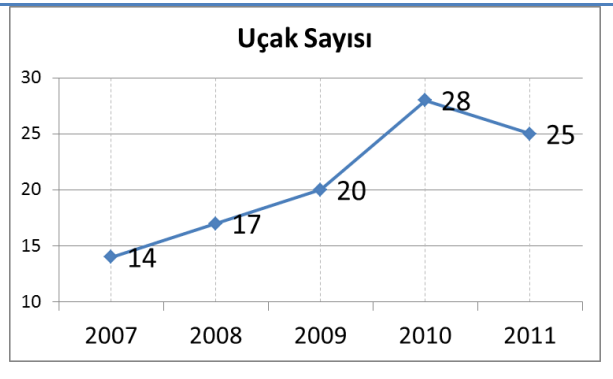
Şekil 17. Sunexpress Havayolu Son 5 Yıllık Yolcu Sayısı % Değişim Grafiği

**Kaynak:** İşletme Yöneticisi<sup>53</sup>

SunExpress filosunu istikrarlı bir şekilde büyütme taraftarıdır. Havayolu şirketinde filo planlamaları uzun vadeli yapıldığından krize bağlı olarak bir küçülme yaşanmamıştır. Genel olarak küresel kriz nedeniyle iş sınıfı ve birinci sınıf uçanların sayısı azalmış, bu sınıflarda uçanlar ekonomi sınıfına kaymıştır. Tablo 23’de verilen, SunExpress havayolunun son beş yıllık filo değişimi incelendiğinde, SunExpress havayolunun 2008 yılında uçak sayısı 14’den 17’ye çıkmıştır. Büyüme planı dahilinde 2009 yılında da filoya 3 tane uçak ekleyerek uçak sayısı 20’ye çıkmıştır.

Tablo 23. Sunexpress Havayolu Son 5 Yıllık Filo Değişimi

Uçak Tipi	Yıl / Adet				
	2007	2008	2009	2010	2011
B737-200	3	3	3	3	-
B757-800	11	14	17	25	25
<b>Toplam</b>	14	17	20	28	25



**Kaynak:** İşletme Yöneticisi<sup>54</sup>

<sup>53</sup> SunExpress Kalite uzmanı, Özgecan Demir’in E-posta ile bilgilendirme mesajı. (Erişim Tarihi: 27.01.2012).

### ***Küresel Ekonomik Krizinde SunExpress Havayolu'nun Pazarlama Stratejileri***

SunExpress havayolu 2008 ekonomik krizdeki izlediği pazarlama stratejisi büyüme stratejisi ve maliyet düşürme stratejisi ve hizmet geliştirme stratejisini uygulamıştır.

SunExpress havayolu maliyet stratejisi olarak, yakıt fiyatlarına dikkat etmişler, düşen talebi canlandırmak için düşük fiyatlara vurgu yapılan pazarlama faaliyetlerine önem vermiştir.

SunExpress havayolu büyüme stratejisi olarak kriz döneminde üçüncü merkezi olan Sabiha Gökçen havalimanından iç hatlarını başlatmıştır. SunExpress havayolunun tutundurma stratejisi, geleneksel medya ve dijital medyayı etkin bir şekilde kullanmak olmuştur.

SunExpress havayolunun kriz dönemindeki hat planları ve tarife planları pazarın durumuna göre değişkenlik göstermiştir. SunExpress, hizmet geliştirme stratejisi olarak hizmet kalitesini arttırmıştır. Bununla birlikte en büyük marka yatırımlarından birini 2010 yılında kurumsal kimlik değişikliği sırasında gerçekleştirmiştir.

#### **v. Pegasus Havayolları**

### ***Küresel Ekonomik Krizin Pegasus Havayolları'na Etkileri***

Pegasus Havayolları Genel Müdürü Sertaç Haybat, 2007 yılında 4,1 milyon kişiye hizmet verdiklerini ifade etmiştir. Haybat, 2008 yılında ise yolcu sayısını 4,4 milyona çıkardıklarını kaydetmiştir<sup>55</sup>. Pegasus havayolu 2008 yılında % 7 oranında bir büyüme kaydetmiş, 2009 yılında yolcu sayısı 5.5 milyona çıkararak 2008 yılına göre % 25 yolcu sayısını arttırmıştır. Aynı dönemde gelirler de % 4.8'lik artışla 430 milyon euro'ya yükselmiştir. 2009 yılındaki doluluk oranı da % 77.5 olarak gerçekleşmiştir<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> SunExpress Kalite Uzmanı, Özgecan Demir Ve Kurumsal İletişim Müdürü Ozan Ortaç'ın E-posta ile bilgilendirme mesajı. (Erişim Tarihi: 27.01.2012).

<sup>55</sup> <http://www.ensonhaber.com/Ekonomi/184688/pegasus-krize-ragmen-buyuyecek-.html>. (Erişim Tarihi: 04.12.2012).

<sup>56</sup>S. Saraç (2010). "Havadan Para Kazanmak Kolay Değil"

<http://www.infomag.com.tr/detay/sector/havadan-para-kazanmak-kolay-degil>. (Erişim Tarihi: 04.12.2012).

Pegasus havayolunun 2009 yılında uçuş sayısı ve hat planlarında, 22 Haziran'da İstanbul-Brüksel hattında her gün sefer düzenlediği, 2 Temmuz'dan itibaren de haftada 4 gün Berlin'e sefer düzenlediği görülmektedir. Pegasus havayolu Tablo 24'de 2009 yılında yeni bir dış hat ve bir iç hat olmak üzere 2 hat açmıştır. Bunlar Rusya'nın Krasnodar kenti ve iç hatlarda Elazığ olmuştur<sup>57</sup>

Tablo 24. Pegasus Havayolu Açılan Hatlar

Açılan hatlar	Açılış tarihleri
Rusya- Krasnodar	12 Haziran 2009
Elazığ	2 Haziran 2009

**Kaynak:**<http://ekonomi.haberturk.com/makro-ekonomi/haber/150321-pegasusveizairin-yolcu-sayisi-yuzde-29-artti>.

Pegasus havayolu, rekabet ortamı, artan akaryakıt fiyatları ve dünyayı sarsan ekonomik krize rağmen büyümeyi hedeflemiş ve uçak sayılarını artırmayı planlamıştır. 2005 yılında Boeing firmasına verdikleri B737-800 tipi 12 olan uçak siparişini 24'e çıkarmıştır. Bu uçaklardan üçüncüsünü ve dördüncüsünü 2008 Ağustos sonunda teslim almış, 2009 yılında 2, 2010'da 4, 2012'de 3, 2013'te 1, 2014'te 2 ve 2015 yılında da 8 uçağı daha filosuna katacaktır<sup>58</sup>.

### ***Küresel Ekonomik Krizinde Pegasus Havayolu'nun Pazarlama Stratejileri***

Pegasus havayollarının 2008 ekonomik krizindeki pazarlama stratejisi, pazar payı stratejisinden tüm pazar stratejini, büyüme stratejilerinden pazar geliştirme stratejisini ve tutundurma stratejisini etkin bir şekilde uygulamak olmuştur.

Tüm pazar stratejisinde tüm Pazar bölümlerine hitap ederek maliyetleri düşürmektir. Pegasus havayolu'da tüm pazarlara yönelerek ve düşük maliyetli bir havayolu modelini iyi bir şekilde yönetmiştir.

<sup>57</sup> "Pegasus ve İzAir'in yolcu sayısı % 29 arttı" 01.06.2010. <http://ekonomi.haberturk.com/makro-ekonomi/haber/150321-pegasus-ve-izairin-yolcu-sayisi-yuzde-29-artti>. (Erişim Tarihi: 04.12.2012).

<sup>58</sup> "Pegasus, Krize rağmen büyüyecek", 01.11.2008.

<http://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/pegasus-krize-ragmen-buyuyecek-7985h.html>. (Erişim Tarihi:18.12.2012).

Büyüme stratejisi kapsamında pazarı geliştirmiş, yeni hatlar açmış, ve bu bana bağlı olarak ta filosunu genişletmiştir.

Tutundurma stratejisi kapsamında, pazarlama faaliyetleri için kampanyalar düzenlemişler ve satışlarını bu kampanyalar üzerine odaklanmıştır. Bunun için hem yurt içi hem de yurt dışında satışı destekleyici kampanyalar düzenleyerek promosyonlu bilet satışını arttırmıştır. Aynı zamanda pegasusu havayolu pazarlama bütçesini daha çok dijital medyaya ayırmaktadır. Pegasus havayolu sosyal medya araçlarından facebook ve twitter kullanmakta ve sosyal medya çalışmalarını yürütmek için profesyonel destek almaktadır.

Pegasus havayolu reklam faaliyetlerinde, havayolu imajını desteklemek, uçuş ağını ve kampanyalarını duyurmak için uygun şekilde düzenlemiştir. 2009'da reklam harcamalarının % 60'ı yurtdışı için olmuştur. Türkiye'de ise de kampanya bazlı reklamlar yapmıştır<sup>59</sup>. Pegasus 2008 ve 2009 yılında indirim kampanyaları kapsamında 1,4 milyon yolcu taşımıştır. Pegasus aynı zamanda uçak içinde yeni bir reklam mecrası daha yaratarak, uçuş esnasında yolculara mesafe, hız, sıcaklık ve yerel saat gibi anlık uçuş bilgilerinin aktarılmasını sağlayan görüntü sistemi olan Air Show uygulamasında reklam hizmeti sunmaya başlamıştır.

## vi. Sky Havayolu

### *Küresel Ekonomik Krizin Sky Havayolu'na Etkileri*

Sky havayolu krizin etkilerini 2008 Kasım ayında bir durgunluk yaşayarak hissetmiş, fakat kriz en fazla 2009 yılında kendini göstermiştir. Sky havayolu charter bir havayolu olduğu için krizden etkilenme direkt etkilenme olarak değil, tur operatörlerinden gelen taleplerin azalması şeklinde olmuştur.

Yolcu sayısındaki talebi incelediğimizde, genel olarak talep azalmış, sonuç olarak full charter olarak tur operatörleri yolcu sayısından etkilenmiştir. Tur operatörleri uçağı dolduramadığı için zarar etmiş, koordineli olarak tur operatörleri de riskin kendilerinde olması nedeniyle Sky havayoluna olan talepleri azaltmışlardır.

2010 yılında şirket ise krizin etkisinden dolayı filo küçülmesine gitmiştir. 2011 yılında filosu 17 uçaktan 13 uçağa düşmüştür.

<sup>59</sup> <http://www.patronlardunyasi.com/yhaber.asp?haberid=74804>. (Erişim Tarihi: 04.12.2012).

### ***Küresel Ekonomik Krizinde Sky Havayolu'nun Pazarlama Stratejileri***

Sky havayolunun 2008 ekonomik krizindeki pazarlama stratejisi, maliyet düşürme stratejisi ve Pazar payı stratejilerinden farklılaştırılmış Pazar stratejisini uygulamıştır.

Sky havayolu maliyet düşürme stratejisi, ikram hizmetlerinde ortaya çıkmıştır. Sky havayolu kriz döneminde sıcak yemek servisini kaldırmış, bunun yerine daha düşük maliyetli sandviç ikram etmeye başlamıştır. Yakıt için maliyet düşürme stratejisi kriz döneminde etkin bir şekilde uygulanmıştır.

Sky havayolu şirketindeki hat sayısındaki azalmaya bağlı olarak , Pazar payı stratejilerinden farklılaştırılmış Pazar stratejisini izlemiştir. Farklılaştırılmış Pazar stratejisi krizin etkilerinin az hissedildiği, Kazakistan, Kırgızistan, Azerbaycan, İran ve Kuveyt gibi doğu bloğu ülkeleri olmuştur.

Sky havayolları wet-lease operasyonları için turundurma stratejisi olarak interneti kullanmaktadır. Sky havayolunun reklam faaliyeti ve herhangi bir sponsorluğu olmamıştır. Marka stratejisi olarak “smile in the sky” (sky ile gülümseyin ) sloganını kullanılmaktadır. Kriz döneminde öncelikle hizmete yönelik güçlendirme çalışmaları yapılmıştır. Charter uçan yolcuların müşteri memnuniyetini tur operatörleriyle koordineli olarak çalışarak sağlanmaktadır. Sky havayolu kriz döneminde hizmetlerindeki kaliteye önem vermesi tur operatörlerin tercih nedeni olmaktadır.

Sky havayollarının kriz stratejisinde maliyet düşürme önemli olmaktadır. Sky havayolu uzmanı, maliyet düşürmeyi sadece kriz döneminde değil rekabetin her döneminde yapmanın farklılık yaratabileceğini savunmaktadır.

#### **vii. Corendon Havayolu**

##### ***Küresel Ekonomik Krizin Corendon Havayolu'na Etkileri***

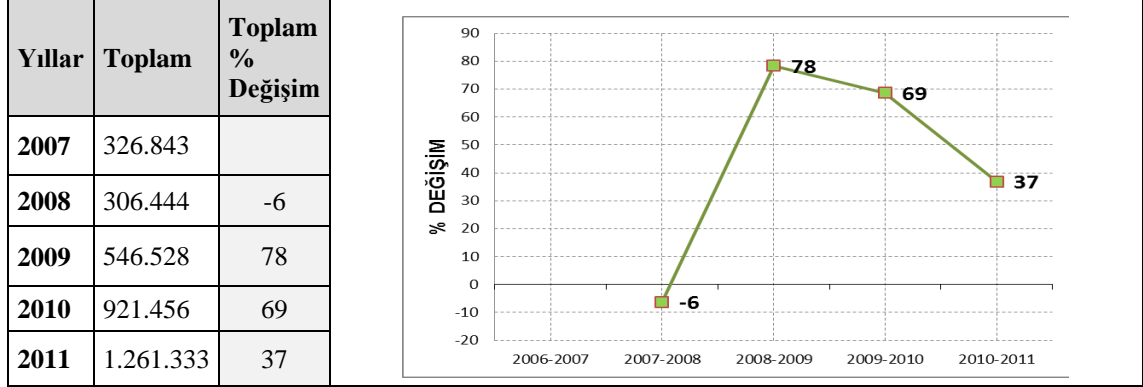
Charter havayolu olan Corendon, yolcu ile direkt bağlantısı olmadığı için dolaylı olarak etkilenmiştir. Yolcu sayısı düştüğü zaman tur operatörlerinden gelen talep düşmüş sonuç olarak Corendon havayolundaki uçak sayısı ve uçuş sayısı düşmüştür. Uçuş sayısı düştüğü için tur operatörlerinden bağımsız olarak uçaklarını farklı operasyonlarda kullanmışlardır.

Corendon havayolu'nun kriz döneminde yolcu sayısı arttığı görülmüştür. Corendon havayollarının son beş yıllık yolcu sayısı ve uçuş sayısı değişimi Tablo 25'de gösterilmiştir. Bu tabloya göre, 2007 yılında yolcu sayısı 327 bin iken, 2008 yılında 306



bine düşmüştür. Yolcu sayısında % 6 oranında bir düşüş yaşanmıştır. Krizin etkilerinin en fazla hissedildiği 2009 yılında ise yolcu sayısı artmıştır<sup>60</sup>.

Tablo 25. Corendon Havayolu Son Beş Yıllık Yolcu Sayısı ve % Değişim Grafiği



Kaynak: İşletme Yöneticisi<sup>61</sup>

Corendon Hava Yolları Şirketi Genel Müdürü ve ortağı Yıldırım Karaer, küresel krizi yeni destinasyonlar yaratarak fırsata çevirdiklerini, 2009 yılında 2 adet Boeing 737-400 tipi uçak alarak başladıklarını ve filoyu büyüttüklerini kaydetti. Uçak filosunun büyümesiyle şirket çalışanların sayısının arttığını ve yeni istihdam yarattıklarını belirtmiştir. Corendon havayolu kriz döneminde hem ilave uçak almış, hem de elinde bulunan Boeing 737- 400 uçak tipini Boeing 737- 800 çevirmiştir. Yeni uçaklarla hem yolcu sayısını hem de ciroyu artırmayı hedeflemiştir. İşletme yöneticilerinden elde edilen bilgilere göre Tablo 26’da, Corendon 2011 yılında elinde bulunan 1 tane B737-400 uçak tipini filodan çıkararak onların yerine 3 tane Boeing 737- 800 uçağını filosuna dahil etmiştir.

Tablo 26. Corendon Havayolları Son Beş Yıllık Filo Değişimi

Yıllar	B737-300	B737-400	B737-800	Toplam
2007	2	2	-	4
2008	2	2	-	4
2009	1	4		5
2010	1	3	2	7
2011	1	2	5	8

Kaynak: İşletme Yöneticisi<sup>62</sup>

<sup>60</sup>Corendon Airlines Kalite Uzmanı Ümit Demircan E-posta ile bilgilendirme mesajı ( Erişim Tarihi: 23.01.2012).

<sup>61</sup>Corendon Airlines Kalite Uzmanı Ümit Demircan E-posta ile bilgilendirme mesajı( Erişim Tarihi: 23.01.2012).

### ***Küresel Ekonomik Krizinde Corendon Havayolu'nun Pazarlama Stratejileri***

Corendon havayolu 2008 ekonomik krizinde uygulamış olduğu pazarlama stratejileri maliyet düşürme, Pazar payı stratejilerinden farklılaştırılmış Pazar stratejisini ve müşteri kazanma stratejisini uygulamıştır.

Corendon havayolu, kriz döneminde Pazar payı stratejilerinden farklılaştırılmış Pazar stratejisi olarak, Avrupa uçuşlarının azaldığı dönemde Afrika, Ortadoğu ve Asya gibi ülkelerde kışın uçabileceği yerlere uçarak krize karşı önlemler almıştır. Bu dönemlerin dışında da gelen talepler karşısında uçaklarını ve ekibini bu yerlere wet-lease operasyonları planlamıştır. Corendon havayolu farklı pazarlara açılmayı bir strateji olarak benimsemiştir. Bu pazarlar kriz döneminde Sudi Arabistan, Afganistan , Irak ve Kazakistan gibi ülkeler olmuştur. Büyüme stratejisine bağlı olarak filo yapısında değişiklik yapmıştır.

Corendon havayolu müşteri kazanma stratejisi olarak, memnuniyeti anketi düzenleyerek müşterilerin sorunlarını tespit edip bu sorunlara çözüm bulmuştur. Aynı zamanda Tur operatörlerinin istek ve ihtiyacı belirlenip, bir havuzda toplanmış ve tüm operasyon birimlere yayınlarını yapıp o yöndeki eksikler giderilip, iyileştirme çalışmaları yapılmıştır.

Corendon havayolu maliyet düşürme stratejisi olarak, uçak içindeki fırınları kaldırarak, yolcularına çeşitli sandviçler sunmuştur. Aynı zamanda giderlerde yakıt ve diğer giderlerde maliyet düşürme Corendon havayolu için çok önemli yer tutmuştur. Corendon havayolu aynı zamanda personel işten çıkararak maliyet düşürme uygulamıştır. Bu kapsamda havaalanı ve uçuş ekibi çıkartılmıştır. Çıkarılan personel sözleşmesi olanlardan oluşmuştur. Kriz döneminde maaşlarla ilgili bir sıkıntı yaşanmamıştır.

Corendon, hizmet geliştirme stratejisi olarak, uçak içi konsept iyileştirme uygulamaları başlatmıştır. Böyle bir uygulamayı da tur operatörlerinin ihtiyacını belirleyerek yapmıştır.

Corendon havayolunun fiyatlama stratejisi ise charter havayolu olduğu için dönemsel olarak tur operatörlerine karşı fiyatlarını düşürme şeklinde olmuştur.

---

<sup>62</sup>Corendon Airlines Kalite Uzmanı Ümit Demircan E-posta ile bilgilendirme mesajı(Erişim Tarihi: 23.01.2012).





Corendon havayolu aynı zamanda, kendi tur operatörlerinden daha uygun fiyat veren şirketlerin tekliflerini değerlendirdiği görülmüştür.

Corendon tutundurma stratejisi ise reklam faaliyetlerinde fuarlara katılarak havayolunu tanıtan broşürler kullanmıştır. Bunun dışında havayolları ile ilgili konferanslara katılarak, havayolu yöneticileri ve tur operatörlerine kendilerini tanıtmaya imkanı bulmuştur. Genel olarak tanıtmaya faaliyetlerini interneti kullanarak yapmaktadır.

Charter havayolu olduğu için sosyal medya araçlarının bireye hitap etmesi nedeniyle kullanmamaktadır<sup>63</sup>. Corendon havayolu Hollanda ve İngiltere’de booking.com gibi uçuş araştırmaları ve karşılaştırma yapan siteleri kullanmaktadır. Aynı zamanda Corendon havayolu fiyat kategorisinde karşılaştırma yapan siteleri kullanılmaktadır.

Corendon Genel Müdürü Berk Güden, şirketin Hollanda'nın Haarlem kentindeki merkezinde düzenlediği basın toplantısında, krizde meydana gelen yolcu sayısındaki sert düşüşü azaltmak amacıyla tanıtım ve reklam bütçesini 4 milyon avrodan 5 milyon avroya çıkardıklarını söylemiştir<sup>64</sup>.

Sponsorluk faaliyetine ve sosyal sorumluluk projelerine önem veren Corendon havayolu, bu çalışmalar içinde ağaç dikmiş, hayvan barınağı açmış, voleybol ve hentbol takımlarına sponsor olmuştur.

Corendon havayolu kriz öncesinde krizden etkilenmemek için ve ya krizin etkilerini azaltmak için yakıt fiyat değişimini, euro- dolar paritesini takip etmiş ve bununla ilgili analiz yapmıştır. Corendon belirli destinasyonlarda oluşabilecek krizlerde ise o destinasyona olan uçuşlarını durdurmakta ve ya farklı pazarlara açılmaktadır. Corendon havayolu şirketi yetkilisi<sup>65</sup> şirketin devamlılığını sürdürmeyi amaçlamış kriz döneminde her departmanın gerekli yerde, gerekli müdahaleyi yaptığını ve krizden başarılı bir şekilde çıktıklarını ifade etmiştir.

---

<sup>63</sup> Corendon havayolunun görüşme tarihinde kullanmadığı belirlenmiş şimdi ise Corendon havayolu sosyal medya araçlarını kullanmaktadır (02.01.2013).

<sup>64</sup>“Corendon Havayolu, krizi nasıl aştı”. 19.04.2009.

[http://www.ulasimonline.com/news\\_detail.php?id=6685&uniq\\_id=1355298247](http://www.ulasimonline.com/news_detail.php?id=6685&uniq_id=1355298247). (Erişim Tarihi: 08.12.2012).

<sup>65</sup> Corendon Havayolu Kalite Müdürü Mine Aslan ile yüz yüze görüşme.(16.01.2012).

## 6. Sonuç

Küreselleşme ile birlikte dünyadaki ticaret hacminin hızla artması, ulaştırma sektörünü, bugün dünya ekonomisinin en önemli unsurlarından biri haline getirmiştir. Teknolojik gelişmelerle birlikte havacılık sektörü de hızla gelişmekte, uluslararası uyum ve bütünleşmede büyük rol oynamaktadır.

Türkiye 'de havayolu taşımacılığı son 5 yıl içinde ülke gayrisafı yurt içi hasılasına ortalama %14 katkıda bulunmuştur. Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip hava taşımacılığındaki yıllık talep son beş yıl içinde %16'dan fazla bir artış göstermiştir. Bu artış, sivil havacılığın, öncelikli olarak Türkiye'nin ticari faaliyetlerinde önemli bir rol oynadığının ve dünya çapında en hızlı gelişen pazarlar arasında yer aldığına bir göstergesidir (SHGM raporu, 2011:26).

IATA'nın 2012 raporuna göre havayolu taşımacılığının ekonomik katkısını incelediğimizde; havayollarının idari personelinden hava trafik hizmetlerine sektörde doğrudan 8.6 milyon kişiye istihdam sağlamakta, 7.6 milyon kişi havalimanlarında görev yapmaktadır. Uçak bakımı, imalat ve yan sanayide ise 800 bin kişi görev almaktadır. Havacılık sektörüne turizm gibi dolaylı kollar eklendiğinde ise ekonomik büyüklüğü 2.2 trilyon doları bulmaktadır. Havacılıktaki iş kollarının diğer sektörlerle karşılaştırıldığında çalışanların üretkenliği, oluşturduğu katma değer ise 3.5 kat daha fazla olmaktadır<sup>66</sup>.

IATA ve diğer uluslararası verilere göre dünyada yaşanan küresel ekonomik kriz sebebiyle 100'e yakın havayolu işletmesi batmış, yolcu sayısı yaklaşık %10, yük miktarları %20 azalmıştır. Havacılık sahasındaki istihdamda ortalama %20, uçuş sayı ve noktalarında %15 azalma ve dünya sivil havacılığında 11 milyar dolar civarında daralma yaşanmıştır. Türkiye'de ise 2009 yılında Türk hava taşımacılığı krize rağmen büyüme kaydetmiştir. DHMİ verilerinde, 2009 yılında 2008 yılına göre %11 artışla toplamda 78 milyon yolcu taşınmıştır.

Bu çalışma kapsamında havayolu yöneticileri ile yapılandırılmış görüşme yönteminden elde edilen veriler, SHGM ve DHMİ'den elde edilen havayolu

<sup>66</sup> "IATA sektörün ekonomiye katkısını ortaya döktü", 17.09.2012.

[http://www.ulasimonline.com/news\\_detail.php?id=42618&uniq\\_id=1355357550](http://www.ulasimonline.com/news_detail.php?id=42618&uniq_id=1355357550). (Erişim Tarihi: 09.12.2012).



işletmelerine ait veriler aynı zamanda internet ortamında havayolu yöneticilerin yapmış olduğu röportajlar ve THY'nin yıllık faaliyet raporları incelenerek değerlendirilmiştir. Türkiye'deki havayolu işletmelerinin 2008 ekonomik kriz döneminden nasıl etkilendiği, kriz döneminde ne gibi uygulamalar geliştirdikleri ve pazarlama faaliyetlerindeki değişikliklerle ilgili sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

THY, dünyada yaşanan ekonomik krize rağmen yatırımlarına devam etmiştir. Ekonomik krizin yaşandığı 2008 ve 2009 yılında THY hem yolcu sayısında artış sağlamış hem de kârlılığını devam ettirmiştir. THY 2009 yılında % 11.1 oranında artışla 25.1 milyon yolcu taşımış ve 559 milyon TL kar elde etmiştir. 2009 yılında iç hatlarda uçuş noktaları ve frekanslarını arttırmayı sürdüren THY'nin iç hat yolcu sayısında % 5.7 oranında artış kaydedilmiş, toplam 11,7 milyon iç hat yolcusu ile doluluk oranı % 75.4 oranında gerçekleşmiştir. THY'nin dış hat yolcu sayısı ise 2008 yılına göre % 16.3 oranında artmış ve toplam 13.4 milyon dış hat yolcu ile % 1 doluluk oranı gerçekleşmiştir. Doluluk oranın 2008 yılına göre % 73.6'dan % 70 düştüğü görülmektedir. Bu verilerden THY'nin gerek önceden sipariş verdiği uçakların gelmesi, gerekse zor durumdaki şirketlerin uçaklarını alması nedeniyle filo sayısının artması sonucu yolcu ve gelir rakamları artsa bile doluluk oranlarının % 70'lere gerilmesi krizin THY'yi etkilediğini fakat alınan tedbirlerle bu etkinin azaltıldığı anlaşılmaktadır.

THY küresel ekonomik krizde uyguladığı pazarlama stratejileri; büyüme stratejilerinden yoğun büyüme stratejisini izleyerek, pazarı geliştirme ve hizmet geliştirme, rekabetçi stratejilerden pazar liderliği stratejisini, maliyet düşürme stratejisidir.. Büyüme stratejisine bağlı olarak pazarı geliştirmiş, filoyu yenilemiştir. Mevcut uçuş ağına yeni uçuş noktaları ve yeni frekanslar ekleyerek ilave kapasite sunmuştur. Ekonomik kriz filo yenileme konusunda, THY'ye almayı planladıkları uçakları zamanından önce almayı ve almak istedikleri fiyattan daha indirimli almayı sağlamıştır.

Hizmet geliştirme stratejisi olarak, THY kriz döneminde, zamanında kalkış performansını desteklemeye yönelik olarak gelişen teknolojinin imkanları ile check-in ve boarding süreçlerinde iyileştirme çalışmaları yapmış, kabin içi iyileştirmeleri kapsamında birçok çalışma gerçekleştirmiştir.

THY maliyet düşürme stratejisi olarak, zaman tasarrufu ve verimi artırıcı araçların tasarımları gerçekleştirilmiş, yakıt tasarrufunu sağlama yönelik çalışmalar yapılmıştır.

THY tutundurma stratejisi olarak sponsorluklara önem vermiş, dünyaca ünlü futbol takımları ile sponsorluk anlaşmaları imzalamış ve bu kapsamda reklamlarda etkin bir şekilde çalışmalarına devam etmiştir.

Atlasjet havayollarının ise krizden etkilenerek, 2008 yılındaki yolcu sayısının % 27 oranında düştüğü görülmektedir. Atlasjet'in de kriz döneminde filo değişikliğine gittiği görülmektedir. Atlasjet'in böylece filosu 13'ten 9'düşmüştür. Atlasjet büyük uçaklar ile kapasiteyi genişletmiştir. Atlasjet'in 2008 ekonomik kriz dönemindeki pazarlama stratejilerine incelediğimizde, maliyet düşürme stratejisini, müşteri kazanma stratejisini, büyüme stratejilerinden yoğun büyüme stratejisi olarak pazarı geliştirme stratejisini, rekabetçi stratejilerden ise pazarı izleme stratejisini, pazar payı stratejisinden farklılaştırılmış pazar stratejisini izlemiştir.

Atlasjet maliyet düşürme stratejisi olarak, tasarrufunu sağlayan önlemler almıştır. Pazar payı stratejilerinden farklılaştırılmış pazar stratejisini izleyerek, dış hat uçuşlarını arttırdığı, iç hat uçuşlarını azalttığı görülmüştür. Pazarı geliştirme stratejisi olarak yeni hatlar açmıştır. Atlas jet havayolu şirketi müşteri kazanma stratejisinde hizmet kalitesini arttırarak, yolcu bağlılığına önem vermiştir.

Onur havayollarının kriz döneminde yolcu talebinde 2008- 2009 iç hat yolcusundaki % 14 oranında bir azalma olmuştur. Onur havayolu 2008 krizinde kapasite azalttığı için aynı dönemde doluluk oranlarındaki değişim sadece % 1 oranında olmuştur. Onur havayolları'da kriz dönemlerinde uçak almanın ve ya kiralamanın maliyet açısından avantaj sağlayacağını düşünerek filosunu genişletmiştir. Onur havayolları 2008 ekonomik kriz döneminde maliyet düşürme stratejisini, pazar payı stratejisinden farklılaştırılmış pazar stratejisini ve rekabetçi stratejilerden pazarı izleme stratejisini izlemiştir.

Pegasus havayolunun kriz dönemindeki faaliyetlerine baktığımızda, 2009 yılında yolcu sayısını % 33 artırarak 5.5 milyona çıkarmıştır. Aynı dönemde gelirler de % 4.8'lik artışla 430 milyon euro'ya yükselmiştir. 2009 yılındaki doluluk oranı da % 77.5 olarak gerçekleşmiştir. Yolcu sayısı % 33 artmasına rağmen gelirlerinin yaklaşık % 5 oranında artması promosyonlu biletler satıldığının göstermektedir. Pegasus havayollarının 2008 ekonomik krizindeki pazarlama stratejisi, pazar payı stratejisinden tüm pazar stratejini, büyüme stratejilerinden pazar geliştirme stratejisini ve tutundurma stratejisini etkin bir şekilde uygulamak olmuştur. Pegasus havayolu büyüme stratejisi

olarak, yeni hatlar açmış ve buna bağlı olarak filosuna yeni uçaklar ilave etmiştir. Tutundurma stratejisinde kampanyalı bilet reklamlarını arttırmıştır.

Sunexpress havayolu'nun 2008'de 4 milyon 200 olan yolcu sayısı 2009 yılında 5 milyon 500 gerçekleşerek, % 32 oranında arttığı görülmüştür. Kriz dönemlerinde uçuş sayısında da % 31 oranında arttığı görülmüştür. Dünyayı etkileyen ekonomik krize rağmen Sunexpress havayolu 2009 yılında gelirlerini % 5.9 artışla 329 milyon Euro'ya, aynı dönemde yolcu doluluk oranını da % 1.1 puan artışla % 79.4'e yükseltmiştir. Havayolu şirketinde filo planlamaları uzun vadeli yapıldığından krize bağlı olarak bir küçülme yaşanmamıştır. SunExpress havayolu 2008 ekonomik krizdeki izlediği pazarlama stratejisi büyüme stratejisi ve maliyet düşürme stratejisi olmuştur.

Araştırmaya katılan işletmelerden charter havayolu işletmeleri Sky ve Corendon tur operatörlerinin talebi azaltması ile birlikte krizden direkt olarak etkilenmiştir. Sky ve Corendon havayolu şirketlerinin kriz dönemindeki pazarlama stratejileri maliyet düşürme, büyüme stratejisi olarak pazar geliştirme, rekabetçi strateji olarak pazarı izleme stratejisini ve müşteri kazanma stratejisini uygulamıştır.

Corendon ve Sky kriz döneminde büyüme stratejisi olarak, pazar geliştirme stratejisini uygulayarak, azalan talep karşısında uçaklarını ve ekiplerini farklı pazarlara yönelterek krizi aşmaya çalışmışlardır. Bu pazarlar Corendon havayolları için kriz döneminde Suudi Arabistan, Afganistan ve Irak, Kazakistan gibi ülkeler olmuştur. Sky havayolları da Kazakistan, Kırgızistan, Azerbaycan, Kuveyt, İran gibi ülkelere uçarak boşta kalan uçaklarını başka pazarlara kaydirmiştir. Corendon havayolu kriz döneminde filo değişikliğe gitmiş, elindeki dar gövdeli, eski uçakları çıkararak, geniş gövdeli uçak almıştır.

Havayolu şirketleri dünya genelinde büyük sıkıntılar yaşarken Türk sivil havayolu taşımacılığı kriz dönemini uyguladıkları programlarla krizin etkilerini en aza indirmeye çalışmışlardır. Türkiye'deki havayollarının bu dönemde yeni bölgelere açılması, uçak ve uçulan nokta sayısının artırılması büyümenin en önemli adımı olarak görülmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye'deki havayolu şirketlerinin 2008 ekonomik krizine vermiş olduğu tepkileri ve uygulamış oldukları pazarlama stratejileri farklılık göstermiştir. Havayolu şirketlerinin 2008 ekonomik kriz döneminde uygulamış oldukları pazarlama stratejileri Tablo 27'de verilmiştir.

Havayolu şirketlerinin 2008 kriz döneminde uygulamış oldukları pazarlama stratejilerini pazarlaması karması ile sınıflamak gerekirse; hizmet stratejileri kapsamında THY, Onur ve Atlas ve Sunexpress havayolları hizmet ve ikram kalitesini arttırmış, Sky ve Corendon ikramda tasarrufa giderek sıcak ikramı kaldırmış ve sandviç ikram etmeye başlamıştır. Pegasus, ikram hizmetlerinden ücret aldığı için değişikliğe gitmemiştir. Fiyatlandırma stratejileri kapsamında; Pegasus, Atlas, Onur ve Sunexpress'in kampanyalı bilet satışlarını arttırdığı görülmektedir. Havayolu şirketleri gelir-gider dengesini sağlamak ve krizden etkilenmemek için satış ve pazarlama faaliyetleri üzerine yoğunlaşmış ve çeşitli kampanyalar düzenleyerek satışlarını artırmıştır. Sky ve Corendon'nun fiyatlama stratejisi ise tur operatörlerine karşı fiyatlarını düşürmek olmuştur. Dağıtım stratejileri kapsamında; havayolu şirketlerinin çoğu internet satışlarına ağırlık vermiştir. Tutundurma stratejilerinde özellikle THY büyümeyi destekleyen bir adım olarak tanıtım faaliyetlerine önem vermiştir. THY ve diğer havayolları bu dönemde hem televizyon hemde dijital reklamlara odaklanmıştır.

Yoğunluklarına göre en çok hangi stratejileri uyguladıklarını incelediğimizde, THY, krizde büyüme stratejisine odaklanarak, pazar geliştirme ve tutundurma stratejisini etkin bir şekilde uygulamıştır. Atlasjet, ve Onur havayolu yolcu sayılarında meydana gelen azalmadan dolayı etkin bir şekilde maliyet düşürme stratejisini uygulamıştır. Sky ve Corendon havayolu işletmeleri pazar payı stratesini uygulayarak farklılaştırılmış pazarlara odaklanmıştır. Pegasus en çok tutundurma stratejisine, SunExpress havayolu'da büyüme stratejisine odaklanmıştır.

Tablo 27. 2008 Ekonomik Krizinde, Türkiye'deki Havayolu Şirketlerinin Pazarlama Stratejileri

Havayolu İşletmesi	Büyüme Stratejisi	Pazar Payı Stratejisi	Rekabetçi Strateji	Ürün Yaşam Eğrisi Stratejisi	Müşteri Kazanma Stratejisi	Maliyet Düşürme Stratejisi
THY	Dış pazarı genişletme-Küresel havayolu olma Uçak sayısında artış, filo yenileme Hizmet ve ikram kalitesinde artış	Farklılaştırılmış Pazar / Hizmet farklılaştırılması  Farklı pazarlara açılma	Pazar liderliğini koruma ve genişleme			İnternet satışlarına ağırlık Yakıt tasarruf projeleri
ATLASJET	Pazar Geliştirme / Yeni hatlar açarak genişleme	Farklılaştırılmış Pazar / İç hatları kapatarak dış hatları açma	Pazarı izleme	Gerileme Dönemi / Gelir getirmeyen iç hatlardan çekilme	Müşteri odaklı hizmet Müşteri bağlılığı oluşturma	Gelir-gider dengesini sağlama İnternet satışlarına ağırlık Yakıt Tasarrufu
ONUR		Farklılaştırılmış Pazar/ Charter uçuşlarında artış (Suudi Arabistan)	Pazarı izleme	Gerileme Dönemi / Gelir getirmeyen iç hatlardan çekilme		Yakıt tasarrufu İç hatları kapatma Gelir-gider dengesini sağlama
SUN EXPRESS	Pazar Geliştirme / İç hatlarda artış, yeni dış hatlara açılma Filo artışı Havaalanı olarak 3. merkez seçimi (Sabiha Gökçen)					Yakıt tasarrufu
PEGASUS	Pazar Geliştirme / Yeni hat açılması Filo artışı	Tüm Pazar / Tüm pazar bölümlerine hitap etme				
SKY		Farklılaştırılmış Pazar / Farklı pazarlar (Afrika, Asya, Orta Doğu)				İkramda maliyet tasarrufu Yakıt tasarrufu
CORENDON		Farklılaştırılmış Pazar / Farklı pazarlar (Afrika, Asya, Orta Doğu)				Yakıt tasarrufu Personel azaltma İkramda maliyet tasarrufu

## EK 1

### Görüşme soruları

Bu soru formu ile elde edilecek veriler, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yrd. Doç. Dr. Ali Emre Sarılğan'ın danışmanlığında, "Ekonomik kriz dönemlerinde havayolu işletmelerinin uyguladığı pazarlama stratejileri ve 2008 ekonomik krizinde Türkiye'deki havayolu işletmelerinin pazarlama stratejileri" konusunda yapılan yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Sevil Yücel Tün

- 1) Çalıştığınız işletmenin ünvanı nedir?
- 2) Bu işletmedeki göreviniz nedir? Kaç yıldır bu görevdesiniz?
- 3) Dünyada yaşanan 2008 ekonomik krizini havayolu taşımacılığı açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 4) 2008 ekonomik krizinin şirketinize ne gibi etkileri olmuştur? Açıklar mısınız?
- 5) 2008 ekonomik krizi için herhangi bir önlem aldınız mı? Aldığınız önlemler nelerdir?
- 6) Kriz döneminde hizmete yönelik ne gibi düzenlemeler yaptınız? Açıklar mısınız?
- 7) Rakiplere, talebe ve maliyete göre fiyatlama politikasını düşündüğümüzde kriz döneminde fiyat stratejilerinizi nasıl belirlediniz? Şirket olarak fiyatlandırma da ne gibi değişiklikler yaşandı?
- 8) Kriz dönemlerinde şirketinize olan yolcu talebinde bir azalma söz konusu oldu mu? Azaldı ise % kaç azalma olmuştur? Azalan talep karşısında yolcularınızı elde tutmak için veya yolcuların sizi tercih etmeleri için ne gibi pazarlama stratejileri geliştirdiniz? Bilgi verir misiniz?
- 9) Kriz döneminde pazarlama faaliyetlerini yürütürken geleneksel medya araçlarını mı yoksa interneti mi daha çok kullandınız?





10) Kriz dönemlerinde pazarlama faaliyetlerini yürütürken müşterileri çekmek için sosyal medya araçlarını kullanıyor musunuz? ( facebook, twiter)

11) Kriz dönemlerinde reklam faaliyetlerindeki değişiklikler nelerdir? 2008 ekonomik krizi için özel bir reklam bütçesi hazırladınız mı?

12) Kriz döneminde filonuzdaki değişiklikler nelerdir? Filonuzu artırmanın ve ya azaltmanın etkileri neler olabilir?

13) Kriz dönemlerinde yeni hat açmak veya mevcut hatlardaki genişlemeler için neler düşünüyorsunuz? Şirketiniz açısından düşündüğümüzde 2008 yılında uçuş böyle bir genişleme söz konusu olmuş mudur?

14) 2008 ekonomik kriz döneminde uçuş frekansındaki değişiklikler nelerdir? Azalan talep karşısında uçuş sayısını azaltmak gibi planlarınız oldu mu? Açıklar mısınız?

15) Marka stratejisi olarak 2008 ekonomik kriz döneminde marka güçlendirici bir çalışmanız oldu mu?

16) Sizce 2008 ekonomik kriz döneminde aldığınız kararlardan hangisi şirketinize fayda sağlamış ve ya zarar getirmiştir?

17) Şirketinizin herhangi bir kriz için uyguladığı çalışmalar nelerdir? Maliyet düşürme vb.

18) Gelecekte herhangi bir ekonomik krizden en az etkilenmek için; özellikle şirketin mali yapısını ve Pazar payını korumak için ne gibi planlarınız var? Açıklar mısınız ?

**EK 2**

T.C.  
ULAŞTIRMA, DENİZCİLİK VE HABERLEŞME BAKANLIĞI  
SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
B.11.1.SHG.0.13.02-090.99/22 -284

06/01/2012

Sayı : B.11.1.SHG.0.13.02.05/ ...../01/2012  
Konu : İstenilen bilgi ve belgeler hk.

ATLASJET HAVAYOLLARI  
YEŞİLHIRT MAH. ALAĞATI EULERI YANI  
NO: 5/B 34153 FLORYA /İSTANBUL

İlgi: Sevil YÜCEL TÜN'e ait başvuru.

İlgi'de kayıtlı başvuruda Sevil YÜCEL TÜN yürüttüğü tez çalışması için ihtiyaç duyduğu bilgi ve belgeleri belirtmiş olup, ilgi başvuru yazımız ekinde tarafınıza gönderilmiştir.

Konunun 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu çerçevesinde incelenerek, başvuru sahibine cevap verilmesi ve sonuç hakkında Genel Müdürlüğümüze de bilgi verilmesi hususunda gereğini rica ederim.



Özgü SARIÜNAL  
Hava Ulaşım Dairesi Başkanı V.

**EKLER:**

Ek 1: İlgi yazı.(1 sayfa)

**DAĞITIM:**

- Türk Hava Yolları A.O.
- Atlasjet Havacılık
- Pegasus Havayolları
- Sun Express Havacılık
- Sky Havayolları
- Corendon Havayolları
- Freebird Havayolları
- Onur Havayolları

Besni Hersek Cad (90. Sok.) No:5 06510 Emek-ANKARA  
Tel: (0312) 213 60 67 Faks: (0312) 215 17 13  
E-posta: osariunal@shgm.gov.tr Elektronik Ağ: www.shgm.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi için İrtibat: Ö. SARIÜNAL Müdür V.

SHGM Yeşil Havaalanı (Green Airport) Projesi  
<http://www.shgm.gov.tr/burunsal.php?page=projelerdetay>



## EK 3

### Araştırmaya Katılan İşletmelerden Gelen Dönütler

1) **Çalıştığınız işletmenin ünvanı nedir?**

**Türk Hava Yolları-** Türk Hava Yolları A.O

**Atlasjet Havayolu-** Atlas jet Havayolu

**Onur Havayolları-** Onur Havayolları 1992 yılında kurulmuştur. Temel olarak yaptığı iş, charter bir havayoludur. Onur Havayolundaki diğer önemli aşama ise 2003 yılında Türkiye’de iç hatlara giriş yaptığı bir aşamadır.

**Sun Express Havayolu-** Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.

**Corendon Havayolu-** Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.

**Sky Havayolu-** Sky Havayolları Taşımacılık A.Ş.

**Pegasus Havayolu-** Pegasus Havayolu

2) **Bu işletmedeki göreviniz nedir? Kaç yıldır bu görevdesiniz?**

**THY-** Reklam Müdürü, 7, 5 yıl

**THY-** Reklam ve Creative uzmanı, 2 yıl.

**Atlasjet Havayolu-** Yer İşletme Başkanı, 2 yıl.

**Onur Havayolları-** Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Müdürü, 7 yıl.

**Sun Express Havayolu-** Kurumsal İletişim Müdürü, 4 yıl.

**Pegasus Havayolu-** Marka Pazarlama Yöneticisi, 6 ay.

**Corendon Havayolu-** Ticaret Müdürü, 7 yıl.

**Sky Havayolları-** Satış Pazarlama Uzmanı, 1, 5 yıl.

3) **Dünyada yaşanan 2008 ekonomik krizini havayolu taşımacılığı açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?**

**THY-** Talihsiz bir kriz oldu. Bu krizin büyük oyuncular için fırsat haline geldiğini düşünüyorum. İletişim açısından değerlendirdiğimizde kendilerini daha rahat ifade edebilme ve krizden sıyrılma şansına sahip olduklarına inanıyorum.

**Atlasjet-** Ekonomik kriz havayolu taşımacılığı açısından bir milat olmuştur. Çünkü özellikle global alanda network ağı yüksek olan havayolları diğer sektörlerle



bağlantılı olması nedeniyle etkilenmeler yaşamıştır. Ekonomik kriz havayolu şirketlerinde hatların kapanmasına, birleşmeler yaşanmasına, birçok havayolunun iflasına neden olmuştur. Personel sayısında azalma ve bazı hatlarda monopolizme gidilmiştir.

Ayrıca 2008 yılındaki küresel ekonomik krizin havayollarına en büyük etkisi tüm dünyada petrol fiyatlarında yaşanan aşırı artış olmuştur. Amerika’da konut sektöründe çıkan kriz ilk önce finansal piyasaları etkilemiş ve bu güvensiz ortamda akaryakıt fiyatları artmıştır. Havayolu işletmelerinin giderlerinde büyük pay sahibi olan akaryakıt giderlerinin artması ile şirketler zor bir dönem yaşamışlardır, ancak mevcut rekabet ortamında bilet fiyatlarında paralel bir artış olmamıştır.

**Onur Air-** 2008 ekonomik krizi çok ciddi bir şekilde sadece havayolu sektörünü değil tüm sektörleri etkiledi. Havayolu endüstrisinde öncü göstergeler vardır, bunlardan bir tanesi taşıma endeksleridir. Havayolu işletmeleri bunun için Baltık Dry endeksini takip ederler. Krizlerin etkilerine baktığımızda da kriz önce kargo sektörünü vurur, daha sonra yolcu taşımacılığını etkilemektedir. Ve iyileşmeye de aynı şekilde önce kargoda görürsünüz, ondan sonra da yolcuda görmeye başlarsınız. Sonuç olarak değerlendirdiğimizde havayolu sektörü gayri safi milli hasılayla (GSMH) çok alakalı olmaktadır. Yani her zaman havayolu sektörü GSMH’nın 1,5 ve 2,5 katı arasında büyümektedir. O yüzden GSMH’nın artmaması havayolu sektörünün de duraklaması anlamına gelir. GSMH ile havayolu endüstrisinin büyümesi arasında çok ciddi bir korelasyon vardır. 2008 yılında da kargo sektörü çok ciddi daralmış ve daha sonra yolcu sektörü daralmıştır. Yolcuda da en büyük problemlerden bir tanesi ekonomi yolcusunun değil, birinci sınıf ve iş sınıfı yolcusu çok ciddi bir azalış gördü ve bu ise gelirlerin büyük bir kısmının aşağıya çekmesine neden olmuştur. Gelirlerin azalması ise havayolu işletmeleri için çok büyük problemler yaratmıştır. Sonuç olarak yolcu fazla kaybedilmedi ama gelirlerde büyük bir azalış kaydedilmiştir. Bu senede yaşanan en büyük problemlerden bir tanesi budur. Yani 2011 yılında da havayollarına bakarsanız yolcu kaybetmemelerine rağmen gelirlerde çok ciddi kayıp yaşamışlardır. Gelirlerini de giderleri kadar artıramamışlardır.

**Sun Express-** Havacılık sektörü yerel ve küresel krizlerin yakından hisseden bir işkoludur. Hava ulaşımına olan talep, makroekonomik ve politik etkenlerden etkilendiği gibi, terör, savaş, doğal afet ya da küresel salgın hastalıklar gibi havayolu şirketlerinin

kontrolünde olmayan gelişmelerden de olumsuz şekilde yara alabilmektedir. Ayrıca havacılık sektörünün petrol fiyatları, kur farkları gibi kendine özel ekonomik zorlukları olduğu da unutulmamalıdır.

**Pegasus-** Kriz dönemleri genel olarak tüketicilerin harcamalarını kısıtladıkları dönemlerdir. Özellikle mecburi olmayan harcamalar bu dönemlerde daha fazla etkileniyor. Bununla paralel olarak seyahat harcamaları ve seyahat pazarında da bu dönemde daralma yaşanmaktadır. Havayolu taşımacılığı da bu sınıfa girmektedir.

**Sky-** Havayolunu yolcu ve kargo taşıyan havayolu şirketleri diye ayırdığımızda 2008 ekonomik krizinden en çok kargo taşıyıcıları etkilenmiştir. Krizin etkileri özellikle Mart ve Haziran ayında görülmüştür.

Türkiye'deki özel havayolu şirketlerin % 90 charter pazarı üzerinden faaliyet göstermektedir. Charter havayollarında ise kışın (Ocak- Şubat) döneminde tatilini planlamış ve parasını ödemiş olanlar erken satış indiriminden yararlanırlar. Yolcu trafikleri incelendiğinde kriz Mart ayında kendini ciddi anlamda kendini göstermeye başlamış, Mart ayından sonra yavaş yavaş hissedilmiştir. Tam olarak krizin etkileri 2009 yılında ortaya çıkmıştır. Kriz kargo taşıyıcılarını direk etkilemiş ve kargo taşıyıcıları çok zor bir dönem geçirmişlerdir.

**Corendon-** Dünyada krizi farklı olarak değerlendirmek gerekir. Krizin bize etkilerini düşündüğümüzde, Corendon Havayolunun Afrika pazarına yapmış olduğu operasyonları etkilememiştir diyebiliriz. Dünyada yaygın bir şekilde operasyon yapıyorsanız, farklı yerlerde, farklı kıtalarda operasyonlarınız varsa farklı dönemlerde ve farklı şekilde etkileniyorsunuz. Önemli olan bunun üstesinden gelebilmektir. Yani ters mevsim zamanları, ters turistik zamanları bir zincir gibi birbirlerine düzgün bağlamanın önemli olduğuna inanmaktadır. Corendon havayolu şirketi bu zincirleri birbirine düzgün bağladığına inanan Charter havayoludur.

#### **4) 2008 ekonomik krizinin şirketinize ne gibi etkileri olmuştur? Açıklar mısınız?**

**THY-** Kriz senaryolarıyla ilgili yapılan hazırlıkların faaliyete geçmesi ve bunların geri dönüşleriyle ilgili aksiyon alma şansımız oldu. Krizle ilgili bir hazırlığımız vardı ve bu hazırlığımızı deneme fırsatımız oldu, bunu krizle birlikte görmüş olduk ve geri dönüşlerini almış olduk. Aynı zamanda 2010 yılında petrol fiyatlarının artması da

havayolları için büyük bir kriz olarak değerlendirilebilir. Bu tarz ve bunun gibi benzeri olumsuzluklara karşı hazırlanmış senaryoları deneme ve kullanma şansımız oldu.

**Atlasjet-** İç hat bilet fiyatları rekabet şartlarından dolayı nispeten sabit kalmış, akaryakıt fiyat artışı fiyatlara aynı ölçüde yansıtılmadığından dolayı kar marjları düşmüştür. Ancak, charter seferlerde tur operatörleri ile yapılan anlaşmalarda sefer fiyatları yakıt artışları doğrultusunda aylık bazda revize edilmiştir. Charter seferlerinde alınan önlemlere ek olarak, tarifeli seferlerimiz için yıllık tahmini yakıt miktarı üzerinden hedge yapılmıştır. Bununla birlikte Suudi Arabistan Havayolları ile devam eden Wet-lease operasyonumuza ağırlık verilmiştir.

Atlas jet 2008 ekonomik kriz nedeniyle ayrıca stratejilerinde değişikliğe gitmeyi tercih etmiştir. Atlasjet havayolu iç hatlarda ve dış hatlarda faaliyet gösteren bir şirket olarak uçuş giderlerinin büyük bir kısmı USD ve EURO cinsinden olması ve iç hatlarda bilet fiyatının TL cinsinden olmasının havayolunu olumsuz etkileyeceği düşünülmüştür. Bu yüzden Atlasjet'in kriz dönemindeki birinci stratejisi iç hatlarda ana hatlarda sabit kalmış fakat Ankara'nın doğusunda kalan uçuş hatlarını kapatmış, aynı sayıdaki hat sayısını dış hatlara taşımıştır.

Atlas jetin kriz dönemindeki ikinci stratejisi filo yapısını değiştirmek olmuştur. Filo yapısındaki değişiklik, bölgesel taşımacılık yapılabilen 90 koltuk kapasiteli CRJ 700- CRJ 900 ve 150 koltuk kapasiteli A319 gibi küçük uçakları gönderip onların yerine A330 alarak gerçekleştirmiştir. Özetle Atlasjet kriz döneminde dış hatlara ağırlık vermiş ve filo yapısını değiştirerek operasyonlarına devam etmiştir.

Dış hatlara açılmasının en önemli nedeni kriz dönemindeki dövizdeki dalgalanmamalardan etkilenmemektir. Diğer bir neden ise hattı daha karlı kullanmaktır. Örnekle açıklamak gerekirse, İstanbul merkezden Van'a veya Viyana'ya uçulan her uçuş için uçuş saatinin, maliyetlerin, yakıtın aynı olduğu düşünüldüğünde bilet fiyatı Van için 180 TL, Viyana için 180 Euro'ya satılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında giderlerde göz önüne alındığında Viyana'ya uçmak daha akıllıca gözükmektedir. Böylece başa baş noktası yakalanmış demektir. Ancak tamamen dış hata açılmakta doğru değildir. Çünkü dış hatlara açılma söz konusu olduğunda mevcut pazarlarda rekabet söz konusu olduğu için, o pazarda ana bir taşıyıcı olunamamaktadır. Bu yüzden Atlasjet kriz döneminde iç hatlarda ana hatlarda uçmaya devam etmiş, aynı zamanda dış hatlara açılarak bilet fiyatını Euro cinsinden satmış, iç hatlardaki kayıplarını

engellemeye çalışmıştır. Sonuç olarak Atlasjet dengeyi yakalamaya çalışmış ve bu gibi stratejiler geliştirerek krizi başarılı bir şekilde atlatmıştır.

**Onur Air-** Ekonomik krizler her zaman için talep kısmını etkiler ve talep kısmında azalışa yol açmaktadır. Şirket olarak da talep kısmındaki azalışı önleyebilmek için fiyatları kırmak zorunda kalırsınız. Havayollarında ve diğer şirketlerdeki en önemli parametre, herkesin yaptığı ve bizim yaptığımız iş talep ile arzı dengelemektir. Krizlerde en basit anlamıyla yapılan iş, arz- talep dengesini kurmaktır. Birçok sektörde bu böyledir, havayolu sektöründe ise arz- talep dengesini kurmak daha önemli hale gelmektedir. Havayolu endüstrisinde büyük yatırımlar yaptığınız için arz-talep dengesini kuramamak çok ciddi zararlara yol açabilir. Örneğin, uçak ve diğer ekipmanların ana maliyeti çok yüksek olduğu için hemen elinizden çıkaramazsınız. Aynı şekilde pilotları da hemen elinizden çıkarmazsınız. Bu yüzden kolay değildir yatırımları elinizden çıkarmak. Çünkü kimse uçak almak istemez kriz dönemlerinde. Zaten uçak talepleri ile krizlerin döngüsüne bakarsınız hep ters olduğunu görürsünüz. Yüksek dönemlerde uçak siparişi verilir, yani piyasanın iyi olduğu dönemlerde uçak siparişi verilir. Uçak siparişini verdikten 3-4 sene sonrasında da kriz başlar o yüzden hep böyle bir sıkıntı vardır.

**SunExpress-** Havayolu sektörü, sık aralıklarla birtakım krizle karşılaşmaktadır. Ancak yolcu sayılarımızdaki artış, şirketimizin her kriz esnasında büyümeye devam edebildiğini de kanıtlamaktadır. Filo ve iş modelimizin de gelişmesine paralel olan bu büyüme, krizlerin etkisini uzun vadede ortadan kaldırdığımızı göstermektedir.

**Pegasus-** Krizin yarattığı talep azalması karşısında artan büyümemize paralel olarak artan kapasitemizi karşılayabilmek için satış arttırıcı önlemler alınmıştır.

**Sky-** Sky havayolu 2008 yılında krizden etkilenmemiş, kriz etkilerini 2009 yılında göstermiştir. Sky havayolu şirketi de 2009 satışlarının olduğu 2008 Kasım ayında bir durgunluk yaşamıştır.

**Corendon-** Corendon havayolu olarak Avrupa uçuşları azaldığı zaman başka pazarlara kaydığımız gibi, kriz döneminde de Afrika pazarına uçtuk. Corendon havayolu bünyesinde tur operatörü olduğu için, sürekli ilişkilerini taze tutmaya özen göstermiş, Avrupa’da yaşanan olumsuzluklara karşı dünya çapında işletmeyi değerlendirmiş ve farklı pazarlara açılmayı bir strateji olarak benimsemiştir. Bu pazarlar genellikle Sudi Arabistan, Afganistan ve Irak gibi pazarlar olmuştur. Bu pazarların





tercih edilme nedeni bizim düşük sezonumuz onların en yüksek sezonu olmaktadır ve şirketler bunu değerlendirmektedir. Corendon havayolu şirketi olarak, düzenlemeler izin verdiği müddetçe Amerika'ya da uçmak isteriz ve bu sene Şili' ye uçarak, daha geniş alanlara yayılmaya çalışıyoruz. Havayollarında kriz denildiğinde, yakıt fiyatından çok etkilenmektedir. Yakıt fiyatları da ülkeden ülkeye değişmektedir. Örneğin, Corendon havayolu olarak Kazakistan'da bir şirket olduğun zaman Kazakistan'dan çok ucuz yakıt alınabilmektedir. Bunu Kazakistanlı bir şirket ile ortaklık yaparak ve wet-lease bir operasyon başlatarak yaptık. Corendon ticaret müdürü olarak, havacılık gibi geniş olarak algılanması gereken bir konseptte hiçbir şeyin çözümsüz olmayacağını düşünüyorum.

Havayolu olarak 2008 kriz döneminde daha önceden başlattığımız yatırımlara devam ettik. Krizden olumsuz etkilenmemek için kışa doğru Afrika ve Ortadoğu gibi yerlere operasyonlar başlattık. Böyle bir uygulamayı yapmak zorundayız, çünkü Avrupa'nın da kısıtlı bir dönemi var. Bu dönemlerin dışında da gelen talepler karşısında uçaklarımızı ve ekibimizi bu yerlere wet- lease operasyon planları yapılmaktadır. Bu konuda herhangi bir bağlayıcılığımız yok, filomuzun her dönemde de uçuşmasını istediğimiz için vermekteyiz. Afrika pazarı da rekabet açısından çok yoğun bir ortamdır.

##### **5) 2008 ekonomik krizi için herhangi bir önlem aldınız mı? Aldığınız önlemler nelerdir?**

**THY-** İletişim ile ilgili yapılan çalışmalarda, kriz döneminde iletişimde bir azaltmaya gitmedik. Aksine ses tonumuzu, sesleniş biçimimizi arttırarak ve genişleterek devam ettirdik. Özellikle genel mecraların yanı sıra, internet, sosyal medya kanallarından da aktif bir şekilde kullanmaya çalıştık. 2008 dönemi sosyal medya kanallarının belki çok düşük olduğu dönemler ama facebook gibi kanallardan geri dönüşleri, problemlerle ilgili geri dönüşleri anında yanıtlamaya çalıştık.

**Atlasjet-** Kriz döneminde birçok şirket yurtdışındaki havayolu şirketlerini örnek olarak hizmetlerinde strateji değişikliklerine gitmişlerdir. Bu değişiklikler, ikram hizmetinde ücretli ve ya ikramı azaltma, kilo hakkını düşürmek gibi maliyet düşürülmesi söz konusu olan değişikliklerdir. Atlas jet ise hizmet kalitesini hiç değiştirmeden, hizmetlerinde maliyet tasarrufu etmeden üzerine ilave hizmetleri ücretsiz vermiş ve bu hizmetler bilet fiyatı içerisine dahil edilmiştir. Ayrıca, yakıt tasarrufu için

önlemler alınmış, uçuş ekipleri yakıt tasarrufu konusunda bilinçlendirilmiş ve teşvik edilmiştir. Atlas jet krizi atlatırken hizmet kalitesinden ödün vermeden krizden nasıl çıkarız diye düşünmüştür.

**Onur Air-** Bizde 2008 yılında her şeyden önce petrolle ilgili bir sıkıntı vardı. Temmuz ayında yakıt 147 doları buldu. Bunun dışında parite ile ilgi çok ciddi problemler vardı. Yani biz şirket olarak bu dönemlerde İngiltere ile ciddi bir iş yapıyorduk. 2008 yılına bakarsanız pound- dolar paritesinin de çok ciddi bir şekilde azaldığını göreceksiniz. Pound- dolar paritesi 2'lerden 1.70 lere düştü, daha sonra bu parite toparlanamadı. Bizim böyle bir riskimiz vardı, o dönem tabii bunlarda etkili oldu.

**SunExpress-** Her kriz doğası gereği beraberinde yeni fırsatlar da getirmektedir. 2008 ve sonrası, Türk sivil havacılığının en çok geliştiği dönemleri işaret ediyor. Ulaştırma Bakanlığı'nın 2003'teki liberalleşme atağını takiben Türkiye'deki iç hat pazarı olağanüstü bir hızla büyümüştür. Buna paralel ülkemizin turizm alanında yaptığı başarılı çalışmalar, bizim gibi ana merkezleri Antalya, ana işi de turizm odaklı taşınmacılık olan havayollarının dış hatlarda da son derece sağlam büyüebilmesinin önünü açmıştır.

**Pegasus-** Satış artırıcı önlemler alınmıştır. Hem yurt içi hem de yurt dışında satışı destekleyici kampanyalar düzenlenmiştir.

**Corendon-** Biz kriz döneminde sadece Avrupa pazarını değil diğer pazarları da takip ettik. Mevsim değişikliklerine göre özellikle kış programında Avrupa uçuşlarının azaldığı dönemde Afrika, Ortadoğu ve Asya gibi ülkelere kışın uçabileceğimiz yerlere uçarak krize karşı önlemler aldık.

**Sky-** Sky havayolu şirketi charter bir havayolu olduğu için ve bu yüzden direkt satışı yapılmadığı için öncelikle tur operatörleriyle görüşüp ona göre bir yol izlenmiştir. Tur operatörlerinden gelen talepler değerlendirilmiştir. Sky havayollarının direkt bilet satışı olsaydı, yani riskini kendisi tamamen kendi üzerine alıp tarifeli bir sefer düzenlemiş olsaydı daha ciddi önlemler alması gerekiyordu. Fakat talep nerden geldiyse ve ona göre hareket edildiği için o yıllarda mesela İran pazarında faaliyet gösterilmeye başlanmıştır. Krizden etkilenmeyen pazarlar Kazakistan, Kırgızistan gibi biraz doğu bloğu ülkelerine yönelme olmuştur. Çünkü buraları krizden çok fazla etkilenmemiştir. Pazar yapısında böyle bir değişiklik olmuştur. Charter havayolu pazarında yeni hatlarda uçmak gibi bir şansınız olmuyor.



**6) Kriz döneminde hizmete yönelik ne gibi düzenlemeler yaptınız? Açıklar mısınız? (uçuş öncesi ve uçak içi hizmetler).**

**THY-** Bizde ekonomik kriz döneminde diğer markalar gibi maliyetleri biraz daha kıstık, tasarrufa biraz daha yöneldik. Ama hizmete yönelik bir kısıtlamamız olmadı. 2008-2009 döneminde Business Classlarımız lanse edildi. THY özellikle hizmet odaklı bir yapıya sahip olduğu için bu tarz fiyat endeksli sıkıntılardan dolayı taviz vermemiştir. O yüzden THY krizi bir fırsat olarak görüp olumlu şekilde büyüme çalışmıştır. İletişim açısından da bu böyle düşünülmüş ve bunun fayda getireceğini düşündük. Hizmet konusunda da sürekli bir büyümeye odaklandık.

Kriz dönemini özellikle bazı ülkelerde fırsata çevirdik. Kriz döneminde geri çekildiğimiz bir durum olmadı, sadece tasarruf amaçlı, bazı maliyetleri düşürme amaçlı düzenlemeler oldu. Onun dışında çok farklı bir gelişme yaşanmadı.

**Atlasjet-** Şirketimiz yolcuya sunulan hizmetlerde diğer şirketlerin aksine herhangi bir kısıtlamaya gitmemiştir. Atlasjet sahipliğe önem veren bir havayolu şirketi olarak kalıcı olmak amacıyla yola çıktığı için yolcularımıza çok önem verdik ve hizmet kalitemizi arttırdık. Bir havayolu şirketinin kriz döneminde kalıcı olabilmesi için finansal açıdan çok güçlü olması gerekir ya da yolcu bağlılığını çok büyük oranda gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bunun farkında olduğumuz için yolcu mil kartları oluşturarak yolcu bağlılığını arttırdık, yolcu memnuniyetini sağlayarak ve yolcuların devamlılığını sağlamaya çalıştık.

**Onur Air-** Onur havayolu olarak açıkçası uçuş öncesi ve uçak içi hizmetlerde bir değişiklik yapmadık. Bizim verdiğimiz hizmetler sabit ve kalitelidir. Onur havayolu'nda charter uçuşlarından beklenen tur operatörlerine sadece uçağı ve ekibi satmaktır. Bizim ana müşterimiz tur operatörleri olduğu için, sadece amacımız tur operatörlerini memnun etmektir. Tarifeli uçuşlardan farklıdır. Kriz dönemlerinde yakıt birden artınca yakıt maliyetini azaltıcı tasarruf önlemleri alınmıştır. Fakat verdiğimiz hizmetlerde değişiklik yapılmamıştır.

**SunExpress-** SunExpress, düşük maliyetli havayolu iş modelini benimsemiş bir kuruluştur. Bu modelde bilet fiyatı ile diğer tüm yan hizmetlerin ücretleri ayrıştırılır, emniyet, eğitim ve bakım gibi konuların dışında kalan maliyetler kısılır, uçakların kullanım oranları artırılır ve böylece müşteriye düşük fiyatlar sunulabilir, şirkete de

kârlı bir operasyon yapma imkanı doğar. Kriz dönemlerinde düşen talebi canlandırmak maksadıyla düşük fiyatlara vurgu yapılan akıllı pazarlama faaliyetleri devreye alınır.

**Pegasus-** Bu dönemde hizmetlerimizde herhangi bir değişiklik olmamıştır.

**Sky-** Dünya havayolu taşımacılığına baktığımızda bazı havayolu şirketleri düşük maliyet yönlü hizmetler sunmaya başlamışlardır. Sky havayolu şirketi de kriz döneminde sıcak yemek servisi kaldırılmış, bunun yerine daha düşük maliyetli sandviç ikram edilmeye başlanmıştır. İkram hizmetlerinde farklılaşma yaşanmıştır. Ayrıca bilet fiyatlarında düzenlemeye gidilmiştir.

**Corendon-** Corendon havayolu şirketinin farklı destinasyonlarda farklı müşterileri vardır, bu yüzden farklı uygulamalarımız vardır. Farklı destinasyonların, farklı yolcularının ihtiyaçları farklı olduğu için kriz döneminde ve diğer dönemlerde hizmet farklılaşması yapılmaktadır. Kriz döneminde yakıt tasarrufu sağlamak için uçak içindeki fırınları kaldırdık. O dönemde ikram hizmetlerinde çeşitli sandviçler sunulmuştur.

Uçak içi konsept iyileştirme çabalarına bizde girdik. Böyle bir uygulamada da tur operatörlerinin ihtiyacı belirlenerek yapılmıştır. Tur operatörlerinin istek ve ihtiyacı belirlenip, bir havuzda toplanmış ve tüm operasyon birimlere yayınlarını yapıp o yöndeki eksikler belirlenip, iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Corendon havayolu olarak müşteri memnuniyeti anketi düzenleyerek de müşterilerin sorunlarını tespit edip bu sorunlara çözüm bulmaktayız. Biz havaalanı olarak da düşük maliyetli havaalanlarını tercih etmekteyiz.

**7) Rakiplere, talebe ve maliyete göre fiyatlama politikasını düşündüğümüzde kriz döneminde fiyat stratejilerinizi nasıl belirlediniz? Şirket olarak fiyatlandırma da ne gibi değişiklikler yaptınız?**

**THY-** Kriz bazı ülkelerde alım gücünün zayıflaması demektir. Bu yüzden bizim bilet fiyatlarında çok fazla bir indirim olmadı. Ama her ülkeyi, o ülkenin ekonomik yapısına, o dönem ki alım gücüne, seyahat alışkanlıklarının düşünerek fiyat politikasında bazı değişiklikler oldu. Ama çok dramatik indirimler olmadı.

Diğer havayolları ve bizim grubumuz olan Anadolujet'te olduğu gibi çok fazla fiyata dayalı bir çalışması olmamıştır.

**Atlasjet-**Şirketimiz fiyat belirleme politikasında kriz döneminde farklı bir uygulamaya gitmemiştir. Şirketimizin gelir yönetimi departmanı fiyatlama politikasında her üç faktörü de değerlendirmekte ve maksimum doluluk oranına ulaşmayı hedeflemektedir.

Kriz döneminde bilet fiyatlarındaki etkilenme düzeyi rakiplere bağlı olarak değişmektedir. Bilet fiyatı belirlenirken rakiplerin fiyatları göz önüne alınmıştır. Pazardaki fiyat üzerinden ne pazarın altında kalınmış ne de pazar fiyatı üzerine çıkılmıştır. Fiyatlarda optimum denge sağlanmış ve her dönem olduğu gibi kriz döneminde de bu dengeye dikkat edilmiştir.

**Onur Air-** Bilet fiyatlarında Sudi Arabistan uçuşlarının fiyatları blok saat uçuş başına yapılmaktadır. Buradaki uçuşlarımızın fiyatlarında bir değişiklik olmamıştır. Charter fiyatlarında baktığımızda, fiyatlara yakıt fiyatlarını yansıtılabildiğimiz kadar yansıtmaya çalıştık. Bu fiyatlarda rekabet çok fazla olduğu için, rekabetle doğru orantılı olarak fiyatları yansıtmaya çalışıyoruz. Fakat istediğimiz kadar yansıtamadığımız dönemlerde olmuştur.

Charter fiyatlarında bunun dışında yakıtı bir dış kalem olarak düşünüp, yakıt+diğer maliyetler olarak uyguladığımızda, yakıt üzerinde ileri dönemlerdeki artışa yansıtıp yansıtamayacağımız konusunda da bir takım anlaşmalar yaptık.

İç hatlarda ise THY'nin fiyatlarını takip etmekteyiz. Atatürk havalimanından uçan Atlas jet, Onur havayolu ve THY var. Biz sonuçta Atlas jet ve THY'nin rakibiyiz. Bu yüzden onların fiyatlarını takip etmek zorundayız ve THY'nin üzerinde bir fiyat vermemizde söz konusu olmamaktadır.

**SunExpress-** Düşük maliyetli havayolları kriz dışındaki dönemlerde de uygun maliyetli bir fiyatlandırma stratejisi izledikleri için, krize özel bir fiyat indirimi yapma ihtiyacı duymamaktadır.

**Sky-** Havayollarının her uçuş bacağına her rotasyonun belli bir gideri vardır. Bu uçuş bacağına, uçuş uzunluğuna, kısalığına göre uçuşta faaliyet gösteren havayoluna göre bir pazarlama stratejisi mevcuttur. Sky havayollarının farkı ise birçok rotasyonda piyasa şartlarının üzerinde fiyat vermesine rağmen hizmet kalitesi ve zamanında kalkış performanslarında başarılı olmasıdır. Ayrıca yolcular Sky havayollarında en az mağdur edildiği için yolcular tarafından tercih edilmektedir. Bunun en güzel örneği İran pazarı olarak gösterilebilir. İran pazarında diğer havayollarının çok üzerinde fiyat vermelerine rağmen yolcular Sky havayollarını tercih etmektedirler. Sky havayolu ile birlikte çalışan tur operatörleri tatil paketlerini daha kolay pazarladığı için tur operatörleri tekrar bizimle çalışmak istemektedirler. Çünkü uçak, tur operatörlerine full charter olarak verilmekte, böylece uçağın bütün risklerine kendileri katlanmakta ve boş koltuk riskide tamamen kendilerinin olmaktadır. Uçak 1 yolcu ve ya 100 yolcu ile uça bile bize aynı rakamı ödemektedirler. Bu yüzden tur operatörleri de tercihlerini bizden yana kullanıyorlar.

Örnek olarak, 2010 Nevruz dönemi (15 Mart- 2 Nisan) tarihleri arasında gerçekleştirilen uçuş sayısı 101'dir. Bu 101 uçuştan sadece 1 uçuşta teknik arıza gerçekleştiği için gecikme olmuştur. Yolcuları mağdur etmemeye çok dikkat ettiğimiz için yolcular bizi tercih etmektedirler.

**Corendon-** Corendon havayolu fiyat politikasından ödün vermemiştir. Fakat charter havayolu olduğumuz için dönemsel olarak tur operatörlerine karşı fiyat düşürme söz konusu olmuştur. Kriz döneminde özellikle maliyetler revize etmeye çalıştık. Corendon havayolu maliyetlerini, bir havayolunun maliyetleri nasıl minimuma indirgenebilir şeklinde tekrar gözden geçirmiştir. Gerekli birimler bir araya gelerek yapılması gerekenler yapılmış ve maliyetler yenilenmiştir. Tur operatörlerinden alınacak ödemeleri zamana yaymışlardır.

**8) Kriz dönemlerinde şirketinize olan yolcu talebinde bir azalma söz konusu oldu mu? Azaldı ise % kaç azalma olmuştur? Azalan talep karşısında yolcularınızı elde tutmak için veya yolcuların sizi tercih etmeleri için ne gibi pazarlama stratejileri geliştirdiniz? Bilgi verir misiniz?**

**THY-** Benim takip ettiğim rakamlara göre bu yolcu sayılarında ki azalma değil, artan oranın mesela artan oranın % 10- 12 gibi ise, o sene artış oranı %8-9'lara düşmüştür. Ama yolcu sayısındaki artış devam etmiştir. Çünkü THY gerek hem yurtiçi, hem yurt dışı politikası gerekse kendi hacmi açısından sürekli büyüyen ve genişleyen bir yapısı olduğu için, destinasyon oranında bir artış söz konusudur. Bu yüzden yolcu oranında da mutlak bir artış her sene devam etmektedir. O dönemde sadakat programlarının takibinin daha aktif bir şekilde kullanıldığını düşünüyorum. 2008 ekonomik krizi tüm dünyayı etkileyen kriz ve o yıllar adlandırıldı ama sadece o yılı kapsamaz.

2008 yılının sonraki dönemlerinde 2009'da hatta bazı ülkelerde 2010'un ortalarına kadar etkileri hissedildi. Biz bu dönemlerde iletişimi hiç kesmedik, ondan sonraki 2009 yılında da çok agresif iletişim reklam çalışmalarımız oldu, pazarlama faaliyetlerimize daha agresif devam ettik. Böylelikle bu dönemde yolcu artışını yakaladık. Bu dönemde ayrıca yolcu artışının sağlanması için, belki Miles- Smiles gibi sadakat programlarımızın daha efektif kullanılabilmesi için çalışmalar yapıldığını düşünüyorum.

**Atlasjet-** Atlasjet kriz döneminde yolcu sayısı azalmamış, aksine yolcu sayısı artmıştır. Atlasjetin yolcu sayısındaki azalma ise kriz döneminde havayolu taşımacılığında azalan yolcu sayısındaki genel bir azalmadan payı almıştır. Mesela her havayolunda % 3 lük bir azalma söz konusu olduysa, bazı havayolları hem % 3 genel bir azalma yaşadı, hem de kendileri sektör sapmasından dolayı % 3 bir azalma yaşadı.

Atlasjet havayolu olarak yolcularımızı elde tutmak için yolcu memnuniyetine önem verdik. Yolcu memnuniyeti için müşteri memnuniyeti anketleri oluşturmuştur. Her uçuştan sonra en az 5 yolcuyla arayarak hizmet kalitesinden memnunluk düzeylerini ölçmek için uçuşla ilgili görüşlerini oluşturan ikram hizmeti, uçuş öncesi hizmetler ve uçuş sonrası hizmetler ile ilgili sorular sorulmuştur. Elde edilen cevaplar bir havuzda toplanarak sonuçları analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Atlasjet havayolu şirketi olarak böylece yolcuların gözünde nerede olduğumuzu, nerelerde eksiklerimizin



olduğunu ortaya koyarız. Sonuç olarak herhangi bir aksaklık varsa anında aksaklıkları çözüme kavuşturmuş olmaktadır.

**Onur Air-** Kriz döneminde Onur havayollarında yolcu talebinde %14 gibi bir azalma olmuştur. Bu azalma 2008- 2009 iç hat yolcusundaki azalmadır. Biz o dönemde kapasiteyi de düşürdük yani aynı zamanda kapasite oranı da düşmüştür. Doluluk oranında hemen hemen aynı kalmış yaklaşık % 1 gibi küçük bir oran kadar azaldığını görmekteyiz.

**SunExpress-** Talep dalgalanmaları olmakla beraber, 21 yıllık tarihimizde her yıl ortalamada düzenli bir büyüme kaydedebilmeyi başardık.

**Pegasus-** Yolcu sayılarımızda bir azalma yaşanmamıştır. Azalma yaşanmaması için imajı pekiştirmek, rekabetin önüne geçmek ve kampanyalarımızı duyurmak için iletişim kampanyaları yapılmıştır. İş birliklerimiz ve sadakat programımız duyurulmuş ve sadık Pegasus misafirleri yaratılmaya çalışılmıştır.

Pegasus havayolu olarak kampanyalarımızı yurtiçi ve yurtdışı hatlara yapılan kampanyalar olarak ikiye ayırmaktayız. İkiye ayrılan hatları seyahat amaçlarına göre 3 segmente ayırıp ona göre kampanyalarını yapmaktayız. Örneğin, İş amaçlı segmentte özel olarak iş kulelerinde görsel pazarlama faaliyetleri uyguladık.

**Sky-** Tur operatörlerinden tatil paketi satın alan tatil amaçlı yolcular tatil bütçelerini azalttığı için bizde bundan normal olarak etkilendik. Yolcular krizden önce tatil için, günlük her şey dahil 100 doları rahat ödeyebilirken, bunu kriz döneminde ve kriz sonrasında tatil için ancak 50 dolar bütçe oluşturabildi. Bu yüzden olumsuz bir etkilenme söz konusu olmuştur.

**Corendon-** Corendon havayolunda yolcu sayısının azalması demek, uçuş sayısının düşmesi ile bağlantılıdır. Corendon havayolu charter havayolu olduğu için yolcu ile direkt bağlantısı olmadığı için dolaylı olarak etkilenmiştir. Yolcu sayısı düştüğü zaman tur operatörlerinden gelen talep düşmüş, Corendon havayolu da uçak sayısını düşürerek olumsuz etkilenmiştir. Uçuş sayısı düştüğü için tur operatörlerinden bağımsız olarak uçaklarımızı farklı operasyonlarda kullanmaya çalıştık. Farklı operasyonları yapma nedenimiz uçak kira bedelini, çalışanların maaşlarını ve gider kalemlerinin fazla etkilenmemesi ve şirketin devamlılığını sağlanmaya çalıştığımız için gerçekleştirdik.





**9) Pazarlama faaliyetlerini yürütürken geleneksel medya araçlarını myoksa interneti mi kullanıyorsunuz? Kriz dönemlerinde bu medya araçlarında değişiklik söz konusu oldu mu?**

**THY-** THY iletişim çalışmalarında tüm kanalları tercih ediyor. Aslında multi kanal iletişim yapmaya çalışıyoruz. Çünkü gerek medya planlama ajansı, gerekse creative çalışmalarda kullandığımız ajanslar bu tarzdaki iletişimin daha doğru olduğu aldıkları geri dönüşlerle bize iletiyorlar. Çünkü uçan yolcu tüm hedef kitle bizim için. Şuanda da hedef kitlemiz çok geniş o yüzden onlara dokunabileceğimiz, onlarla iletişim kurabileceğimiz kanallarda bu nokta da çok geniş. Yani tek bir kanalda iletişim yapmak; sadece televizyona çıkmak ve ya radyoya çıkmak yeterli olmayacaktır. Bazen niş hedef kitleye, bazen geniş bir hedef kitleye ulaşmak için televizyon kullandığımız, sinema kullandığımız, mobil kullandığımız alanlar oluyor. Mümkün olduğunca bu mesajı çok kanalda, gerekli seviyede, yada iletişimde ulaştırmaya çalışıyoruz.

Çoğunlukla biz tüm projelerimizi 360 derece kapsamlı yapmaya çalışıyoruz. Yani bir televizyon filmi çekilecekse onu mutlaka internet ve ya sosyal medya da yayılır mı yayılmaz mı onu da göz önünde bulunduruyoruz. Çünkü herhangi birini tek başına kullanmak çok bir şey ifade etmemektedir. Dolayısıyla 360 derece yapmak gerekiyor ve birbirini desteklemesi gerekiyor.

**Atlasjet-** Hem geleneksel medya hemde dijital medya kullanıyoruz. Hem satış geliştirme çabalarına yoğunlaşıyoruz, hem de reklam faaliyetlerine önem veriyoruz. 2008 kriz döneminde sosyal paylaşım araçları bu kadar yoğun olmadığı için kullanmadık. Fakat günümüzde twitter, facebook gibi yolcuya kolay ulaşabileceğimiz araçları sıklıkla kullanıyoruz.

**Onur Air-** Biz pazarlama faaliyetlerini yürütürken interneti kullanıyoruz. Genel olarak ülkelerin internet kullanım oranlarına baktığımızda Türkiye'deki internet kullanım oranı çok düşüktür. Yurtdışında bu oran % 95'lerde ise Türkiye'de bu oran %45'tir. İnternet kullanımının artmasıyla birlikte siz zaten direk satış kanallarına yöneliyorsunuz. Direk satış kanallarınız size komisyon vermeden satış gerçekleştirmenizi sağlıyor. Yurtdışında taşıyıcılara özellikle düşük maliyetli taşıyıcılara baktığımızda, orada internet kullanım oranının çok yüksek olması nedeniyle satışlarınızı internette satma olasılığınız çok yüksektir. Burada ise internet ile birlikte acentaları da düşünmek zorundasınız. Açıkçası bu iki satış kanalı arasında da bir rekabet



söz konusudur. Satışları tamamıyla internetten yapmaya başladığımızda, acentalarınızla olan satışlarınızda problem yaşanır. Bu yüzden biz dengeyi sağlamak için satışlarımızın yaklaşık % 60'ını acentalarda, geri kalanını internet yapmaya çalışıyoruz. Bir taraftan birlikte çalıştığımız acentalarınızı küstürmemek için onlarla birlikte çalışmaya devam etmeniz gerekir, bir taraftan da internetten satışlarınızı devam ettirmeniz gerekir.

**Pegasus-** Bu dönemde hem geleneksel mecralar ve sponsorluklar hem de dijital pazarlama araçları kullanılmıştır. Biz pazarlama faaliyetleri olarak tüm pazarlama bütçesini hem geleneksel mecralara, hem de dijital mecralara ayırmaktayız. Özellikle yıllar geçtikçe dijitalle doğru daha fazla bir yönelim olmaktadır. Tüm pazarlama araçları içinde dijital medya daha önemli hale gelmektedir. Son zamanlarda sadece dijital reklamın değil aslında sosyal medya araçları ciddi bir pay almaktadır. Çünkü haber yapan insanlar bile sosyal medyadan haberleri alıp onların üzerinden geleneksel medyaya taşıma yolunda ilerlemektedir. Bu nokta da Pegasus havayolu da bu sisteme ayak uydurmaktadır. Kriz dönemleri diye baktığımızda, maliyetleri göz önünde bulundurmak zorunda olduğumuz için etkinlik ve maliyet açısından dijital medya daha da avantajlı olarak görülmektedir. Bunun için bu dönemlerde dijital medya araçları daha fazla kullanılmaktadır.

**SunExpress-** Her ikisini de kullanıyoruz. Ancak internet mecralarının tüketiciye ulaşım hızı ve geri dönüşümlerinin kolaylıkla hesaplanabiliyor olması, internetin krizde daha çok tercih edilmesine yol açıyor.

**Sky-** Sky havayolu charter bir havayolu şirketi olduğu için direk yolcu talebinden etkilenmemiştir. Kriz döneminde farklı yerlerden gelen talepler değerlendirilmiştir. Charter havayollarının pazarlama stratejilerini yönetmek gibi bir şansları yoktur. Örneğin, Almanya'dan gelen talep sayısı 10 ise bu talep sayısı 5'e düştü. Bizde açığa çıkan 5 uçuşluk kapasiteyi farklı yerlere uçarak kapattık. Açıkçası pazarlarımız değişmiştir.

**Corendon-** Kriz dönemlerinde pazarlama faaliyetlerini fuarlara katılarak yürüttük. Biz şimdi her pazarı takip ediyoruz, en azından operasyonu yaptığımız pazarları takip etmeye çalışıyoruz ve onların fuarlarına katılıyoruz. Bu fuarlara katılarak tur operatörlerinin yanında yer alıyoruz ve havayolu olarak stant açıyoruz.

Bunun dışında havayolları ile ilgili konferanslara katılarak, havayolu yöneticilerine ve tur operatörlerine kendimizi tanıtmaya çalışıyoruz.

Genellikle tanıtma faaliyetlerimizi interneti kullanarak yapmaktayız. İnternet sınırsız bir alan olduğu için yayılma ve tanınma imkanı fazla olmaktadır.

**10) Pazarlama faaliyetlerini kapsamında müşterileri çekmek için sosyal medya araçlarını kullanıyor musunuz? (facebook, twiter vb.) Kriz dönemlerindeki değişiklikler nelerdir?**

**THY-** Krize özel bir değişiklik yok. Çünkü kriz olduğu için hiçbir şeyi kısıtlamadığımız için, bizim için o kısıtlamaya ya da bütçeye göre daha alternatif mecra internet olmadı. Zaten biz daha da agresif olarak devam ettiğimiz için interneti her zaman destekleyici mecralardan biri olarak kullandık.

Facebook daha efektif kullanıcı olan bir hesap türüydü ama twetter aslında 2008 için biraz çok erken. Ama bundan sonraki krizler için baz alarak soruluyorsa ve düşünülüyorsa artık sosyal medya kanalları tüketicilerin bildiğiniz gibi en hızlı bir şekilde geri dönüşünü alabileceğiniz ve aldığımız da da cevap vermeniz gereken bir kanal. Bu yüzden sosyal medya kanalları hızlı doğru cevabı verebilmek açısından çok önemlidir. Artık THY’nda da sosyal medyayla ilgili bir departmanımız var ve sadece bu konuyla ilgili hizmet veriyor.

**Atlasjet-** Geleneksel medya araçlarını hala kullanıyoruz, kullanmaya da devam etmenin önemli olduğunu düşünüyoruz. Bu tür medya araçlarında maliyet tasarrufuna gidilmedi. Bunun en önemli nedeni de Türk toplumunun çoğunluğunun sanal kanala geçtiğinin düşünülmemesinden kaynaklanmaktadır. Geleneksel medya araçları ile pazarlama faaliyetlerinin sürdürülmesi gerektiğine inanılmaktadır.

Sosyal medya düşünüldüğünde ulaşılabilirliği çok geniş bir alan, ilave maliyet getirmeyen bir alandır. İnternetle birlikte çoğu havayolu kendi biletini kendi satmaya başladı ve acentaların devre dışı kalmasıyla maliyet avantajı ortaya çıkmıştır.

**Onur Air-** Sosyal medyayı son günlerde çok fazla kullanmaktayız. Hatta Onur havayolu’nun facebook sayfası en çok takip edilen facebook sayfalarından bir tanesidir. Her ne kadar bu konuda problemler ve krizler yaşasak ta Onur havayolu olarak facebook sayfası en çok takip edilen bir sayfadır.

Facebook kriz döneminde kullanmadık. Çünkü o dönemde facebook bugünkü kadar yaygın değildi. Bizim facebook kullanmaya başlamamız 2009 sonrasında olmuştur.



**SunExpress-** Henüz sosyal medyada faal değiliz.

**Pegasus-** Havayolu olarak sosyal medya araçlarından facebook ve twitter kullanmaktayız. Türkiye örneklerinde, hem yurtdışı örneklerine bakıldığında birçok havayolu olduğu gibi diğer şirketlerde kullanmakta ve gittikçe artmaktadır.

Havayolları son zamanlarda sosyal medya araçlarını, pazarlama faaliyetlerinde, şikayet yönetiminde, kriz yönetimi gibi çok geniş alanda kullanmaktadır. Sonuç olarak bir yolcu herhangi bir problemle karşılaştığında şikayetini ve ya önerisini sosyal medya araçları üzerinden havayolu şirketine bildirebiliyor. Biz sosyal medya araçlarını yürütmek, profesyonel destek almak için bir ajansla çalışmaktayız. Ayrıca sosyal medyayı satış kampanyalarını duyurmak ve yolcularına destek olmak amacıyla kullanmaktayız. Sosyal medya araçlarını havayolu olarak daha interaktif bir yol olarak görmekteyiz. Sosyal medya ile yolcularımızla daha rahat iletişim kurmaktayız. Biz Pegasus havayolu olarak genç, dinamik ve hızlı büyüyen bir marka olduğumuz için ve sosyal medya ile yolcuların tüm sorularına ve önerilerine hızlı bir şekilde yanıt verme imkanı bulmaktayız.

Bizim şirketimizde pazarlama departmanının içinde on-line marketing yönetimi, kurumsal iletişim müdürlüğü ve pazarlama müdürlüğü var. On-line marketing aslında sosyal medyayı ve dijital medyaya yöneten bir ekiptir. Tüm pazarlama ekibine bu öneriler ve ya sorunlar geldiğinde oradaki içerik yöneticisi çalışanlar tarafından cevaplandırılıyor. Bunun bir kısmı müşteri ilişkileri tarafı, bir kısmı şikayet yönetimi, bir kısmı önerilerin değerlendirilmesi kısmı mevcuttur. Bizde kampanyalar kısmında yer almaktayız.

**Sky-** Charter havayollarının riski kendi üzerinde olmadığı için pazarlama çalışması fazla yoktur. Charter havayolu, binlerce kişi ile değil 10-15 tur operatörü ile irtibatta olduğu için pazarlama çalışmaları üzerinde çok durulmamaktadır. Bunun dışında havayolu kendi pazarlama faaliyetlerini wet-lease operasyonları için interneti kullanmaktadır. Tamamıyla internette bunun için yayınlanmış siteler, yayın organları kullanılmaktadır.

**Corendon-** Charter havayolu olduğumuz için sosyal medya araçları ise bireye hitap ettiği için kullanmıyoruz. Bunu kendi tur operatörlerimiz kullanmaktadır. Corendon havayolu Hollanda ve İngiltere’de booking.com gibi uçuş araştırmaları ve karşılaştırma yapan siteleri kullanmaktadır. Bu sitelerin özellikleri örneğin buradan

Libya'ya gitmek isteyen yolcuya, nasıl gidileceğini, hangi şirketlerle gidileceğini gösteren ve diğer şirketlerle karşılaştırma yapan sitelerdir. Çünkü bu programlar gerçek bir yolcunun ihtiyacı olduğu zaman bakacağı siteler olarak görülmektedir. Ama facebook ve twitter'da ilgi ve alakasını gösteren kimse kesin alıcı gözüyle bakılmamaktadır. Aynı zamanda fiyat kategorisinde karşılaştırma yapan siteler kullanılmaktadır. Biz diğer havayolu şirketleri ile fiyat aralığını nasıl ayarlaması gerektiğini, yolcuların hangi fiyat aralıklarında kendilerini seçtikleri ve diğer şirketlerin fiyatları arasındaki karşılaştırmayı yapan sitelerin algıyı ve gerekliliği ölçebilmek açısından önemli bulmaktayız. Ayrıca biz arama motorlarını takip ediyoruz ve bunların raporlarını alıyoruz. Hatta google arama motorundan bizim günde Corendon, Corendon air, Corendon dutch gibi ne kadar arandığımızı mail olarak gelmektedir.

**11) Kriz dönemlerinde reklam faaliyetlerindeki değişiklikler nelerdir? 2008 ekonomik krizi için özel bir reklam bütçesi hazırladınız mı? Reklam bütçesi için yeterli kaynak tahsis edildi mi?**

**THY-** Yeterli kaynağımız vardı. Bizim reklam bütçemiz yönetim kurulumuzun sene sonunda aldığı kararla belirlenir ve yılbaşında da aktif olur. Bu miktarda global havayolu oyuncularının reklam için yaptığı harcamalarla ortalama olarak eş düzeydedir. Yani aslında Türkiye standartları değil uluslararası bütçe ayırıyoruz. Türkiye'de bu oranda bütçe ayırabilen 3-4 tane havayolundan biri olduğumuzu düşünüyoruz. Bu rakamlar sizin gelirinizin %2- 3'ü gibi rakamlardır. Büyük oyuncular her zaman bu rakamları çıkaramayabilir ama biz THY olarak iletişimin faydasını gördük ve bu yüzden de bu krizde de olsun kesintiye asla taviz vermedik.

Reklam faaliyetlerinde özellikle 2009' dan itibaren daha agresif olduk. Çünkü belli ülkelerde bizim tanınabilirliğimiz çok üst düzeyde değil, beklediğimiz düzeyde değil ve havacılıkta çok fazla rakip var. O ülkelerin ana taşıyıcısı zaten o ülkede çok güçlü oluyor ve onun pazarını kırmak kolay olmuyor. Biz de 2008'den başlayarak çok fazla hat açtık aynı zamanda. Bu yeni ürün demek, hiç uçmadığımız, Türklerin bile hiç yaşamadığı ama potansiyelin olduğu ülkelere, şehirlere uçmaya başladık.

THY iletişim yolculuğuna zaten ünlü kullanımı ile başlamış bir markadır. Biliyorsunuz bu Kevin Costner ile başlayan, Manchester, Barcelona ve Kobe Bryant ile devam eden bir markadır. Bölgesel ve global ünlü kullanımı ile iletişim yaparken



onların ünlü ve güveniyle birlikte markanızı yukarıya taşımak daha hızlı ve daha kolay bir iletişim türüdür. THY bu profesyonel mantığı uygulayarak şuanda bu süreçte devam ediyor. Bu düşünce de ünlü kullanımı sadece onların ünlü oldukları için değil hem markanın kimliğine uyması, hem de sizin o ünlü kullanımından ne beklediğinizdir. Yani sizi hangi konuda öne çıkmasını istiyorsunuz sadece şöhretimi, sadece güven mi, sadece hız mı? İşte biz bu konulara önem veriyoruz.

**Atlasjet-** Reklam faaliyetleri iki sekmelidir: birincisi reklam faaliyetlerini arttır ki tanınırlığın artsın, ikincisi reklamı azalt ki maliyetlerin azalsın. Atlasjet olarak yaygın reklamların maliyeti fazla ise maliyet açısından reklamı azaltmanın gerektiğini düşünüyoruz. Bu noktada reklamı azaltıp fakat daha vurucu noktalara odaklanarak reklam vermek gerekir. Kriz dönemlerinde özellikle paranın öneminin arttığı bir dönemde sloganları vurucu ve dikkat çekici olarak vermekteyiz. Reklamlarda stratejiyi doğru belirlemek gerekir ki yolcunun hafızasında yer edinmeyi başarmalısın. Reklamlarda farklı slogan, farklı hizmet anlayışını vurgulama çok önemlidir.

Atlasjet ise fiyatı ön plana vurmadan hizmet kalitesiyle geliştirdiği “yolcusunu en çok seven havayolu” sloganıyla müşterilerin hafızasında yer edinmiştir.

**Onur Air-** Onur havayolunun marka bilinirliği genelde çok yüksektir. Bu marka bilinirliği Onur havayolları reklam faaliyetleriyle sağlamıyor. Çünkü Onur havayollarının reklam bütçesi diğer havayollarına göre çok yüksek değildir. Hatta daha düşüktür diyebiliriz. Büyük havayollarının reklam bütçelerini baktığımızda bu rakam havayolu gelirinin % 2’si kadar çok büyük bir miktar olmaktadır. THY’nin reklam geliri tüm gelirlerinin %1.9 kadar, Emirates havayollarının reklam bütçesi gelirinin % 4 gibi büyük bir rakamdır. Bizde ise bu çok çok azdır. Kriz dönemi içinde extra bir reklam bütçesi vermedik.

Onur havayolları olarak belirli dönemlerde satış kampanyaları yapılmaktadır. Örneğin Ramazan ayında bazı kampanyalarımız olmaktadır. Sürekli olarak 8 Mart dünya kadınlar gününde kadınlara check-in bankolarında çiçek verilir, dünya su gününde de su dağıtmaktayız. Ancak Onur havayolu olarak bu gibi kampanyaları biz krizdeyiz, marka bilinirliğimizi arttıralım yatırımları değildi.

**SunExpress-** Reklam bütçeleri şirkete özel bilgi olduğundan paylaşamamaktadır.

**Pegasus-** Reklam faaliyetlerimiz imajı desteklemek, uçuş ağımızı ve kampanyalarımızı duyurma amaçlarına uygun şekilde düzenlenmiştir. Reklam faaliyetleri dönemin getirdiği bütçe doğrultusunda değişkenlik göstermektedir.

**Sky-** Sky havayolunun çok fazla reklamı bulunmamaktadır. Sadece Sky havayoları iç hatlarda uçmaya başladığı dönemde reklam yapmıştır. Sky havayolunun iç hat uçuşları 6 ay sürmüş ve reklamlarda paralel olarak 6 ay kadar sürmüştür. Bunun dışında herhangi bir reklam faaliyeti bulunmamaktadır.

**Corendon-** Reklam faaliyetlerinde, tur operatörleriyle birlikte havayolunu tanıtan broşürler kullanılmaktadır. Bu broşürlerin içine ara ara reklam almakta ve bunun için gelir elde edilmektedir. Havayolu olarak ise bu broşürlerden çok daha küçük ve bütün gerekli bilgileri içinde barındıran cep broşürlerini reklam olarak kullanılmaktadır.

Biz Hollanda da yerleşik olduğumuz için Hollanda turizm fuarında büyük bir binanın üzerine uçak büyüklüğünde Corendon uçak maketini yerleştirdik. Ayrıca fuarlarda 15- 20 metre kare alanı kaplayan stantlarda yer alıyoruz. Bu stantlarda çok ucuza kiralanmamaktadır. Daha ciddi reklam bütçeleri ise tur operatörleri tarafından hazırlanmaktadır. Yolcuların gözünde Corendon gibi bir havayolu olduğunu hafızalara yerleştirmeyi amaçlayarak reklam bütçesi hazırlamış fakat büyük miktarlarda olmamıştır.

## 12) Kriz döneminde filonuzdaki değişiklikler nelerdir? Filonuzu artırmanın ve ya azaltmanın şirketinize ne gibi etkileri olmuştur?

**THY-** Kriz döneminde filomuz arttı. Hatta uluslararası raporlardan bildiğim kadarıyla THY bir örnek olarak ele alınıyor. Çünkü THY hem 2008 ekonomik krizinde hemde petrol fiyatlarından oluşan krizde bile filosunu arttıran havayollarından arasında iki tanesinden biridir. Filo arttırma ve destinasyonun arttırma stratejisini çok agresif ve tutarlı bir şekilde devam ettiriyor. Çünkü hizmetimize ve sunduğumuz imkanlara güveniyoruz. Filo arttırma kriz olduğu için değil plan dahilindeydi. Filo arttırmak çok hızlı ve ani alınacak bir karar değil açıkçası. Bunlar plan dahilinde olan çalışmalardır. Belki o döneme denk geldiği için medyaya ve dışarıya yansımış olabilir.

**Atlasjet-** Uçak sayısı arttırılmıştır. Arttırmak derken uçak tipini değiştirdik. Küçük ve orta gövde kullanırken orta ve büyük gövde uçaklar kullanmaya başladık. Uçak tipini

değiştirmek de en az sayı kadar etkilidir. Tasarruf tedbirleri kapsamında personel sayımız azaltılmıştır.

**Onur Air-** Onur havayolu olarak kriz dönemlerinde filo açısından büyüyen bir şirketiz ve bununda farkında olduğumuzu düşünüyörüz. Kriz dönemlerinde uçak kiralama şirketlerinde daha uygun uçak bulma ihtimaliniz çok yüksektir. Eğer o dönemlerde mali gücünüz varsa uçak kiralamak çok avantajlıdır. Onur havayolu olarak genel şirket stratejimiz özellikle kriz dönemlerinde filoyu arttırmayı ve buna bağılı olarak uçak kiralamayı tercih ediyoruz.

**SunExpress-** SunExpress filosunu istikrarlı bir şekilde büyütme taraftarıdır. Şirketimizde filo planlamaları uzun vadeli yapıldığından krize bağılı olarak dramatik bir küçülme yaşanmamıştır

**Pegasus-** Filomuz sürekli artmaktadır, 2005 yılından beri ciddi bir şekilde büyümekteyiz. Geçtiğimiz yılda % 40 bir yolcu sayımızda artış olmuştur. Kriz döneminde de filomuz ve misafir sayılarımız artmaya devam etmiştir.

**Sky-** Filo değışikliklerimiz, 2008 yılında uçak alımlarımız gerçekleşmiştir. Bu 2008 uçak alımlarımız daha önce verilen siparişlerin gerçekleşmesi olmuştur. 2010 yılında ise krizin etkisi kendisini çok fazla gösterdiği için havayolu filo küçülmesine gitmiştir. 2011 yılında 17 uçağıımız vardı, bunlardan 2 tanesini geri gönderilmiş, 1 tanesi Almanya'da bulunan ikinci şirketimize devredilmiştir. 1 tanesi de kaza sonucu kullanılamaz hale gelmiştir. Böylece uçak sayımız 13' e düşmüştür. Sky havayolu talep azaldığı bağılantılı olarak arzı azaltmıştır.

**Corendon-** Havayolu olarak kriz döneminde filomuzu arttırmaya devam ettik. Krizden çıkıldığında talep fazlası yaşanması söz konusu olacağı için uçak sayısını arttırmıştır. Özellikle piyasada o dönemde var olan ama kriz sonrası piyasada olan uçağı bulmak zor olacağı için böyle planlamıştır. Bu yüzden biz kriz döneminde uçak kiralama tekliflerini götürmeyi ve ona uygun kiralama yapmayı tercih ettik. Krizden sonra talep fazla olacağından kiralama fiyatlarının artması söz konusu olacağı için bu dönemde filoyu arttırmak avantaj sağlamıştır.

Corendon havayolu aynı zamanda uçak tip değışimi yapmıştır. Hem ilave uçak aldık, hem de elimizdeki bulunan 400 uçak tipini 800'e çevirdik. Yakıtı daha az maliyetli, bizim için daha uygun koltuk fiyatı verebileceğimiz bir uçak tipini değıştirmeyi uygun bulduk. Yani filomuzda bulunan Boeing 737- 300 ve 400





kapasitesini şimdi filomuzda bulunan 1 tane Boeing 737-300, 2 tane Boeing 737-400 ve geri kalanı komple Boeing 737-800'e çevirdiğimiz dönem kriz döneminin başlıca çalışmaları olmuştur.

**13) 2008 kriz döneminde şirketinizde yeni hat açmak ve ya hat kapamak gibi planlarınız oldu mu? Açıklar mısınız?**

**THY-** Hat kapama gibi bir şey yaşanmadı. THY'nin hat açma politikasını THY bir bayrak taşıyıcı sıfatıyla hizmet verdiğimiz için, Türkiye'nin dış politikasında ki açılımları da THY başlatıyor gibide düşünebiliriz. O yüzden THY her zaman dışa açılmayı, büyümeyi ve yeni hat açılımlarını destekleyen bir şirkettir.

2008 döneminde özellikle yurtdışı hatları açıldı. O dönemde Afrika ve Asya uçuşları başladı sanırım.

**Atlasjet-** Buna bağlı planlar yapılmıştır. Küçük uçakları gönderdiğimizde büyük uçaklar ile yeni hatlarda uçmaya başladık.

**Onur Air-** 2008 yılında biz ana charter olarak İngiltere ve Fransa'ya uçuyorduk. 2009 yılında da bu değişmedi. İç hatlar da bir marjinal değişiklik olmadı. 2009 sonrası Kayseri uçuşlarımızı bıraktık. Zaten Esenboğa'dan uçmaya başlamıştık, çok az bir süre 3 ay gibi uçtuk. Ama bu hattı kriz nedeniyle değil, talep azaldığı için kapattık. O dönemde Mardin hattını da kapadık. Mardin'i kapatma nedenimiz daha çok talep ve fiyatla ilgilidir. Uçuş uzaklığı çok olduğu için yani 2 saatten fazla olduğu için karlı görülmeyen bir hat olarak değerlendirildi ve kapatmayı düşündük.

**SunExpress-** Yeni hat planları pazardaki dinamiklere göre yapılır.

**Pegasus-** Pegasus havayolu kriz dönemin de yeni hatlar açmaya devam etmiştir. Pegasus havayolu öncesinde charter uçuşlar düzenliyordu, tarifeli bir şirket olduğunda hat sayısı azdı, 2008 ve sonrasını kapsayan bir artış olmuştur. Kriz döneminde de açılan yani hatlarla şirketimiz büyümeye devam etmiştir. Yeni hatlarımız yurt içi ve yurt dışı uçuş noktalarımız arasında açılmıştır.

**Sky-** Sky havayolu talep azaldığı için ortaya çıkan arzı farklı yerlerde uçarak değerlendirmiştir. Charter havayolu olarak hat açma gibi değerlendirme yanlış olmaktadır. Örnek vermek gerekirse; Tur operatörü tarafından gelen talep Münih'e 10 uçuş istiyorsa 5 uçuşa düştü. Orada çıkan 5 uçuşluk boşluğu tekrar pazarda farklı



yerlere sunuldu ve oralara satıldı. Kazakistan, Azerbaycan ve Kuveyt gibi yerlere uçularak uçuşlar artırılmış oldu.

**Corendon-** Bizim kendi tur operatörlerimizden daha uygun fiyat veren şirketlerin tekliflerini değerlendirerek İstanbul uçuşlarını farklı firmalara verdiğimiz olmuştur. Yine aynı şekilde kendi tur operatörümüz dışında daha uygun fiyatlar veren başka şirketlerin tekliflerini değerlendirdik ve başka pazarlara yöneldik. Biz bu uygulamayı sadece kriz döneminde değil diğer dönemlerde de uygulanabilecek bir strateji olarak görmekteyiz. Çünkü Corendon havayolu farklı pazarlarda görülmenin, tanınabilirlik açısından çok önemli olduğu düşünülmektedir. Bize göre örneğin bir yere haftada 50 kere uçmak yerine haftada 45 kere uçup farklı destinasyonlara uçmak daha mantıklı gözükmektedir. Corendon havayolu reklam stratejisi de farklı destinasyonlara uçarak, orada tanınabilirliğini arttırmaktır.

**14) 2008 ekonomik kriz döneminde uçuş frekansındaki değişiklikler nelerdir? Azalan talep karşısında uçuş sayısını azaltmak gibi uygulamalarınız oldu mu? Açıklar mısınız?**

**THY-** Krizle ilgili bir durum olmadı. Ama bizde hep döngüselidir. Yani çok daha yoğun olduğu için işler yaz döneminde doğal olarak frekansı arttırırız. Kışın biraz daha düşer krize özel mevsimsel farklılıkların dışında yaptığımız bir şey yok.

**Atlasjet-** Uçuş sayısında az kar getiren yerler kapatıldı, çok kar getiren yerlere frekans attırdık ve ya yeni hat açtık. Kısaca kriz döneminde dış hat uçuşlarımızı arttırdık, iç hat uçuşlarımızı azalttık.

**Onur Air-** Bu soruya cevap vermedi.

**SunExpress-** Tarifelerimiz pazardaki dinamiklere göre hazırlanır.

**Pegasus-** Uçuş frekanslarında genel bir azalma ve kısıtlama olmamıştır. Talep doğrultusunda yıl içinde uçaklarımızın tarifeleri düzenlenmektedir.

**Sky** Talep azaldı, sonuçta full charter olarak tur operatörleri yolcu sayısından etkilendi. Tur operatörleri uçağı dolduramadığı için zarar ettiler. Koordineli olarak tur operatörleri de riskin onlarda olması nedeniyle bize olan talepleri azalttılar.

**Corendon-** Tur operatörlerimizden gelen talepler azaldığı için başka pazarlarda uçmayı uygun bulduk.

**15) Marka stratejisi olarak 2008 ekonomik kriz döneminde marka güçlendirici bir çalışmanız oldu mu?**

**THY-** Bizim “globally yours” söylemimizde 2008 sonu 2009 gibi başlayan bir serüvendir. Bu serüvenle de global bir marka olduğumuzu konumlandırmak için başlamış olduğumuz bir çalışmadır. Kevin Costner gibi dünyada global oyuncularla birlikte olmak da bizim bu konumumuzu daha da güçlendirdiğine inanıyorum.

Havayolu reklam çalışmalarında kurumsal iletişim çalışmalarında örnek alınabilecek 2- 3 markadan biri olduğumuzu düşünüyorum. Çünkü 200 tane noktaya, Afrika, Asya gibi farklı kültürlere iletişim yapmak aslında çok da kolay bir şey değil. Her birinin kültür yapısına göre iletişim yapmak, onlara özel bir şekilde seslenmek kolay bir şey değil. Bu yüzden bu koordinasyonu yapabilmek ve bunu doğru yapabilmek bizce önemli ve çok da katkı sağladığımı düşünüyorum. Farklı ülkelerde de reklamlarımız yayınlanmaktadır. Farklı ülkelerde sadece metinsel anlamda değil, o dilde kullandığımız değişiklikler ya da görselde belki o kültüre ait bir şeyin olması, filmde yer almasını istediğiniz bir şeyin olması yani tüm globalde yayınlayabildiğiniz işlerde olabiliyor. Bazen de sadece bölgesel olarak ya da o kültüre ait olarak iletişim çalışmanız gerekiyor. Çünkü siz o kültüre, o bölgeye iletişim yaptığınızda o insana daha net bir şekilde daha samimi bir şekilde geliyor, daha rahat dokunabiliyorsunuz.

THY bir bayrak taşıyıcısı olarak yaptığımız çalışmalarda şunu gözlemledik. Siz eğer bizim ürünümüzü deneyimlediyseniz, bizimle birlikte uçtuysanız markamızla ilgili güveniniz ve sadakatiniz daha da artıyor. Çünkü gerçekten gerek uçak içi hizmetimiz, gerek uçaklarımız gerek sunduğumuz alt yapımızla farklı bir noktadayız. Şuanda gerçekten küresel standartlardayız. THY olarak hizmetlerin hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlamak çok önemli bizim için. Türkiye’de bunu daha rahat yapabiliyoruz fakat, İngiltere, Almanya ve Afrika gibi yerlerde THY algısını arttırmak ve onu konumlandırmakla da biz yükümlüyük. Çünkü biz hedefimizi Türkiye için değil, tüm dünya için koymuş durumdayız. O yüzden iletişimimiz bir hayli zor bir süreç.

**Atlasjet-** Sponsorluk anlaşmalarına ağırlık verildi, eğitimlere katıldık. Hem tanıtmak, hem de maliyet açısından çok fazla açılmadan yapılması gerektiğine inanılmıştır.

**SunExpress-** SunExpress, mütevazı ama sürdürülebilir ve uzun soluklu bir konumlandırma stratejisine inanır. Markamıza yaptığımız yatırımlarda bu perspektifte



gerçekleştirilir. Bununla beraber en büyük marka yatırımlarımızdan birini 2010 yılında kurumsal kimlik değişikliğimiz sırasında gerçekleştirdik.

**Onur Air-** Marka bilinirliğini arttırmak için çalışmalarımız olmadı.

**Pegasus-** İmaj desteleyen iletişim faaliyetlerimiz 2008 yılında da devam etmiştir.

**Sky-** Sky havayolunun herhangi bir sponsorluğu olmamıştır. Marka stratejisi olarak “smile in the sky” (sky ile gülümseyin ) sloganını kullanılmaktadır. Kriz döneminde öncelikle hizmete yönelik güçlendirme çalışmaları yapılmıştır. Charter uçan yolcular sadece uçuş değil komple tatili satın almaktadırlar. Ama tatilin başlangıcı ve bitişi Sky havayolları ile olduğu için en iyi hizmeti vermeye çalışılmıştır. Çünkü bir tatil yolcusu için bir şey iyi başlarsa iyi gider düşüncesiyle her şeye pozitif bakmaya başlar. Sky havayolları bunun bilincinde olduğu için yolculuğun iyi geçmesini sağlamaya çalışmaktadır. Sonuçta yolcular tatilin finalinde çıkan ufak bile olsa bir sorun, tatil paketini bütün değerlendirdiğimizde çok kötü diye düşünebilirler. Müşteri memnuniyetini ertesi yıl tekrar tur operatörlerinden talep edildiğimizde anlıyoruz. Charter havayolu olarak tüm dünya üzerinde, World Travel Market tarafından düzenlenen ankette 2010-2011 yılında Avrupa'nın en iyi charter havayolu seçildik. Bu anket turizm işletmeleri üzerine otellerin ve havayollarının değerlendirildiği bir ankettir. Biz Sky havayolu olarak 2011- 2012 yılı içinde adayız.

**Corendon-** Corendon havayolu sponsorluk faaliyetine ve sosyal sorumluluk projelerine önem vermektedir. Bu çalışmalar altında ağaç dikildi, hayvan barınağı açıldı, voleybol ve hentbol takımlarına sponsor olunmuştur. Çevreyi koruyan ve hayvan sever bir havayolu şirketi olduğumuzu düşünüyoruz.

**16) 2008 ekonomik kriz döneminde aldığınız kararlardan hangisi şirketinize fayda sağlamış veya zarar getirmiştir?**

**THY-** Bu kriz süreçlerinde filo yapımızı genişletmek, bu süreçlerde büyümeye odaklı bir şekilde duruşumuz ve bizim ne kadar sağlam bir marka olduğumuzu küreselde de görme fırsatını da sağlamıştır. Ayrıca bu tarz dönemlerde iletişim de ayakta kalabilen markalar daha kendini gösterme ve sıyrılmaya duruşlarında daha güven sağlamış olduğunu düşünüyorum. Yani siz 2008 ve 2010 gibi kötü dönemlerde iletişiminizi de sürdürebiliyorsanız o zaman sizin hedef kitleniz ve ya tüketici grubunuz



daha çok artıyor. Yani bu şirket gerçekten devam ediyor hizmetine, demek ki güçlü bir şirket, demek ki bu şirkete güvenebilirim diyor.

Küresel düşündüğümüzde 2008 krizi, bizi havayolu iletişimde azaltmaya ve ya herhangi bir şey yapmaya neden olmadı. İnsanların yine ticaret ve iş hacimlerini genişletmek için sürekli seyahat etme ihtiyaçları oldu. Bu ihtiyaç azalmadığı için onları sadece tercih noktaları belki daha fazla düşünmeye ve seçici olmaya yöneltti.

Özetlemek gerekirse, böyle kriz ortamlarında küçülmeyip büyümeye devam etmek, doğru fiyat politikasıyla, doğru iletişim kanallarını kullanarak krizi hep artıya çevirdik, hep fırsata dönüştürdük.

**Atlasjet-** Geliri düşük hatlardan ziyade geliri yüksek hatlara yöneldik. TL'nin değer kaybetmesi ve döviz kurunun yükselmesi havayoluna böyle bir uygulamaya geçmesine neden olmuştur. 2008 kriz döneminde tarifeli dış hat seferlerine ağırlık verilmiştir. Özellikle hedging, yakıt tasarruf politikamız ve yakıt endeksli charter fiyat politikamız bu dönemde faydalı olmuştur.

**Onur Air-**Kriz döneminde biz en çok yakıt konusunda bilinirliğimiz arttı ve bu konuda daha savunmalı duruma gelinmiştir. Tur operatörleri ile yaptığımız anlaşmalarda da bu duruma çok dikkat ettik. Bu dönemlerde parite konusunda da ciddi problemler yaşamıştık. Kriz döneminde yakıt ve parite konusuna önem vererek daha ciddi çalışmalar yaptık. Hatta O dönemden sonra şirkette yakıt konusunda bir uzman ile çalışmaya başladık.

**SunExpress-** Şirkete özel bilgiler paylaşamamaktadır.

**Pegasus-** Şirketimiz 2008 yılında da alınan kararlarla destelenecek şekilde büyümeye devam etmiştir.

**Sky-** Sky havayolu kriz döneminde hizmetlerindeki kaliteye önem vermişlerdir. Bu havayoluna bütün havayolları şirketleri tur operatörleri karşısında fiyat kırmaya giderken, Sky havayolunun güçlü durmasını sağlamıştır.

**Corendon-** Kriz döneminde her departman gerekli yerde, gerekli müdahaleyi yapmış ve krizden başarılı bir şekilde çıkmıştır. Küçük şeylere önem verdik ve güçlü bir şekilde büyümeye devam ettik.

17) Şirketinizin herhangi bir kriz gerçekleşmeden önce, tanımlanan kriz senaryoları var mıdır? Bu senaryoların gerçekleşmesi durumunda hazırlanmış önlem planlarınız var mıdır? Özellikle şirketin mali yapısını ve pazar payını korumak için ne gibi planlarınız var? Açıklar mısınız?

**THY-** Kriz senaryoları vardır. Bununla ilgili başkanlığımızın kendi konularıyla ilgili bir kriz yaşandığı zaman, örneğin iletişim departmanı bütçe, fiyat departmanları, frekansla ilgili bölümlerimiz hepsi kriz anın türüne ve cinsine göre ne tarz aksiyon alacakları ile ilgili bir program yaparlar ve bu programı yönetim kuruluna sunarlar. Böyle bir kriz şablonu oluştururuz. Dediğim gibi 2008 ve 2010'da yaşanan krizlerde bunları deneme şansımız oldu. Büyük şirketlerde kriz senaryoları olmak zorundadır. Her dönemin bir kriz senaryosu ve kriz döneminin de fırsata çevirme senaryoları vardır. Biz bunu hayata geçirdik ve krizi fırsata çeviren bir şirket olduk.

**Atlasjet-** Bütün şirketlerin kriz senaryoları bulunmaktadır. Şirketin özel bilgisi olduğu için açıklanmamaktadır.

**Onur Air-** Onur havayolu olarak bir kriz senaryomuz bulunmamaktadır. Çünkü havayolu sektöründe sürekli olarak krizler mevcuttur. Onur havayolu yönetimi interaktif bir şirket, şirketin sahibi de şirkette genel müdür olarak çalışmaktadır. Bu yüzden kriz dönemlerinde, öncesinden takip edip önlemler almaya çalışmaktadırlar. Açıkçası bunun dışında aktif olarak yaptığımız bir kriz yönetimi çalışmamız yoktur.

**SunExpress-** Muhtelif kriz senaryolarımız bulunmaktadır.

**Pegasus-** Bütün şirketlerde olduğu gibi önümüzdeki yılın ekonomik göstergeleri ele alınarak şirketler en iyi senaryolar ve en kötü senaryolar hazırlanır. Bu senaryolar doğrultusunda büyüme hedefleri ve bütçeler oluşturulur.

**Sky-** Sivil havacılık yönetmeliğine göre zaten kriz senaryoları oluşturmak zorundasınız. Her şirketin belli kriz senaryoları mevcuttur. Kriz senaryolarında maliyet düşürme önemli olmaktadır. Sky olarak maliyet düşürmeyi sadece kriz döneminde değil rekabetin her döneminde yapmanın farklılık yaratabileceğini düşünmekteyiz. Örnek olarak, havayolları wc'lerdeki suyu bile yarım doldurarak yakıttan ne kadar kar edeceğini hesaplamaktadır. Yakıtın tonu 1300 dolar civarında, yakıtın havayoluna maliyeti %40- 45'ten fazladır. Buradaki %2lik, %3 lük maliyet düşürme havayolunun maliyetini direk etkilemektedir. Kriz senaryolarında ve krizin olmadığı dönemde de maliyet düşürme uygulamaları çok önemlidir.

**Corendon-** Kriz öncesi, hergün yakıt değişimini, euro- dolar paritesini takip etmekte ve bunlarla ilgili analiz yapılmaktadır. Havayolunda belirli destinasyonlardan oluşabilecek krizlerde örneğin, karikatür krizi gibi durumlarda o yönde, o ülkeye talep azaldığı için uçulamamaktadır. Böyle bir durumda Corendon havayolu tüm uçak kapasitesini o hatta oluşan krizden etkilenmemek için tur operatörüne ve o ülkeye ve o destinasyona bağlanmamaya çalışmaktadır. Farklı pazarlara açılmayı uyguladığımız en iyi pazarlama stratejisi olarak görmekteyiz. Krizden etkilenmemek için kriz öncesi böyle planlar yapmakta ve sürdürülebilir şirket politikası ile sağlam adımlarla ilerlemekteyiz. Corendon havayolu sadece günü kurtarmak değil şirketin devamlılığını sürdürmeyi amaçlamaktadır.

Corendon havayolunda kriz döneminde personel azaltmıştır. Genellikle havaalanı ve uçuş ekibi çıkartılmıştır. Prensip gereği çekirdek kadroya fazla dokunulmamaya çalışılmıştır. Sezonluk şirket olduğumuz için personel çıkartmalar sözleşmesi olanlardan oluşmaktadır. 6 aylık ücretsiz izin söz konusu olmamıştır. Kriz döneminde maaşlarla ilgili bir sıkıntı yaşanmamıştır.

## Kaynakça

- Akgüç, Ö. (2009). Kriz nedeni ve çıkış yolları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (42), 6- 11.
- Aktan C.C. ve Şen, H. (2002). Ekonomik kriz: nedenler ve çözüm önerileri. *Yeni Türkiye Dergisi*, 2002/1. [www.canaktan.org/canaktan...kalite/aktan-sen-ekonomik-kriz.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan...kalite/aktan-sen-ekonomik-kriz.pdf).
- Alantar D. (2008). Küresel finansal kriz: nedenleri ve sonuçları üzerine bir değerlendirme. *Maliye ve Finans Yazıları* (81).  
[http://www.finanskulup.org.tr/html/maliyefinans/maliye\\_finans\\_yazilari\\_2008.html](http://www.finanskulup.org.tr/html/maliyefinans/maliye_finans_yazilari_2008.html) (Erişim Tarihi: 25.01.2012).
- Apak, S. (2009). 1929 ve 2008 Krizlerinin karşılaştırılması: Dünya ve Türkiye örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 41, 6-16.
- Aşık, N.A. (2008). Şirket birleşmeleri ve sivil havacılık sektöründeki uygulamaları. *Mevzuat Dergisi*, 11(126).
- Ataç, B. vd. (2004). *Maliye politikası*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Binbay, M. (2007). Otel işletmelerinde pazarlama stratejileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi.
- Buescher, W.H. (2010). European full-service and low-cost airlines: performance and recovery from the global financial crisis- a comparative analysis. [www.willbuescher.com/thesis.pdf](http://www.willbuescher.com/thesis.pdf) (Erişim Tarihi: 27.03.2011).
- Chen, Z. ve Liao, Z. (2009). The connection between external environment and internal strategy- A case study of Scandinavian Airlines system. University of Gävle. <http://www.essays.se/essay/9c0a27f103/>. (Erişim Tarihi: 22.03.2011)
- Çalıyurt, K. (2000). Şirket birleşmeleri ve havacılık sektöründeki uygulamaları, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1).  
[www.trakya.edu.tr/Enstituler/SosyalBilimler/Dergi/dergi.c.1.pdf](http://www.trakya.edu.tr/Enstituler/SosyalBilimler/Dergi/dergi.c.1.pdf). (Erişim Tarihi:16.03.2011).
- Denizer, D. (1992). *Turizm Pazarlaması*. Ankara: Yıldız.
- Eren, E. (2002). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (6. Baskı). İstanbul: Beta.





- Eren, A. ve Süslü, B. (2001). Finansal kriz teorileri ışığında Türkiye’de yaşanan krizlerin genel bir değerlendirmesi. *Yeni Türkiye Dergisi*, 7 (41), 662-674.
- Ergenç, Y.E. (2009). Ekonomik krizlerin nedenleri ve çözüm önerileri. [www.endmuh.com/.../ekonomi/.../ekonomik\\_kriz\\_nedenleri\\_ve\\_cozum\\_onerileri.pdf](http://www.endmuh.com/.../ekonomi/.../ekonomik_kriz_nedenleri_ve_cozum_onerileri.pdf). (Erişim Tarihi:02.03.2011).
- Fan, T.; Langlois, L.V.; Geisseler, C.;Bosler, B.;Wilmking, J. (2001). Evolution of global airline strategic alliance and consolidation in the twenty-first century. *Journal of Air Transport Management*, 7, 349–360.
- Gök, S. (2010). *Ekonomik krizin çalışanlar üzerindeki etkisi*. (1.Baskı). İstanbul: Beta.
- Gülmez, M. (1996). Enflasyon ortamında pazarlama stratejileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi
- Gürsoy, M. (2009). *Ekonomik ve finansal krizler, dünü ve bugünü*. İstanbul: Metis.
- İçöz, O. (2001). *Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara: Turhan Kitabevi..
- İslamoğlu, A.H. (2008). *Pazarlama yönetimi*.(4.baskı). İstanbul: Beta.
- Kaplan, S. ve Norton, D. (1999). *Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. İstanbul: Alfa
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (8. Baskı). Ankara: Nobel.
- Kerry, E. (2009). Evolutionary marketing. *Airline Business Dergisi*. 25 (3).
- Kibritçioğlu, A. (2001).Türkiye'de ekonomik krizler ve hükümetler 1969-2001. *Yeni Türkiye Dergisi*, Ekonomik Kriz Özel Sayısı, 1 (41), 174-182.  
<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/ytd-kibritcioglu.pdf> (Erişim Tarihi: 13.04.2011).
- Kotler, P. (1989). *Marketing For Hospitality And Tourism*, Upper Saddle River, NT: New Jersey: Prentice Hall International.
- Kotler, P.(1991). *Marketing management: analysis, planning, Implementation and control* (7.baskı). Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall
- Kotler, P. (2000). *Marketing Manegement*, New Jersey: Prentice Hall International
- Kutlay, M.(2009). Küresel finansal krizin Türk ekonomisine etkileri: Türkiye’nin kalkınması önünde engel mi, fırsat mı?. <http://www.usak.org.tr/rapor.asp?id=4>. (Erişim Tarihi: 03.03.2011).
- Maruti, R.N ve Iftikhar,M.N.(2009). Above economic crisis. *SCMS Journal of Indian Management*, October - December, 89

- Malighetti, P., Paleari, S., Redondi, R. (2009). Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study, *Journal of Air Transport Management*, 15, 195–203.
- Morrell, P. (2011). Current challenges in a ‘distressed’ industry, *Journal of Air Transport Management*, 17, 14-18.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2008). Yiyecek içecek hizmetleri, havaalanında yer hizmetleri. *Mesleki eğitim ve öğretim sisteminin güçlendirilmesi projesi*. Ankara. [http://www.megep.meb.gov.tr/mte\\_program\\_modul/modul.../812STE025.pdf](http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul.../812STE025.pdf). (Erişim Tarihi: 25.03.2011).
- Mucuk, İ. (1997). *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen.
- Nicholas D. ve Dennis, N. (2000). Airline Franchising in Europe: Benefits and Disbenefits to Airlines and Consumers , *Journal of Air Transportation Management*, 6(4). <http://kosbed.kocaeli.edu.tr/sayi13/okumus-asil.pdf> (Erişim Tarihi: 25.03.2012)
- Önder, İ. (2009). Küresel kriz ve Türkiye ekonomisi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (42):12-25.
- Özbek, O. (2009). Küresel krizin dünya ekonomisine etkileri ve geleceği. [www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/.../KURESELKRİZ\\_OÖZBEK.pdf](http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/.../KURESELKRİZ_OÖZBEK.pdf). (Erişim Tarihi 02.03.2011).
- Palmer, A. (1994). *Principles of service marketing*. Berkshire: Mc Graw-Hill Book Company.
- Parasız, İ. (2001). *Enflasyon- kriz- ayarlamalar*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage and Sustaining Superior Performance*, The Free Press: New York.
- Porter, M. E. (2000). *Rekabet stratejisi / sektör ve rakip analizi teknikleri*.(Çev: G. Ulubilgen). İstanbul: Sistem.
- Sharma, K. (2009). The future of self-service in the airline industry. NIIT Technologies. <http://www.selfservice.org/the-perspective/view/9993/the-future-of-self-service-in-the-airlineindustry>. (Erişim Tarihi : 17.03.2011).
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu (2009) <http://web.shgm.gov.tr/doc3/2009fr.pdf> (Erişim Tarihi: 30.05.2012).
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu (2010). <http://web.shgm.gov.tr/doc4/2010fr.pdf> (Erişim Tarihi: 30.05.2012).

- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu (2011).  
<http://web.shgm.gov.tr/doc5/2011fr.pdf>. (Erişim Tarihi: 25.10.2012).
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu (2012).  
<http://web.shgm.gov.tr/doc5/2012fr.pdf>. (Erişim Tarihi: 07.07.2013).
- Sütütemiz, N., vd. (2009). Küresel kriz algısının küçük işletme sahiplerinin psikolojik sağlığına etkileri. *Central Bank of the Republic of Turkey*. ISSN 1303-0701.  
[www.tcmb.gov.tr/research/cbreview/jan09-3.pdf](http://www.tcmb.gov.tr/research/cbreview/jan09-3.pdf). (Erişim tarihi: 01.03.2011).
- Şimşek, Ş. (2007). *İşletme bilimlerine giriş*. (14. Baskı). Konya: Yelken.
- Tengilimoğlu, D. (2012). *Sağlık Hizmetleri pazarlaması*. (2. Baskı). Siyasal.
- Tek, Ö. B. (1997). *Pazarlama İlkeleri*. İzmir: Cem.
- Torlak, Ö. ve Altunışık, R., (2006). *Modern pazarlama*. (4.baskı). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Tong, H. ve Wei, S.J. (2008), Real effects of subprime mortgage crisis: is it a demand or a finance shock?, *IMF Working Paper*, WP, (08/186).  
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2008/wp08186.pdf> (Erişim Tarihi : 02.03.2011).
- Türkiye Odalar ve Borsalar birliği (2011) Türkiye Sivil Hacılık Meclisi Sektör Raporu.  
[http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/TOBB\\_havacilik\\_meclis\\_sektor\\_2012.pdf](http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/TOBB_havacilik_meclis_sektor_2012.pdf). (Erişim Tarihi: 25.12.2012).
- Türkiye Sermaye Piyasası, Araştırma Raporları (2011)  
[www.serpam.istanbul.edu.tr/wp.../Türkiye-Sermaye-Piyasası-Raporu-20111.pdf](http://www.serpam.istanbul.edu.tr/wp.../Türkiye-Sermaye-Piyasası-Raporu-20111.pdf). (Erişim Tarihi: 25.12.2012).
- Ulaş, D. (2003). *Uluslararası pazarlara giriş stratejisi olarak ortak girişimler (joint venture) ve Türkiye’de uygulamaları*. Ankara : Turhan.
- Uysal, M. (2009) Küresel krizden bugüne ve geleceğe Türkiye.  
[http://www.dunya.com/gelir-idaresi-uzerine-dusunceler-1--kdv-iade-sistemi-yeni-ufuklar-acacak-mustafa-uysal\\_51\\_76665\\_yazar.html](http://www.dunya.com/gelir-idaresi-uzerine-dusunceler-1--kdv-iade-sistemi-yeni-ufuklar-acacak-mustafa-uysal_51_76665_yazar.html)? (Erişim Tarihi:14.09.2009).
- Ülgen, H. Ve Mirze, S.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (5.baskı). İstanbul:Beta
- Ünsal, E. (2010). *İktisada giriş*. (2. baskı). Ankara: İmaj.
- Wang, H. Z. ve Evans, M. (2002). Strategic classification and examination of the development of current airline alliance activities. *Journal of Air Transportation*,

7(3). [http://www.ntl.bts.gov/lib/000/700/744/JAT\\_7-2-2.pdf](http://www.ntl.bts.gov/lib/000/700/744/JAT_7-2-2.pdf). (Erişim Tarihi: 14.03.2011).

Williams, G. (2001) Will Europe's charter carriers be replaced by "no-frills" scheduled airlines. *Journal of Air Transport Management*.

Yıldırım, S. (2010). 2008 yılı küresel ekonomi krizinin dünya ve Türkiye ekonomisine etkileri. [www.iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2010/69-83.pdf](http://www.iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2010/69-83.pdf). (Erişim Tarihi: 02.03.2011).

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (2. Baskı) Ankara: Seçkin.

Yükselen, C. (2001). *Pazarlama İlkeler-Yönetim- Örnek Olaylar*. Ankara: Detay.

Yükselen, C. (2008). *Pazarlama İlkeler-Yönetim- Örnek Olaylar*. (7. Baskı).Ankara: Detay.

### **İnternet Kaynakları**

<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/460082.asp> (Erişim Tarihi: 05.01.2012).

[www.ubak.gov.tr/BLSM\\_WIYS/.../20100518\\_144943\\_204\\_1\\_64.pdf](http://www.ubak.gov.tr/BLSM_WIYS/.../20100518_144943_204_1_64.pdf) (Erişim Tarihi: 23.03.2011).

[www.europarl.europa.eu/document/activities/.../20091111ATT64267EN.p...](http://www.europarl.europa.eu/document/activities/.../20091111ATT64267EN.p...)(Erişim Tarihi: 04.10.2011).

<http://www.economywatch.com/world-industries/airline/mergers.html>.(Erişim Tarihi:26.10.2011).

[www2.fpp.edu/~mzanne/ICTS2010/Bozicevic,%20Tatalovic,%20Kalanj.pdf](http://www2.fpp.edu/~mzanne/ICTS2010/Bozicevic,%20Tatalovic,%20Kalanj.pdf) (Erişim Tarihi: 26.03.2011).

<http://ntl.bts.gov/lib/000/700/744/jatww.html> (Erişim Tarihi: 27.01.2011).

[http://www.dunya.com/kuzey-tribunun-sponsoru-pegasus-oldu\\_104441\\_haber.html](http://www.dunya.com/kuzey-tribunun-sponsoru-pegasus-oldu_104441_haber.html) (Erişim Tarihi: 23.03.2011).

<http://www.iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/.../İlişki%20pazarlamasının%20gelişimi%20ve%20yakın%20geleceği.pdf> (Erişim Tarihi: 21.03.2011).

<http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/02.htm> (Erişim Tarihi: 23.03.2011).

- <http://www.radikal.com.tr/Radikal.aspx?aType=RadikalYazar&Date=02.09.2010&ArticleID=1016794> (Erişim Tarihi: 08.03.2011).
- <http://www.turkishairlines.com/tr-TR/basin-bultenleri/1410/thy-star-alliance-ittifakina-katiliyor.aspx> (Erişim Tarihi: 17.03.2011).
- [www.iata.org/pressroom/Documents/IATAAnnualReport2009.pdf](http://www.iata.org/pressroom/Documents/IATAAnnualReport2009.pdf).
- <http://istatistik.shgm.gov.tr/site/hadyerrapor.jsp?yil=2007&yil2=2013&ay=03>
- [http://www.turkishairlines.com/download/investor\\_relations/presentations/aralik\\_2008.pdf](http://www.turkishairlines.com/download/investor_relations/presentations/aralik_2008.pdf) (Erişim Tarihi:06.01.2012).
- <http://www.havayolu101.com/2010/04/09/british-airways-iberia-international-airlines-group>. (Erişim Tarihi:26.10.2011).
- <http://www.turizmhaberleri.com/haberayrinti.asp?ID=11952>. (Erişim Tarihi:26.10.2011).
- [www.gedik.com/.../FnnWebDosya.ashx?...Resesyon\\_Donemleri](http://www.gedik.com/.../FnnWebDosya.ashx?...Resesyon_Donemleri). (Erişim Tarihi: 08.03.2011).
- <http://indigodergisi.com/55/pculcuoglu.htm> (Erişim Tarihi: 02.03.2011).
- <http://www.esfenderkorkmaz.com/arastirma-yazilari/kuresel-kriz-turkiye-ye-etkileri-ve-cozum-onerileri.html>.(Erişim tarihi: 25.03.2012)
- <http://active.boeing.com/commercial/orders/index.cfm?content=timeperiodselection.cfm&pageid=m15523> (ErişimTarihi:10.04.2013).
- <http://www.airbus.com/company/market/orders-deliveries/> (ErişimTarihi:10.04.2013).
- <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/printnews.aspx?DocID=75915> (Erişim Tarihi: 12.02.2012).
- [www.teradata.com/case-studies/Continental-Airlines-Case-Study-e](http://www.teradata.com/case-studies/Continental-Airlines-Case-Study-e) .(Erişim Tarihi: 16.08.2011)
- [www.lindsay-gardnercpas.com/.../5-Steps-to-Turning-Around-a-Business-i...](http://www.lindsay-gardnercpas.com/.../5-Steps-to-Turning-Around-a-Business-i...) (Erişim Tarihi: 16.08.2011).
- <http://www.capital.com.tr/Haberler/Detay.aspx?HaberID=20584>. (Erişim Tarihi: 26.04.2011).
- <http://articles.economictimes.indiatimes.com/keyword/airfares/recent/4>. (Erişim Tarihi: 12.04.2011).
- <http://ezinearticles.com/?Recession-Affects-Airline-Industry&id=2798440>. (Erişim Tarihi: 17.08.2011).

<http://www.radikal.com.tr/1999/04/18/yorum/01kriz.html>. (Erişim Tarihi: 26.04.2011).

<http://www.radikal.com.tr/1999/04/18/yorum/01kriz.html>. (Erişim Tarihi: 26.04.2011)

[www.europarl.europa.eu/document/activities/.../20091111ATT64267EN.p...](http://www.europarl.europa.eu/document/activities/.../20091111ATT64267EN.p...)(Erişim Tarihi: 18.08.2011).

<http://www.ucusrotasi.com/delta-1-milyar-dolar-yatirim-yapacak/>. (Erişim Tarihi: 17.08.2011)

[http://www.turizmdosyasi.com/haber\\_oku.asp?haber=1046](http://www.turizmdosyasi.com/haber_oku.asp?haber=1046) .(Erişim Tarihi: 17.08.2011).

<http://www.ucusrotasi.com/delta-1-milyar-dolar-yatirim-yapacak/>. (Erişim Tarihi: 17.08.2011).

[http://www.ilo.org/sector/activities/topics/crisis-recovery/WCMS\\_161566/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/sector/activities/topics/crisis-recovery/WCMS_161566/lang--fr/index.htm) (Erişim Tarihi: 22.03.2011).

<http://www.gokyuzuhaberci.com/11511/ekonomik-kriz-havayolu-sirketlerini-de-vurdu/> (Erişim Tarihi: 11.02.2012).

<http://istatistik.shgm.gov.tr/site/operasyonrapor.jsp?k=0&yil1=2007&yil2=2013&ay=03> (Erişim Tarihi:26.03.2013)

<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/tarihce> (Erişim Tarihi: 30.05.2012)

<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/yatirimci-iliskileri/sunumlar> (Erişim Tarihi: 30.05.2012)

<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/yatirimci-iliskileri/raporlar/faaliyet-raporlari>.(Erişim Tarihi: 30.05.2012).

<http://cmss.atlasjet.com/tr/kurumsal/filomuz> (Erişim Tarihi: 01.12.2012)

[http://www.onurair.com.tr/ucak\\_filosu.aspx](http://www.onurair.com.tr/ucak_filosu.aspx)

<http://cmss.atlasjet.com/tr/kurumsal/hakkimizda> (Erişim tarihi: 09.02.2012).

<http://www.onurair.com.tr/tarihce.aspx>. (Erişim Tarihi: 23.02.2012)

<http://istatistik.shgm.gov.tr/site/istatistik/aracsayipr.jsp?yil=2012&donem=2>

<http://www.onurair.com.tr/hakkimizda.aspx>. ( Erişim Tarihi: 30.05.2012)

[http://www.onurair.com.tr/ic\\_hatlar.aspx](http://www.onurair.com.tr/ic_hatlar.aspx). ( Erişim Tarihi: 23.02.2012).

<http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/dunden-bugune-pegasus.aspx>. (Erişim Tarihi: 30.05.2012).

<http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/dunden-bugune-pegasus.aspx> (Erişim Tarihi: 30.0.2012).



<http://www.sunexpress.com/xq-tr/tr/sunexpress-hakkinda/sirket-profilu.jsp>(Erişim Tarihi: 23.02.2012).

<http://www.sunexpress.com/tr/irket/filo-vb>

<http://www.sunexpress.com/tr/servis-ve-bilgi/irket/irket-profilu>. (Erişim tarihi: 09.02.2012).

<http://www.corendonairlines.com/DynamicPage.aspx?ID=18&CategoryID=7> (Erişim tarihi: 09.02.2012).

<http://www.skyairlines.net/charter/tr/sky-airlines-hakkinda.skyair>. ( Erişim Tarihi: 23.02.2012)

<http://www.skyairlines.net/charter/tr/sky-airlines-hakkinda.skyair>. (Erişim Tarihi: 23.02.2012)

<http://www.borajet.com.tr/kurumsal>. (Erişim Tarihi: 08.01.2013)

<http://www.tailwind.com.tr/site/dynamicpageCategory.asp?categoryID=7&tabID=17>.(Erişim Tarihi: 08.01.2013).

<http://www.sagaairlines.com/TR/hakkimizda.htm> (Erişim Tarihi: 08.01.2013).

<http://www.freebirdairlines.com/tr/hakkimizda.asp> (Erişim Tarihi: 08.01.2013).

<http://www.infomag.com.tr/detay/sector/havadan-para-kazanmak-kolay-degil>. (Erişim Tarihi: 04.12.2012).

<http://www.istenhaber.com/krizde-yuzde-46-buyuyen-sun-express-yolcularini-otobus-fiyatina-ucuruyor/>. (Erişim Tarihi: 04.12.2012)

<http://ekonomi.haberturk.com/makro-ekonomi/haber/150321-pegasusveizairin-yolcu-sayisi-yuzde-29-artti> (Erişim Tarihi: 04.12.2012)

<http://www.ensonhaber.com/Ekonomi/184688/pegasus-krize-ragmen-buyuyecek-.html>. (Erişim Tarihi: 04.12.2012).

<http://ekonomi.haberturk.com/makro-ekonomi/haber/150321-pegasus-ve-izairin-yolcu-sayisi-yuzde-29-artti>. (Erişim Tarihi: 04.12.2012).

<http://www.patronlardunyasi.com/yhaber.asp?haberid=74804>. (Erişim Tarihi: 04.12.2012).

<http://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/pegasus-krize-ragmen-buyuyecek-7985h.html>. (Erişim Tarihi: 18.12.2012).

[http://www.ulasimonline.com/news\\_detail.php?id=6685&uniq\\_id=1355298247](http://www.ulasimonline.com/news_detail.php?id=6685&uniq_id=1355298247). (Erişim Tarihi: 08.12.2012).

[http://www.ulasimonline.com/news\\_detail.php?id=42618&uniq\\_id=1355357550](http://www.ulasimonline.com/news_detail.php?id=42618&uniq_id=1355357550).

(Erişim Tarihi: 09.12.2012).

<http://notoku.com/buyume-stratejileri/> ( Erişim Tarihi: 03.07.2013).