

HAVA TAŞIMACILIĞINDA PAZARLAMADA
STRATEJİK YÖNETİM UNSURU OLARAK
YOLCU TALEP TAHMİN YÖNTEMLERİ

Ünal BATTAL
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir - 1997

Yüksek Lisans Tezi
Eskişehir Atatürk Havaalanı

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HAVA TAŞIMACILIĞINDA PAZARLAMADA STRATEJİK YÖNETİM
UNSURU OLARAK TALEP TAHMİN YÖNTEMLERİ

Ünal BATTAL
(Yüksek Lisans Tezi)

Anadolu Üniversitesi
Merkezi Kütüphane

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÖZER

Eskişehir - 1997

ÖZET

Tüm dünyadaki seyahat potansiyelinin yarısını havayolu taşımacılığı oluşturmaktadır. Hava ulaşımı endüstrisi yıllık 200 milyar ABD dolarlık bir ciroya ve üç milyon kişilik iş veren gücüne sahiptir. Bu nedenlerle havayolu taşımacılığında ileriye dönük talep tahminleri stratejik planlama açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Bu araştırmada, ilk bölümde işletmelerde stratejik yönetim, stratejik planlama ve ileriye dönük tahmin süreci arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. İkinci bölümde, hava taşımacılığında pazar bölümlenmesi, arz ve talep yönü ortaya konmuştur. Üçüncü bölümde, genel taşımacılık talebinden hava taşımacılığı talebine doğru talep tahmin yöntemleri açıklanmıştır. Son bölümde ise, açıklanan teorik bilgiler ışığında tarifeli ve tarifesiz taşımacılık faaliyeti yapan Türk Havayolları Anonim Ortaklığında bir uygulama yapılmıştır.

ABSTRACT

Air transportation constitutes nearly half of the world's travelling potential. The transportation industry generates a 200 billion USA dollar gross income and employs 3 million people. For these reasons, demand forecasting in air transportation is an important issue to be evaluated with regard to strategic planning.

In this research, the first chapter includes the relationship among the strategic management in institutions, strategic planning and demand forecasting process. In the second chapter, market segmentation and supply and demand in air transportation are stated. In the third chapter, both general and air transportation demand forecasting methods are clarified. In the last chapter, a survey related to the theoretic information explained in the previous chapter is carried out in the Turkish Airlines Incorporation which has scheduled and charter transportation.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	X
ŞEKİLLER	XI
TABLolar	XII
GRAFİKLER	XIII
GİRİŞ	1
1. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM VE İLERİYE DÖNÜK TAHMİN SÜRECİ	4
1.1. Strateji, Stratejik Yönetim, ve Stratejik Planlama	4
1.1.1. Strateji	4
1.1.2. Stratejik Yönetim ve İşletmelerde Stratejik Yönetimin Önemi	6
1.1.3. Stratejik Planlama ve İşletmelerde Stratejik Planlamanın Önemi	7
1.2. İşletmelerde Stratejik Yönetim Süreci	8
1.2.1. İşletme Felsefesinin Oluşturulması ve Misyon Açıklaması	9
1.2.2. İşletmenin İç ve Dış Çevre Analizi	12
1.2.3. İşletmenin Amacının Oluşturulması	15
1.2.4. Stratejik Alternatiflerin Belirlenmesi	17
1.2.5. Stratejilerin Değerlendirilmesi ve Seçim	18
1.2.6. Strateji ve Organizasyon Yapısı	19
1.2.7. Stratejinin Uygulanması	20
1.2.8. Kontrol ve Geri Besleme	21
1.3. Stratejik Planlama Süreci	22
1.3.1. Amaçların Belirlenmesi	23

1.3.2. Alternatif Stratejilerin belirlenmesi	25
1.3.3. Alternatif Stratejilerin Değerlendirilmesi	27
1.3.4. Gözlem Sonuçları	28
1.3.5. Stratejik Planlamanın Tercih Edildiği Durumlar	30
1.3.6. Havayolu Taşımacılığında Stratejik Planlamama Süreci ...	32
1.4. İleriye Dönük Tahmin Süreci	35
1.4.1. İleriye Dönük Tahmin ve Dikkat Edilmesi Gereken Konular	38
1.4.2. İleriye Dönük Tahmin Yöntemleri	39
1.4.3. İleriye Dönük Tahmin Türleri	43
1.5. Stratejik Planlama ve İleriye Dönük Tahmin İlişkisi	51
2. HAVA TAŞIMACILIĞINDA PAZAR , PAZAR BÖLÜMLEMESİ VE HAVA TAŞIMACILIĞI ARZ VE TALEBİ	55
2.1. Pazar ve Pazarla İlgili Kavramlar	55
2.2. Hava Taşımacılığında Pazarlama ve Pazarlama Karması	56
2.2.1. Hava Taşımacılığında Ürün	58
2.2.2. Hava Taşımacılığında Fiyat	60
2.2.3. Hava Taşımacılığında Tutundurma	60
2.2.4. Hava Taşımacılığında Dağıtım Kanalları	61
2.2.5. Pazarlama Karmasında Yeni Gelişmeler	62
2.3. Hava Taşımacılığında Pazarlama Yaklaşımları	63
2.4. Hava Taşımacılığında Pazar Bölümlemesi	65
2.4.1. İş Amaçlı Pazar	67
2.4.2. Eğlence Amaçlı Pazar	69
2.4.3. Kişisel Amaçlı Pazar	71
2.4.4. Kargo Pazarı	72
2.5. Hava Taşımacılığı Pazar Bölümlerinde Stratejiler	74
2.5.1. İş Amaçlı Pazar stratejisi	74

2.5.2. Eğlence Amaçlı Pazar Stratejisi	77
2.5.3. Kargo Pazarı Stratejisi	79
2.5.4. Toplam Pazar Stratejisi	81
2.6. Hava Taşımacılığında Talep	81
2.6.1. Talep Belirleyicileri	82
2.6.2. Talep Esnekliği ve Etkileyen Faktörler	84
2.6.3. Talep Ölçüsü ve Bileşenleri	85
2.6.4. Talebin Beklentileri	88
2.7. Hava Taşımacılığında Arz	90
2.7.1. Arzı Belirleyen Faktörler	91
2.7.2. Arz Ölçüsü ve Esnekliği	92
3. HAVA TAŞIMACILIĞI TALEBİNE DOĞRU TAHMİN YÖNTEMLERİ	94
3.1. Hava Taşımacılığında İleriye Dönük Tahminler ve Amaçları	94
3.1.1. Analiz	95
3.1.2. Planlama	96
3.1.3. Kontrol	96
3.2. Hava Taşımacılığında Trafik Tahminin Özellikleri	97
3.2.1. Kısa, Uzun ve Orta Dönemde Beklenen Değişiklikler	99
3.3. Hava Taşımacılığında Coğrafi Pazar Tahmini	100
3.4. Taşımacılık Talebine Makro Ekonomik Yaklaşım	103
3.4.1. Çekim Modeli	103
3.5. Hava Taşımacılığı Talebine Makro Ekonomik Yaklaşım	106
3.5.1. Avrupa Havayolları Birliği Modeli	107
3.5.2. Modelin Diğer Biçimleri	109
3.5.3. Modelin Kısıtları	110
3.6. Taşımacılık Türlerine Göre Paylaşım Yaklaşımı	110
3.6.1. Zamanın Değeri Teorisi	111

3.6.2. Taşımacılık Türleri ile Paylaşımın Tahmininde Süreç	113
3.7. Havayolu Pazarında Paylaşım Yaklaşımı	118
3.7.1. Hizmet İndeksinin Kalitesi (QSI) Modeli	119
3.7.2. Modelin Avantaj ve Sınırları	123
3.8. Kapasite Etkileri: Düşüş Modeli	123
3.8.1. Düşüş Modelinin Denklemleri	125
3.8. Şebeke Yönetim Yaklaşımı	127
4. TÜRK HAVAYOLLARI A.O. TALEP TAHMİN YÖNTEMLERİNİN SAPTANMASINA YÖNELİK UYGULAMA	129
4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	129
4.1.1. Araştırmanın Amacı	129
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı	129
4.1.3. Araştırmanın Yöntemi	129
4.2. Türk Havayolları A.O.'nın Tanıtımı	130
4.2.1. Organizasyon Yapısı	131
4.2.2. Filosu ve Uçuş Rotaları	134
4.2.3. Mali Yapısı	135
4.2.4. Eğitim Programları	138
4.3. Türk Havayolları A.O.'da Yapılan Uygulamada Saptananlar	138
4.3.1. Mevcut Pazarların Değerlendirilmesi	139
4.3.2. Yeni Hat Açmak İçin Araştırmalar	140
4.3.3. Uygulamada Sorumluluk	142
4.3.4. Yapılan Analizler	143
4.3.5. Nice, Almaata ve Taşkent'e Hat Açılması	144
4.4. Genel Değerlendirmeler	147
SONUÇ	150
YARARLANILAN KAYNAKLAR	I-VI
EKLER	

KISALTMALAR

- A : Airbus
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
AEA : The Association of European Airlines
a.g.e. : Adı geçen eser
A.O. : Anonim Ortaklığı
A.Ş. : Anonim Şirket
B : Boing
HAVAŞ : Havaalanları Yer Hizmetleri Anonim Şirketi
IATA : International Air Transportation Association
ICAO : International Civil Aviation Organization
km : Kilometre
Ltd. Şti : Limitet Şirket
s : Sayfa
THY : Türk Havayolları

ŞEKİLLER

<u>Şekil No:</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa No:</u>
1 - 1	Stratejik yönetim süreci ve safhaları.....	10
1 - 2	İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehlikelerin tanımlanması.....	13
1 - 3	Organizasyon amaçlarının oluşturulması.....	16
1 - 4	Amaçlar ile stratejiler arasındaki ilişki.....	18
1 - 5	Stratejik planlama ve stratejik kontrol ilişkisi.....	22
1 - 6	Stratejik planlama süreci.....	23
1 - 7	Bir şey yapılmaması durumu ve amaç.....	33
1 - 8	Havayolu işletmelerinde stratejik planlama süreci.....	35
1 - 9	İşletme planlama sürecinde tahminlerde gerekenler.....	37
1 - 10	Tahmin ve planlama süreci ilişkisi.....	38
1 - 11	İleriye dönük tahminlerde yöntem seçimi.....	42
1 - 12	Stratejik planlama ve tahmin arasındaki ilişki.....	53
2 - 1	Pazarla ilgili tanımların seviyesi.....	56
2 - 2	Pazar seçim stratejilerinde üç alternatif.....	65
2 - 3	Yolcu trafik talebinin oluşumu.....	88
3 - 1	Şebeke yönetim yaklaşımı.....	128
4 - 1	THY organizasyon yapısı.....	132

TABLOLAR

<u>Tablo No:</u>	<u>Tablo Adı:</u>	<u>Sayfa No:</u>
1 - 1	Yeni havaalanı projelerinin toplam yapım süresi.....	39
2 - 1	Yıllar itibarıyla ortalama trafik büyümesi.....	87
3 - 1	Avrupa' da 1994 yılına kadar trafik büyüme oranları.....	101
3 - 2	Avrupa' da 1995 - 1999 arası yapılan tahminler.....	102
3 - 3	Fransa' da bilet bedelini ödeyenlerin dağılımı.....	112
3 - 4	Toplam ulaşım maliyetinin hesaplanması.....	114
3 - 5	Toplam ulaşım süresinin hesaplanması.....	115
3 - 6	Zamanın değerinin fonksiyonu olarak genel maliyetlerin hesaplanması.....	116
3 - 7	Taşıma türleri arasında pazar payı dağılımı.....	118
3 - 8	Air France haftalık uçuş sayısı.....	120
3 - 9	Air France yıllar itibarıyla pazar payı dağılımı.....	121
3 - 10	Cathay Pasific haftalık uçuş sayısı.....	121
3 - 11	Cathay Pasific yıllar itibarıyla pazar payı dağılımı.....	122
4 - 1	THY uçak filosu ve kapasitesi.....	134
4 - 2	THY ortakları ve sermaye yapısı.....	135
4 - 3	THY iştirakleri ve iştirakteki sermaye payları.....	136
4 - 4	THY yolcu taşıma ve kargo hizmet verileri.....	136
4 - 5	THY yurt dışı satışları ve ithalatı.....	136
4 - 6	THY devam eden yatırımları.....	137
4 - 7	THY dış kredi ödenen miktarı.....	137
4 - 8	THY dış kredi ödenecek miktar.....	138

GRAFİKLER

<u>Grafik No:</u>	<u>Grafik Adı</u>	<u>Sayfa No:</u>
2 - 1	Milli gelir yolculuk sayısı ilişkisi.....	86
3 - 1	ABD' de 1948 - 1981 arası yıllık trafik büyümesi.....	107
3 - 2	Mesafeye göre taşımacılık türleri pazar paylaşımı.....	111
3 - 3	Londra' da iş ve eğlence amaçlı pazarın gelir dağılımı....	113
3 - 4	Zamanın değerinin maliyetlere göre grafiği.....	117
3 - 5	Hesaplanan ve gerçekleşen değerlerin karşılaştırılması....	122
3 - 6	Düşüşün grafikte gösterilmesi.....	124
3 - 7	Avrupa ve Ortadoğu pazarında yıllara göre gelişim.....	127

GİRİŞ

Hızla değişen dünyada ulaştırma sektörünün bir alt kolu olan havayolu taşımacılığı 1980' li yılların sonlarına kadar olumlu gelişmeler kaydetmiştir. Ancak 1988 yılının ikinci yarısından sonra etkisini giderek artıran bir ekonomik durgunluk söz konusu olmuştur. Özellikle 1990 ve 1991 yıllarında Körfez Krizi ve arkasından gelen genel ekonomik durgunluktan sektör olumsuz yönde etkilenmiştir. Dünyadaki gelişmiş 7 ülkenin (ABD, Japonya, Kanada, Almanya, Fransa, İngiltere, İtalya) düşük enflasyonla istikrarlı büyüme yönündeki tercihleri, genel ekonomik durgunluğa önemli katkılar sağlamıştır. Bu da dünya genelinde iş ve tatil amaçlı seyahatleri, kargo taşımacılığını azaltarak havayolu taşımacılığının olumsuz etkilenmesine neden olmuştur.

Havayolu taşımacılığında sınırların kalkması ve rekabetin artması nedeniyle havayolu işletmeleri faaliyetlerine devam edebilmek için uzun dönemli stratejilere yönelmektedirler. Şirket birleşmeleri en önemli stratejilerden birisidir. Bir başka strateji filo değişimi biçiminde ortaya çıkmaktadır. Çünkü çevre konusundaki çalışmalar nedeniyle gürültü kaynaklı ve motorların atık gaz emisyonlarından kaynaklanan kirlilik sorununu gündeme getirilmiştir. Bu nedenle şirketler önümüzdeki yıllarda filolarına dahil etmeyi düşündükleri uçaklar konusunda stratejik planlama yapmaktadırlar.

Bilindiği gibi Türkiye' de 1933 yılında sivil hava taşımacılık faaliyetlerinin düzenlenmesi için bugünkü Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü oluşumunda ilk adım sayılan Hava Yolu İşletme İdaresi kurulmuştur. 1954 yılında da sivil havacılık faaliyetlerinin düzenlenmesi, denetlenmesi ve yönlendirilmesi amacıyla bugünkü adıyla Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Türkiye' de havayolu ulaştırma sektörü, 14.10.1983 tarihinde kabul edilen 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu' un yürürlüğe girmesiyle belirgin bir gelişme içine girmiştir. 1983 yılına kadar sadece

kamu kuruluşları tekelinde kalan sivil havacılık faaliyetlerinin, bu tarihten sonra özel sektöre de açılması sonucu sivil havacılık işletmeleri, hava araçları ve hava meydanları sayısında hızlı bir artış olmuştur. Ancak 1990 yılında ortaya çıkan Körfez Krizi ve bunu izleyen sıcak savaş tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de havayolu sektörünü olumsuz yönde etkilemiştir. Körfez Krizi' in sona ermesiyle 1992 yılında Türk havayolu sektöründe yeniden canlanma başlamıştır. Uçak sayısı ve koltuk kapasitesi bakımından önemli bir gelişme de özel havayolu şirketleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Özel havayolu şirketlerinin dış hat ve iç hat taşımacılığında aldığı pay her geçen gün artmaktadır. Yılda on milyona varan turist sayısı ve büyüyen ekonomisiyle, Türkiye pazarı dünyanın dev şirketlerine de cazip gelmektedir.

Çalışma bütün bu gelişmelerin yaşandığı hava taşımacılığında stratejik bir planlama unsuru olarak talep tahminini incelemektedir. Çağımızın temel niteliklerinden biri olan değişme ve gelişmeler karşısında hava taşımacılığında planlama yapmanın zorluğu ve zorunluluğu artmaktadır. Değişme ve gelişmelerin hızı planın kapsadığı süreyi de etkilemektedir. Eskiden kısa süreli planlarla yetinmek mümkün olduğu gibi, uzun süreli plan yapmak da bugüne oranla zor değildir. Değişme ve gelişmelerin yavaş olduğu bir ortamda geleceği tahmin etmek kolaylaşır. Günümüzde hava taşımacılığında kararları etkileyen faktörler çoğalmakta ve çarpışmaktadır. Bu nedenle geleceği önceden görme zorlaştığından planlama işlevi de o oranda zorlaşmaktadır. Ancak kararların isabet ve verimlilik derecesini arttırmak gerekmektedir. Çünkü aksi durumlarda risk büyük ölçüde artar. Bu nedenle çağımızda, sadece plan yapma ve planlı hareket etme değil, uzun dönemli plan yapma zorunluluğu da artmaktadır.

Bu amaçla çalışma üç bölümde planlanmıştır. Birinci bölümde işletmelerde stratejik yönetim ve bunun ileriye dönük tahminlerle ilişkisi araştırılmıştır. Bu nedenle öncelikle strateji, stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları açıklanmıştır. Daha sonra stratejik yönetim süreci ve

işletmelerde stratejik yönetimin önemi üzerinde durulmuştur. Bununla bağlantılı olarak ileriye dönük tahmin ve planlama süreci ilişkisi açıklanmıştır.

İkinci bölümde hava taşımacılığında pazar ve pazar bölümleri araştırılmıştır. Pazar ve pazarla ilgili kavramlar açıklanarak, hava taşımacılığında pazarlama yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Değişen koşullara uygun pazarlama karması incelenerek, pazar bölümleme yapılmıştır. Son olarak hava taşımacılığında talep ve arzın özellikleri belirtilerek, hava taşımacılığında talep tahmin süreci araştırılmıştır.

nc bölümde ise genel taşımacılık talebinden kişisel uçuş talebine doğru yaklaşımlar araştırılmıştır. Öncelikle genel taşımacılık talebi ve hava taşımacılığı talebi makro ekonomik açıdan ele alınmıştır. Daha sonra taşımacılık türleri arasında pazar paylaşışı açıklanarak, havayolu pazarında paylaşım yaklaşımı üzerinde durulmuştur. Son olarak kapasite etkileri ve şebeke yönetim yaklaşımı incelenmiştir.

1. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM VE İLERİYE DÖNÜK TAHMİN

1.1. Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

İşletme ve işletmenin dış çevresi arasındaki uyumu sağlayacak bir kavram olan strateji, işletme bilimlerinde yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlamıştır. Bu kısımda konuya açıklık getirmek ve araştırmaya temel oluşturmak amacıyla ilk olarak strateji, stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları ele alınmaktadır. Aynı zamanda işletme açısından önemi ortaya konmaktadır.

Günümüzde bu kavramlar, kar amaçlı olsun veya olmasın bütün organizasyonlarda kullanılmaktadır. Özellikle işletmelerde ve hava taşımacılığı gibi hızla gelişen sektörlerde daha çok önem verilmesi gereken konulardan birisidir. Bu sayede işletmeler stratejik yönetim ve stratejik planlama ile ileriye dönük tahminlerini daha isabetli bir biçimde yapmaktadırlar.

1.1.1. Strateji

Literatürde, strateji sözcüğü iki anlam ifade etmek için kullanılmaktadır. Bunlardan ilki; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla¹, diğeri ise, eski Yunanlı General Strategos'un san'atını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır². Türkçe' de strateji, sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır³. Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur.

¹ Kemal TOSUN, *İşletme Yönetimi*, Birinci Cilt, Genel Esaslar, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974, s. 220.

² Gary A. STAINER, *Top Management Planning*, The Macmillan Company, New York, 1969, s. 267.

³ TOSUN, s. 220.

Son yıllarda işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim ve karar almada strateji kavramı, oldukça önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır. Strateji iş dünyasında 20. yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. Ekonomik anlamda strateji ilk defa iki iktisatçı ve aynı zamanda matematikçi olan Neuman ve Morgenstern tarafından açıklanmıştır⁴. Düşünürler stratejiyi burada kişi ekonomisi açısından ele almakta ve kişisel faydasını maksimuma çıkartmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını sistematik bir şekilde açıklamaktadırlar.

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak ortaya çıkan değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Stratejik faaliyet için belirli miktarda kaynakların el altında bulundurulması ve çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesi gerekir. Alınan bu kararlar ve seçimler, işletmenin bilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerici bir yönetim içinde çalışmasını sağlar⁵. Böylece geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir şekilde düzenlenmesini sağlar. Bu sayede işletme yaşamında kadere ve şansa bırakılan konular kontrol altına alınmış olacaktır.

İşletmenin türü ne olursa olsun strateji, amaç tayini ile ilgili olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir işletme, amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamaz; amaç saptamak için gerekli hesapları yapamaz ve böylece yeni girişimlerine öncü olacak kurallardan yoksun kalır. Stratejinin bulunmadığı işletmeler mali ve beşeri kaynakları ekonomik olarak kullanmak için gerekli stratejik analiz yapılmadığı için kaynakları etkin ve verimli kullanamazlar. İkinci olarak uygun bir ürün - pazar politikası oluşturmayacaklardır. Böyle işletmeler çoğu zaman belli bir mal

⁴ Düşünürlerin eseri, *Theory of Games and Economic Behaviour* adını taşımaktadır. 1944 yılında A.B.D.'de yayınlanmıştır.

⁵ Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Cilt 1, İşletme Fakültelsi Yayın No: 234, İstanbul, 1990, s. 9.

ve pazar üzerinde rekabet avantajına sahip olamazlar. Üçüncü olarak bu tip işletmeler önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan kararlarını günlük bilgiler üzerine kurarlar. Bu nedenle, piyasanın en önemsiz dalgalanmalarında ve tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler.

1.1.2. Stratejik Yönetim ve İşletmelerde Stratejik Yönetim Önemi

Stratejik yönetim kavramı, 1980 yılından bu yana işletme literatürüne girmiş bir kavramdır. Bu kavram strateji ve yönetim sözcüklerinin bileşiminden türemiştir. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması, uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilmesiyle ilgilidir. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma ve değerlendirmenin yapılması, bu planların uygulanabilmesi için örgüt içi önlemlerin alınmasını, stratejilerin amaçlara uygunluğunun kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzeyini ilgilendiren süreçler toplamıdır⁶. Stratejik yönetim bir işletmenin gelecekteki durumu hakkında kararlar alınması ve bu kararların uygulanmasıyla ilgili bir süreçtir⁷.

Stratejik yönetimin temelde üç aşaması vardır. Birinci aşama, stratejik planlamadır. İkinci aşama, politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabalarıdır. Planlanan stratejilerin orta ve alt kademelere benimsetilmesi söz konusudur. Bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun örgütsel yapının kurulması çalışmaları yapılmaktadır. Üçüncü ve son aşama ise karşılaştırma ve kontroldür. Burada oluşturulan politikalar ve kurulacak örgütsel yapının, işletme amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılması ve kontrolü çalışmaları yapılmaktadır.

⁶ EREN, s. 15.

⁷ Lloyd L. BYARS, *Strategic Management, Planning and Implementation*, Harper & Row Publishers, New York, 1987, s. 17.

İşletmelerde stratejik yönetim son yılların en güncel konusudur. Öncelikle işletmelerin yönetilmesinde temeli oluşturur. Ayrıca stratejik yönetim, işletmeye ticari savaş meydanında yenik düşmemek için bir takım analitik kavramlar, felsefe ve modeller, örgütlenme araçları ve çeşitli teknikler kazandırır. Böylece işletmeler kısa vadeli hedef ve amaçlarını uzun vadede koordine edebilirler. Dünya işletmeleri de etkileyen stratejik değişimler içindedir. Çünkü işletmeler bir sistemler bütünü içinde faaliyetlerini sürdürürler. Bu bütün iç içe sistemlerden oluşur. İşte bu sistem içinde her bir birimin oynadığı rol ve /veya roller vardır. Bu doğrultuda işletmelerde stratejik yönetim, çevreye ve sisteme uyum sağlamasına olanak yaratır. İşletmelerde stratejik yönetim problemlere uyum sağlama olayıdır⁸.

1.1.3. Stratejik Planlama ve İşletmelerde Stratejik Planlamanın Önemi

Plan genel olarak hesaplanmış, rakamlarla ifade edilmiş yazılı bir öngörü türüdür. Oysa, strateji bazı hallerde yazılı olmayabilir. Bu durumda yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olacaktır. Buna karşılık, yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılan stratejilere stratejik planlama denir⁹. Stratejik planlama işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en üst kademe yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının ürün - pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerdir¹⁰. Bu nedenle stratejik planlama işletmeyi yön verici kuralları içine almaktadır. Stratejik planlama içeriği nedeniyle oldukça uzun bir zaman süresini kapsamaktadır. En uzun

⁸ Meral KÖKTÜRK (ERENSAN), *Stratejik İşletme Yönetimine Girişte Birkaç Kavram*, Erişer Matbaası, İstanbul, 1980, s. I.

⁹ EREN, s. 15.

¹⁰ EREN, s. 49.

sürelî planlama türlerinden biri stratejik planlamadır.

İşletmelerdeki diğer yapılan planlamalarla stratejik planlama arasında uyumlu bir denge vardır. İşletme planlarının hiçbirî diğerlerinden ayrı düşünülemez. Çünkü birbirleriyle karşılıklı bağılıklar, etkiler ve tepkiler söz konusudur. İşletme planları da bir sistem gibi düşünülebilir. Ancak bu planlar sisteminin, çıkış merkezini stratejik planlar oluşturmakta ve diğer planlama yapıları onun üzerine kurulmaktadır. Bu nedenle stratejik planlara diğer planların yollarını veya kapılarını açan anahtar plan da denir¹¹. Stratejik plan işletmenin ne yönde ve ne biçimde gelişeceğini ana hatları ile belirtir.

1.2. İşletmelerde Stratejik Yönetim Süreci

Yıllar boyunca bazı işletmeler iflâsa giderken bazılarının aşırı derecede büyüyerek karlılıklarını artırdığı görünür. Yine bazı işletmeler birçok yeni işlere yönelirken bazıları böyle bir eğilim içine girmezler. Örneğin, Delta Havayolları 31 Aralık 1930' da A.B.D.' in güneyinde zirai ilaçlama faaliyetleri yaparak işe başlamıştır. Oysa bugün bu havayolu şirketi A.B.D. içinde ve dışında birçok hatta yolcu, kargo ve posta taşımacılığı yapmaktadır. A.B.D.' nin en büyük üç havayolundan birisidir.

Her geçen gün çevresel, sosyal ve teknolojik değişiklikler oluşmaktadır. İşletmelerin uluslararası işleri, doğal kaynak maliyeti ve kıtlığı artmaktadır. Değişen ve karmaşıklaşan bu çevrede işletmeler gelecekları hakkında kararlar almak zorundadırlar¹² İşte bu süreç stratejik yönetimdir. Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekteki yönü hakkında kararlar alınması ve bu kararların uygulanmasıdır.

Stratejik yönetim sürecine her türlü organizasyonda başvurulabilir. Stratejik yönetim Coca - Cola, IBM ve General Motors gibi dev

¹¹ EREN, s. 51.

¹² BYARS, s. 6.

organizasyonlara faydalı olduğu gibi lokanta, kırtasiye, okul ve futbol takımı gibi küçük organizasyonlarda da faydalı olur.

Stratejik yönetim süreci temel olarak iki aşamadan oluşur. Birinci aşama stratejik planlama, ikinci aşama ise strateji uygulamasıdır¹³. Her aşama kendi içinde çeşitli safhalardan oluşur.

Stratejik planlama aşamaları,

- 1- Organizasyon felsefesi ve misyonunun açıklanması,
- 2- Organizasyon misyonuna ulaşmak için kısa ve uzun dönemli amaçların oluşturulması ve
- 3- Amaçları gerçekleştirmek için kullanılacak stratejilerin seçiminden oluşur.

Stratejinin uygulama aşamaları ise,

- 1- Strateji uygulamak için organizasyon yapısını geliştirmek,
- 2- Strateji uygulama için gerekli faaliyetlerin sağlanması ve
- 3- Organizasyon amaçlarına ulaşmada strateji etkisinin izlenmesinden oluşur.

Stratejik yönetim süreci ve aşamaları ayrıntılı olarak şekil-1.1' de yer almaktadır¹⁴.

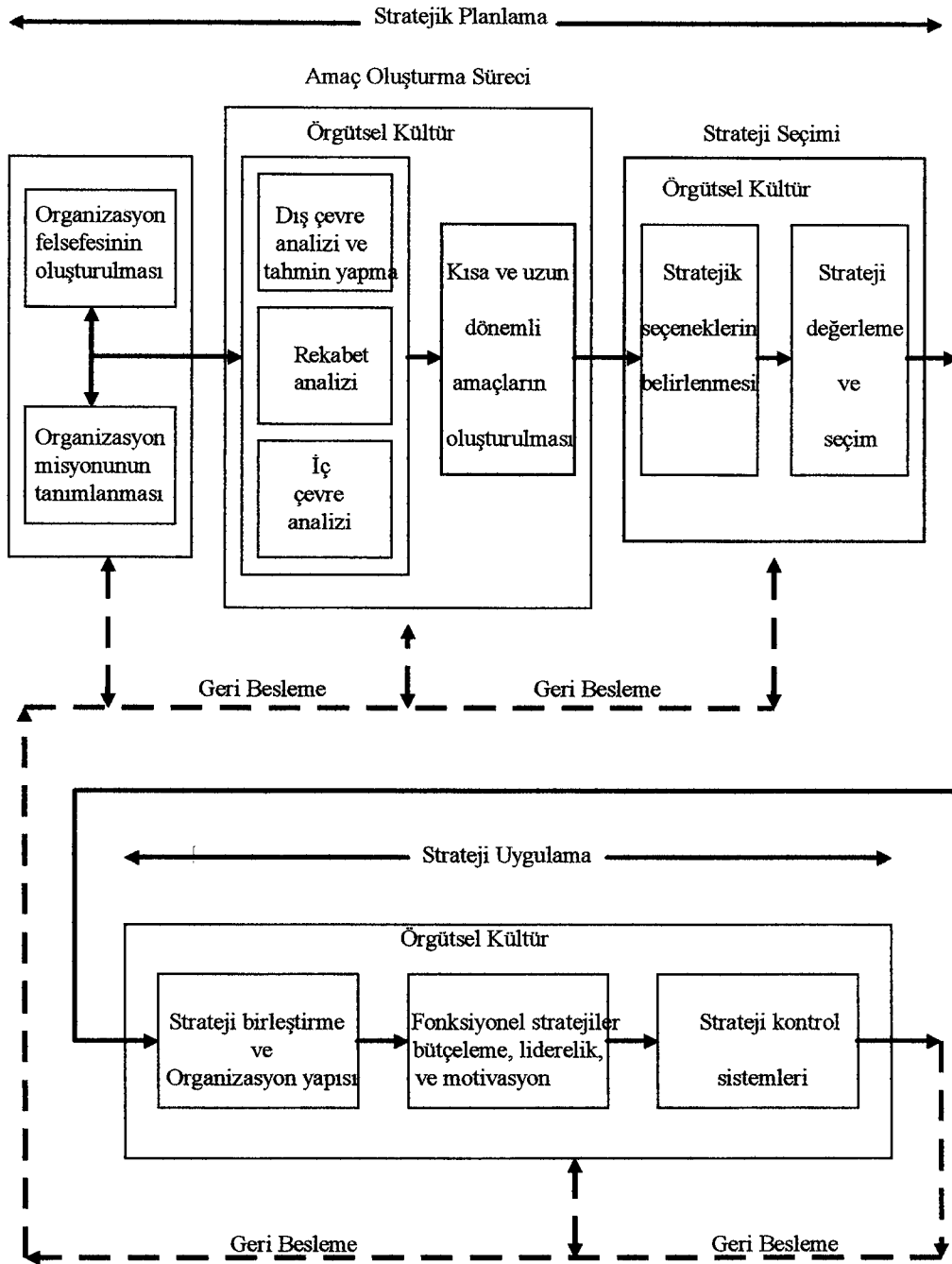
1.2.1. İşletme Felsefesinin Oluşturulması ve Misyon Açıklaması

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması işletme felsefesi ve misyonunun belirtilmesidir. Organizasyonda işlerin idaresindeki hareket biçimi açısından değerler, kanaatlar ve prensiplerin oluşturulması organizasyon felsefesidir. Küçük işletmelerde felsefeyi genellikle işletme sahipleri hem yazarak hem de kişisel davranışları aracılığıyla oluştururlar.

¹³ BYARS, s. 8.

¹⁴ BYARS, s. 3.

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ



Şekil-1.1: Stratejik yönetim süreci ve safhaları

Büyük işletmelerde ise işletmenin kurucuları şirket felsefesini oluşturur ve işletmede yaşamını böylece sürdürür. Kriz durumlarında işletme felsefesine önem vermemek işletme yönetimi için büyük bir

hatadır. Son olarak organizasyon felsefesi organizasyonla ilgili politikalarının oluşturulmasında genel bir hareket noktası sağlar¹⁵. Organizasyon politikaları da çalışanlar için bir rehberdir.

İşletmeler, toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonlarla varlıklarını ispatlamaya çalışırlar. Bu varolma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Dolayısıyla işletmeler toplum içinde kendi misyonlarını açık bir şekilde tanımlamalıdır.

Organizasyon misyonu işletmenin bugünü ve gelecekteki faaliyetleridir. Normalde misyon, işletmenin bugünkü ve gelecekteki bir zaman çerçevesi içinde coğrafi kapsamını, pazarlarını ve ürünlerinin açık bir tanımını kapsamalıdır. Organizasyon misyonu oluşturulurken açık ifadeler kullanılmaması tehlikelidir. Misyon açık olmadığına stratejiler ve amaçlar geliştirmek olanaksızdır. Bir çok işletmede misyonun açık olmaması nedeniyle algılama sorunu söz konusu olabilir.

Bir işletmede misyonun belirlenmesi işletmenin müşterilerinin açık bir şekilde tanımlanmasıyla başlar. Müşterilerin tanımlanmasında şu soruların yanıtlanması gerekir¹⁶:

1- Müşteri kimdir?

a) Müşteri nerede oturmaktadır?

b) Müşterinin satın almaları nasıldır?

c) Müşteriye nasıl ulaşılabilir?

2- Müşteri neyi satın almaktadır?

3- Müşteri ürünü aldığı zaman neyi aramakta ve önemsemektedir?

Misyon aynı zamanda işletmenin gelecekteki iş konuları ile de ilgilidir. Bu nedenle potansiyel müşteriler de tanımlanmalıdır. İşletmenin potansiyel müşterilerinin tanımlanmasında şu sorular yanıtlanmış olmalıdır¹⁷:

¹⁵ BYARS, s. 11.

¹⁶ BYARS, s. 12.

¹⁷ BYARS, s. 12.

1- Pazar potansiyeli ve pazar eğilimi nedir?

2- Ekonomik gelişmeler sonucu pazar yapısında ne gibi değişiklikler olmaktadır?

3- Müşterilerin satın alma alışkanlıklarını değiştirecek yenilikler nelerdir?

4- Müşterilerin ihtiyaçları nedir ki, halen piyasadaki ürün ve hizmetler bu ihtiyaçları yeterince karşılamamaktadır?

Bir işletmenin misyonunun belirlenmesinde yanıtlanması gereken son soru, organizasyonun faaliyet konusu doğrumu yoksa faaliyet konusu değiştirilmeli mi biçimindedir.

Ayrıca işletme misyonu ilk açıklandığı gibi kalmamalı, zaman içerisinde düzenlenmelidir. İşletme misyonundaki bir değişiklikte çeşitli faktörler rol oynar. Bu faktörlerin en önemlilerinden biri karlılıktır. Azalan karlar ekonomik faaliyetlerdeki bir değişiklikten kaynaklanır. Karlılık yanında rekabetteki ve üst yönetimdeki değişiklikler, yeni teknolojiler, kaynakların maliyet artışı ve kıtlığı, pazar yapısındaki değişiklikler, hükümet düzenlemeleri, müşterilerin talebi organizasyon misyonundaki düzenlemelere etki eden diğer faktörlerdir.

Son olarak organizasyon felsefesi ve misyon açıklaması birbiriyle bağlantılıdır. Bu açıklamalar genelde bir tek belgede somut bir biçimde bir araya getirilmelidir.

1.2.2. İşletmenin İç ve Dış Çevre Analizi

Bir işletmenin gelecekteki idaresi ve yönetimi ile ilgili verilen kararlarda üç temel soru yanıtlanmalıdır. Bu sorular,

1- Biz şu an neredeyiz?

2- Nerede olmak istiyoruz?

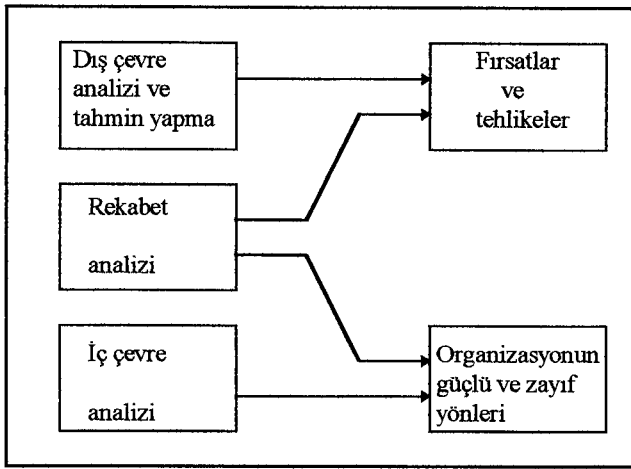
3- Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

Biçimindedir.

Biz şu an neredeyiz sorusunun yanıtı işletmenin dış çevresindeki tehlikeler ve fırsatlar ile işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirtmede yönetimi desteklemelidir. Bu belirtmede,

- 1- Dış çevre analizi ve tahmin yapma,
- 2- Rekabet analizi ve
- 3- İç çevre analizi gibi faktörler etkilidir.

Bu faktörler arasındaki ilişkiler şekil 1-2' de yer almaktadır¹⁸.



Şekil 1-2 İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönleri ile Fırsat ve Tehlikelerinin Tanımlanması

Dış çevre analizi ve tahmin yapma ile rekabet analizi işletme için fırsatları ve tehlikeleri belirler. İç çevre analizi ile rekabet analizi de işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirler.

İşletmeler kendi endüstrileri dışındaki faktörlerden de etkilenir. Faktörler yalnızca işletmelerin başarısını değil endüstrinin bütünü etkiler. Dış çevre ile ilgili tahminler endüstri veya işletmenin direkt kontrolü altında değildir. İşletmelerin dış çevre analizleri 4 kategoride toplanır. Bunlar ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik analizlerdir¹⁹. Her bir analiz odak noktası işletme ile ilgili eğilimlerdir.

¹⁸ BYARS, s. 27.

¹⁹ BYARS, s. 29.

Ekonomik analizde enflasyon oranı, büyüme hızı, faiz ödemeleri, işsizlik oranı, tüketici gelir düzeyleri, şirket yatırımları gibi genel ekonomik değişiklikler önemlidir. Bu faktörlere stratejik planlama sürecinde dikkat edilmelidir. Çok uluslu olarak faaliyet gösteren işletmeler için gümrük tarifeleri, döviz kuru değişimleri ve ülkelerin oluşturduğu birlikler dikkate alınmalıdır.

Teknoloji bilimin sistematik uygulamalarıdır. Teknolojik gelişmeler bir işletme veya endüstrinin ürün veya hizmetlerine olan talebi önemli ölçüde değiştirebilir. Eğer işletmeler teknolojik değişikliklere zamanında ayak uyduramazsa bir süre sonra sıkıntıya düşerler.

Bir ülkedeki politik kurum ve kuruluşlar stratejik planlama kararlarında önemli bir etkiye sahiptir. Hükümetler çıkardıkları çeşitli yasalarla işletmelerin faaliyetlerini ve çalışma hayatını düzenlerler. Örneğin devletlerin vergi politikaları işletmelerin yatırım kararlarını ve kaynak yapısını etkiler.

Sosyal analiz işletmenin müşterilerinin ve çalışanlarının demografik özelliklerini davranışlarını ve değerlerini kapsar. Bu sosyal faktörler işletmelerin ürün ve hizmetlerine olan talep ile stratejik kararları değiştirebilir. Son yıllarda önemli bir sosyal değişme işgücü bileşimindedir. Kadınların çalışanlar içindeki payı artmaktadır.

İşletmeler rekabetçi bir endüstriyel çevrede faaliyet gösterirler. Rakiplerin analizi yalnızca işletmenin zayıf ve güçlü yönlerini göstermez. Aynı zamanda işletmenin içinde bulunduğu endüstriyel çevreden işletmeye dönük tehdit ve fırsatları da gösterir. Bir endüstri içindeki rekabete hakim olan beş güç söz konusudur. Bunlar, bir endüstrideki rakipler arasındaki durum, endüstride rekabete yeni katılanların tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve endüstri içindeki ikame mal veya hizmetlerin tehditleridir²⁰. Rekabet analizinde işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatları ve tehlikelerini belirlemede bu beş güç kullanılır.

²⁰ BYARS, s. 35.

Örneğin rekabete yeni katılmaları endüstriye girişteki engeller ve mevcut işletmelerin tepkisi belirler.

Çevre devamlı olarak değişen, hareketli bir ortamdır. Bu nedenle çevresel analiz hareketli yapılması gereken bir faaliyettir. Çevrenin bu belirsizlik hali işletmeye bazı tehlike veya riskleri kabul ettirir. İşletme, faaliyetlerini bu değişimlere uygun bir biçimde düzenlemek için çevresel faktörlerdeki bütün değişme olanaklarını hesaba katmak zorundadır.

1.2.3. Uzun Dönemli ve Kısa Dönemli Amaçların Oluşturulması

Her işletmede yönetimin görevi çalışanları işletme amaçları doğrultusunda harekete geçirmek ve çalışanlara yol göstermektir. Uzun dönemli amaçları belirleyen, işletmenin misyonuna devam arzusudur. Genel olarak işletmenin mali yılının ötesine uzanan amaçlardır. Kısa dönemli amaçlar, yönetim tarafından uzun dönemli amaçlara ulaşmak için kullanılan bir yıldan daha az süreli iş hedefleridir.

Bir işletmenin amaçları, işletmenin misyonuna bağlıdır. Bununla birlikte amaçlar işletmeden işletmeye değişiklik gösterir. Genel olarak amaçları şu şekilde sınıflandırılır²¹:

- 1- Karlılık,
- 2- Müşteriler ve diğer alıcılara hizmet,
- 3- Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve
- 4- Sosyal sorumluluktur.

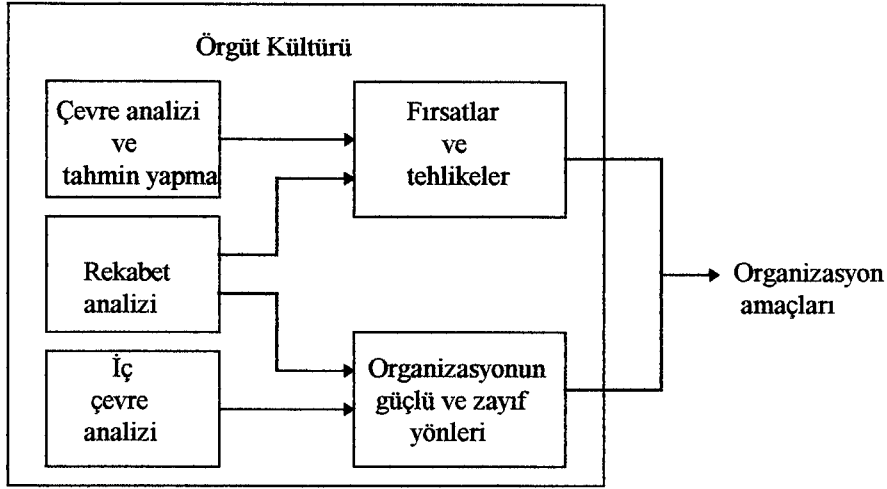
İşletmenin amaçlarını oluşturması çeşitli faktörlerin birbirini etkilemesiyle ortaya çıkan bir süreçtir. Bu amaç oluşturma sürecinin aşamaları,

- 1- İç çevre analizi ile işletmenin mevcut durumunun belirlenmesi,
- 2- Yapılan tahminler, rekabet ve çevre analizi ile işletmenin dış çevre şartlarının belirlenmesi ve

²¹ BYARS, s. 15.

3- Organizasyonun örgüt kültürüdür²².

Örgüt kültürü, organizasyonun faaliyetlerinden ortaya çıkan değerlerdir. Bu faktörlerin birbirleriyle ilişkisi şekil 1-3' de yer almaktadır²³.



Şekil 1-3 Organizasyon Amaçlarının Oluşturulması

Organizasyon kültürü, organizasyon çalışanlarının paylaştığı beklentiler ve inançlardır. Organizasyon içindeki grup ve kişisel davranışların kuvvetli bir biçimidir. Genelde organizasyon kültürü, işletmenin felsefesinden gelişerek ortaya çıkar. Organizasyon kültürünün belirlenmesinde ve biçimlenmesinde yönetim davranışları da önemlidir. Organizasyon kültürünün belirlenmesinde organizasyonun geçmişi, organizasyonun çevresi, kadrolaşma süreci ve sosyalleştirme süreci etkili faktörlerdir.

1.2.4. Stratejik Alternatiflerin Belirlenmesi

Yönetim, işletmenin alternatiflere ulaşabilirliğinin değerlendirerek bir veya daha fazla alternatifin seçilmesiyle bir strateji oluşturur. Bir

²² BYARS, s. 15.

²³ BYARS, s. 49

işletmede stratejiler kapsamalarına göre farklı düzeydedir. Genelde işletmelerde stratejiler dört gruba ayrılır. Bunlar sosyal stratejiler, şirket stratejileri, iş stratejileri ve fonksiyonel stratejilerdir²⁴.

Toplumsal strateji, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenir ve işletme ile içinde bulunduğu toplumla ilgili stratejilerden oluşur. Şirket üyeliği, sosyal sorumluluk ve iş ahlakı gibi konularla ilgilidir.

Şirket stratejisi, üst yönetimce tüm işletmenin yönetimi için düzenlenir ve uzun dönemi kapsar. Amaç işletmenin mevcut işlerini ve gelecekteki işlerinin yönetilmesidir. İşletmenin stratejik amaçlarına ulaşmada etkilidir. Şirket stratejisi oluşturulurken şu sorular yanıtlanmalıdır²⁵:

- 1- Ne tür iş veya işler yapılmalı?
- 2- Mevcut faaliyetler uzun ve kısa dönemli stratejik amaçlara ulaşma imkanı verecek mi?
- 3- Girişilecek yeni işler stratejik amaçlara ulaşma imkanı verecek mi?
- 4- Şu an ve gelecekte yapılacak işlere hangi kaynaklar ne miktarda ayrılacak?
- 5- Geçmişteki gibi aynı düzeyde kaynak ayrılması gerekmeyen işler var mı?

İş stratejisi, bir endüstri veya Pazar-ürün bölümünde rekabet üzerinde yoğunlaşır²⁶. Faaliyet alanı şirket stratejilerine göre daha sınırlıdır. Belirli bir endüstriyel çevrede firmanın şirket stratejisi ve iş amaçlarına ulaşmaya imkan veren rekabetçi yaklaşım firmaya sağlanmışsa bu başarılı bir iş stratejisidir. Örneğin eğer işletmenin pazar payı düşükse veya faaliyet büyümesi söz konusu olduğunda şirketin rekabet yaklaşımı nasıl olmalıdır? Endüstri durgun bir dönemde ise rekabet nasıl olmalıdır?

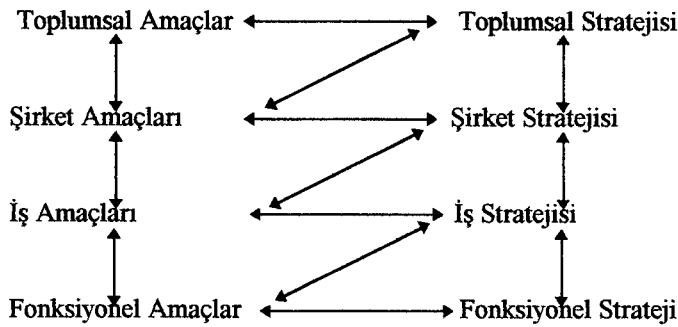
²⁴ Glen BOSEMAN, Arvin PHATAK, Robert E. SCHELLENBERGER, **Strategic Management Text and Cases**, John Wiley & Sons, 1986, s. 72.

²⁵ BOSEMAN, PHATAK, SCHELLENBERGER, s. 73.

²⁶ BOSEMAN, PHATAK, SCHELLENBERGER, s. 74.

İş stratejisi ile işletmenin endüstrideki yeri belirlenmektedir. İşletme pazarda stratejik bir avantaja sahipse rakiplerine karşı bir üstünlük sağlar. Bu üstünlük işletmeyi pazarda diğer firmalardan farklı kılan bir güçtür.

Fonksiyonel stratejiler, iş stratejilerine göre daha sınırlı alandadır. Fonksiyonel stratejiler üretim, finans, pazarlama, personel gibi işletmenin fonksiyonlarıyla ilgili stratejilerdir. Genellikle bir yıl ve daha az süreyi kapsayan kısa dönemli stratejilerdir. Bununla birlikte fonksiyonel stratejiler iş düzeyindeki stratejileri desteklerler. Çeşitli düzeydeki işletme stratejileri arasındaki ilişki şekil 1-4' de yer almaktadır²⁷.



Şekil 1-4 Amaçlar ile Stratejiler Arası İlişki

1.2.5. Stratejilerin Değerlendirilmesi ve Seçim

Genelde bir işletme stratejisi, çevresel etkilerin tesirsiz hale getirilmesi ve pazar fırsatlarından yararlanmak amacıyla oluşturulur. Aynı zamanda işletmenin güçlü yönlerini artırırken, rekabetteki zayıflıklarını anlamasını sağlar. İşletmelerin ulaşabileceği alternatif stratejilerin çokluğu nedeniyle, strateji seçimi zor bir karardır. Bunun için strateji seçim kararında işletmeye yardımcı çeşitli yöntemler geliştirilmiştir.

²⁷ BOSEMAN, PHATAK, SCHELLENBERGER, s. 75.

Strateji değerlendirme ve seçim sürecinde yöneticilere yardımcı olarak geliştirilen yöntemlerden biri işletme portföy analizidir. İşletme portföy analizinde en çok kullanılan yaklaşımlar, pazar büyüme yaklaşımı, endüstri cazibesi-işletme gücü yaklaşımı ve yaşam eğrisi yaklařımlarıdır²⁸. İş stratejisinin de ise üç strateji değerlendirme yaklaşımı vardır. Bunlar maliyetlerde liderlik, mal veya hizmet farklılaştırması ve yoğunlaşma yaklaşımlarıdır.

Strateji değerlendirme ve seçim sürecinde anahtar rol oynayan faktörler vardır. Bu faktörler,

- 1- Risk karşısında yönetimin tutumu,
- 2- İşletmenin evresi,
- 3- Örgüt kültürü ve güç ilişkileri,
- 4- Rekabette etkiler ve tepkiler,
- 5- nceki işletme stratejilerinin etkisi ve
- 6- Zamanlamanın nemidir²⁹.

Strateji seçim sürecinde ayrıca rekabet analizi, iş gruplarının analizi ve pazarlama stratejilerinin kar üzerindeki etkisinin analizi yapılır.

1.2.6. Strateji Karşılaştırma ve Organizasyon Yapısı

Stratejiler organizasyonlar vasıtasıyla uygulanır. Organizasyon alışan insanların bir grup halinde çabalarının birleştirilmesidir. Örgütleme ise amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetlerin bir araya getirilmesi ve faaliyetleri yapan kişilerin yönetimi için gerekli yetkinin kişilere verilmesidir.

Organizasyon yapısı işletmenin stratejilerini gerçekleştirmesini kolaylaştıracak Şekilde düzenlenir. Bir işletmede stratejik alternatiflerin sayısı ve tipi mevcut yapıyı da etkiler. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi

²⁸ BYARS, s. 92.

²⁹ BYARS, s. 112.

için strateji ve organizasyon yapısı arasında uygun bir ilişki kurulmuş olması gerekir. İşletmenin organizasyon yapısında değişiklik olmamasına rağmen stratejilerde çok ender değişiklik olabilir³⁰. Bir organizasyon yapısı geliştirilmeden strateji seçimi yapmak uygun olmayabilir. Organizasyon yapısı stratejiyi destekler ve tamamlar.

1.2.7. Stratejinin Uygulaması

İşletmede amaçların oluşturulmasından sonra şirket ve iş stratejileri seçilir. Organizasyon yapısında stratejilerin doğru uygulanması için çeşitli seçilmiş faaliyetler yer almalıdır. Bu faaliyetlerden birisi organizasyondaki fonksiyonel alanlar için stratejiler geliştirilmesidir. Bu stratejiler şirket ve iş stratejilerini destekleyen stratejilerdir. Stratejilerin uygulamasında fonksiyonel stratejilerin yanında bütçeler, liderlik ve güdüleme önemli rol oynar.

Pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları ve araştırma geliştirme alanlarında geliştirilen stratejiler fonksiyonel stratejilerdir. Pazarlamada pazara nüfuz etme, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve pazar değişikliği önemli stratejilerdendir. Finans fonksiyonunda sermaye yatırım bütçesi ve nakit akışı dikkat edilmesi gereken iki önemli konudur.

Kaynaklar, işletmenin organizasyonundaki her bir fonksiyonunu yeterince destekleyecek şekilde dağıtılmalıdır. Bununla ilgili uygulamalar bütçeleme süreci ile yapılır. Satış bütçesi, üretim bütçesi, sermaye bütçesi, direkt hammadde bütçesi, direkt işçilik bütçesi ve nakit akış bütçesi örnek olarak sayılabilir. Bunlara ek olarak esnek bütçe ve program bütçesi söz konusudur.

İşletmede çalışanların çabaları işletme amaçlarını gerçekleştirecek yönde teşvik edilmelidir. Burada yöneticilerin liderlik yeteneği ve güdüleme sistemleri önemlidir.

³⁰ BYARS, s. 122.

1.2.8. Kontrol ve Geri Besleme

Buraya kadar ki stratejik yönetim aşamaları ile seçilen stratejiler işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Bunun mümkün olmadığı durumlarda bir kontrol sürecinin gerekliliği artar. Kontrol sürecinde, seçilen stratejilerin işletme amaçlarına yönelik olup olmadığı hakkındaki kararları üst yönetim alır.

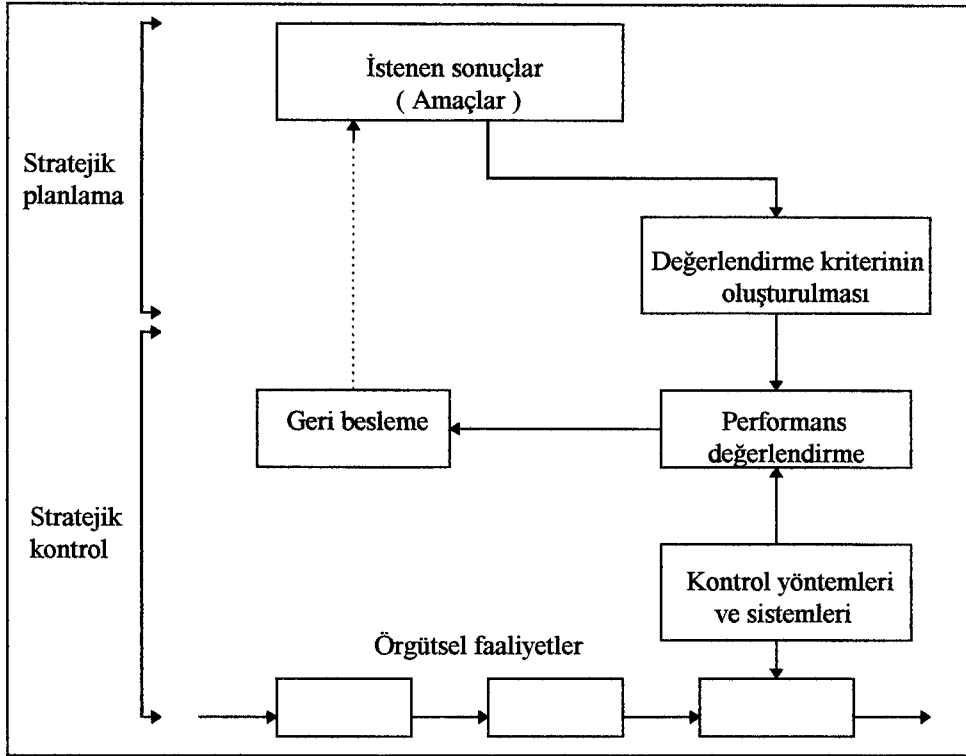
Stratejik kontrol sürecinin, mevcut sorunlar veya ileride karşılaşılabilecek sorunlar kritik hale gelmeden önce yönetimi uyarması gerekir. Kontrol sürecinde, önceden belirlenmiş amaçlar veya standartlar gerçekleşen performans ile karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda amaçlar veya standartlardan sapmalar ortaya konur. Yönetimde bu sapmalar ışığında düzeltici önlemler alınır. Ancak burada stratejik kontrolün ne düzeyde olacağına dikkat edilmesi gerekir. Kontrol sisteminin uygulaması çoğu zaman daha çok kontrol yapmak biçiminde sonuçlanır. Oysa bu sakıncalıdır. Yöneticiler, kontrol sisteminin stratejik yönetim sürecinde yalnızca aşamalardan biri olduğunu unutmamalıdır³¹. Kontrol sistemi işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetler hakkında bilgi sağlayacak şekilde kurulmalıdır.

Stratejik kontrol ile stratejik planlama arasında yakın ilişki vardır. Bir işletmede gerçekleştirilmek istenen amaçlar stratejik planlama sürecinde oluşturulur. Değerlendirme kriterlerinin geliştirilmesi hem stratejik planlama hem de stratejik kontrol süreci içerisinde olabilir. Değerlendirme kriteri işletmenin amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediğini belirleyen bir referans noktasıdır³². Değerlendirme kriterleri işletme amaçlarından ortaya çıkar. Mevcut performans bu kriterlerle karşılaştırılır. Kontrol sistemi işletme faaliyetlerinin çıktılarını ölçmek için düzenlenir. Son olarak performansın değerlendirilmesiyle

³¹ BYARS, s. 168.

³² BYARS, s. 168.

verilere ulaşılır. Böylece amaçlar doğrultusunda gidiş ve amaçlardan sapmalar geriye doğru bilgi akışı ile bildirilir. Bu da geri besleme ile sağlanır. Stratejik planlama ile stratejik kontrol arasındaki bu ilişki şekil 1-5’ de yer almaktadır³³.



Şekil 1-5 Stratejik Planlama ve Stratejik Kontrol Süreci İlişkisi

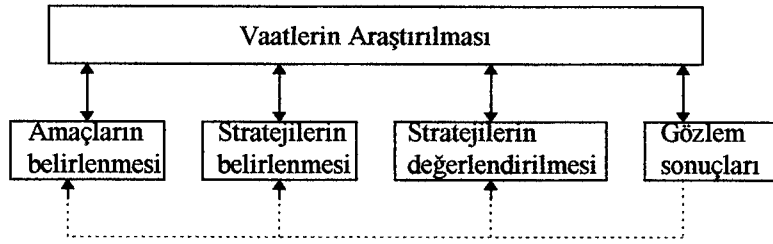
1.3. Stratejik Planlama Süreci

Biçimsel stratejik planlama süreci, işletmelerin uzun vadeli amaçlarınının kararlaştırılması, bu amaçlara ulaşmak üzere stratejilerin ortaya konması, stratejilerin değerlendirilmesi ve gözlem sonuçları açısından stratejik yöntem olarak yazılı kesin bir süreçtir³⁴.

³³ BYARS, s. 169.

³⁴ Kenneth J. ALBERT, *The Strategic Management Handbook*, McGraw Hill Book Company, 1983, s. 2- 4.

Planlama sürecinin her basamağı vaatlere ulaşmak için açık ve kesin bir yöntem ile birlikte yürütülmelidir. Bu süreç şekil 1-6' da yer almaktadır. Vaatlerin zorunluluğu tüm aşamalar için geçerlidir. Amaçların niteliklerinin belirlenmesi, stratejilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinden önce yapılmalıdır. Gözetim ise en son basamaktır. Kesikli çizgiler sürecin tekrar eder niteliğini göstermektedir.



Şekil 1-6 Stratejik Planlama Süreci

1.3.1. Amaçların Belirlenmesi

Stratejik planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ile başlamalıdır. İşletmeler amaçlarını çoğunlukla stratejilerle karıştırırlar. Amaçların analizi ve oluşturulması stratejik planlamada esas basamak olarak kabul edilmiştir. Biçimsel olmayan planlamada bu basamak fazla düşünülmez. Amaçların belirlenmesi işletmeler açısından zor bir karardır. Kişiler için dahi aynı zorluk söz konusudur.

Amaçların belirlenmesindeki zorluk, biçimsel planlamacılara bu basamağı görmezlikten gelmelerine neden olabilir. Oysa işletmeler amaçların analizi için önemli miktarda zaman ve para ayırmalıdır. Bu aşamada, amaçlar üzerinde çalışan gruba yardımcı olmak üzere danışmanlardan yararlanılabilir³⁵.

İşletmelerin çok sayıda amaçları vardır ve planlamacılar sistemin tüm amaçlarını bilmek zorundadır. Amaçların analizini kapsamlı tutmaya

³⁵ ALBERT, s. 2-5

yardımcı olan bir yolda çıkar grupları yaklaşımını kullanmaktır. Bu yaklaşım, işletme kaynaklarına katkıda bulunan tüm kişi ve kuruluşları listeler. Daha sonra her çıkar grubunun amaçları tanımlanır. Çoğu zaman çıkar gruplarının amaçları birbiriyle çakışır. Planlamacılar her grubun amaçlarını belirler. Her amaç için de özel ölçüler kurulabilir. Örneğin hissedarlar için yatırımların geri dönüşü bir amaç ise vergilerden sonra her yıl %10' u geçmesinin istenmesi özel bir ölçüdür. Çıkar gruplarının amaçları analiz edildikten sonra, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri analiz edilir. Bu analiz işletme kaynaklarının envanterinin gerektirir.

Amaçların yazılı hale getirilmesi nihai amaçların belirlenmesiyle olur. her bir karar vericinin, amaçların tümüne nasıl katkıda bulunduğunu görmek için bu genel amaçlar sonradan özel amaçlara dönüştürülmelidir. Buna ilaveten amaçlar ölçülebilir olmalıdır. Amaçlar neyin ne zaman istendiğini belirten ifadeler şeklinde oluşturulmalıdır. Böylece işletmenin fonksiyonları, işletme amaçlarının tümü karşısında kendi rolünü kararlaştırırken planlamaya dayanabilecektir. Planlamadaki önemli bir tehlike, amaçların stratejilerle karıştırılmasıdır. Bir işletme çıkar gruplarının ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak ve gelecek beş yıl boyunca pazar payını artıracak bir strateji seçebilir. Ancak bu strateji pazarlama bölümünce bir amaç olarak algılanabilir. Beş yıl boyunca pazarlama bölümü işletme amaçlarına zararlı da olsa bu stratejiyi izleyebilir³⁶.

Biçimsel olmayan planlamacılar, özel yazılı amaçların işletme içinde politik problemler doğurduğunu öne sürmektedirler. Belirli olmayan amaçların, faaliyetlerde esneklik sağlayacağı söylenmektedir. Politik olarak yönlendirilmiş liderler, genellikle amaçların belirlenmemesini tercih ederler. Ancak örgütsel davranışa ilişkin çalışmalara göre, kesin ve özel amaçlar özellikle diğer planlama aşamalarıyla kullanıldığı zaman önemli yararlar sağlarlar. Amaçlar bir kez özelleştirilince, planlamacılar

³⁶ ALBERT, s. 2-6.

stratejilerin oluşumunu geliştirebilirler. Amaçlar başarılı bir şekilde kurulmuşsa kalan basamaklar kolaylaşacaktır.

1.3.2. Alternatif Stratejilerin Belirlenmesi

Stratejiler, amaçlara ulaşılmasında gerekli yollara ilişkin ifadelerdir. Stratejiler amaçları ikinci derecede ele almalıdır. Yani stratejiler amaçları gerçekleştirmeye yardım edeceklerdir. Bu çoğunlukla önemsenmez. Amaçlara çok farklı yollarla ulaşılabilir. Stratejilerin ilk önce genel terimlere oturtulması gerekir. Bazı stratejiler daha ayrıntılı olarak incelenebilir.

Planlama süreci işletme en az bir faaliyet stratejisine ulaşıncaya kadar sürmelidir. Bir faaliyet stratejisi,

- 1- Hangi görevlerin yapılması gerektiğini,
- 2- Her görev için kimin sorumlu olacağını,
- 3- Her görevin ne zaman başlayıp biteceğini,
- 4- her görev için gerekli mevcut kaynakları ve
- 5- Görevlerin birbiriyle nasıl bağlantısı olduğunu tanımlamalıdır³⁷.

Bu faaliyet stratejisi, işletmenin finans, üretim, pazarlama ve personel gibi farklı fonksiyonlardaki faaliyetlerinin temelini oluşturacaktır.

Alternatif stratejiler organizasyonun uyum yeteneğini iki yolla iyileştirebilir. İlki, alternatiflerin açıkça incelenmesiyle organizasyon mevcut stratejilerin en iyisini bulacaktır. İkincisi çevrenin değişebilirliğidir. Alternatif stratejiler hazırlanmışsa, işletme başarılı bir şekilde bu değişikliklere yanıt verecektir.

İşletmeler bazen çevredeki değişikliklere göre alternatif stratejiler geliştirmekte zorlanabilirler. Bu sorunla karşılaşan işletmeler senaryo tekniğini kullanabilirler. Senaryo tekniği, karar vericilerin işletmenin geleceğine ilişkin hikayeler kurulmasını içerir. Mevcut stratejilerde bir

³⁷ ALBERT, s. 2-7.

aksaklık meydana gelirse, işletme gelecekte ne olacağını tanımlayan bir senaryo hazırlayabilir. Daha sonra olması istenenler yazılabilir³⁸.

Senaryoların geliştirilmesi, işletme içinde yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlar. Yaratıcılığın doğması için beyin fırtınası tekniğini kullanmak yardımcı olacaktır. İşletmede çıkar gruplarına alternatif stratejilerin, kaynakların ve çevrelerin dikkate alınması açısından beyin fırtınası tekniği uygulanabilir. Bu uygulamada,

1- Beyin fırtınasından yararlanmak için grup içinde uzlaşma sağlanmalı,

2- Tartışmaları kolaylaştırıcı araçlar seçilmeli,örneğin

- a) Söylenenler kaydedilebilir,
- b) Fikir sayısını artırıcı teşvikler sağlanabilir,
- c) Grubun fikirlerinin olumlu olumsuz değerlendirilmeyeceği anımsatılabilir,
- d) Cesur fikirler teşvik edilebilir,
- e) Fikirlerin tanıtımı yapılmaz³⁹.

Alternatif stratejilerin sayısı birden fazla olacaktır. Ancak olası stratejilerin çokluğu ve çabuk tükeneceği göz önüne alınırsa, mümkün olduğunca farklı çevre etmenleri için düşünülmüş stratejiler listelenmelidir. Daha sonra hangi stratejilerin daha ayrıntılı inceleneceği belirlenmelidir.

Bir stratejinin geliştirilmesi için önemli iki nokta vardır. Strateji kapsamlı olmalıdır ve esneklik içermelidir. Stratejinin kapsamlı olmasını sağlamak için planlamacılar akış diyagramlarından yararlanabilirler. Böylece temel görevler ve her bir temel görevin diğeriyle bağlantısının nasıl olduğu görülecektir. Esneklik kaynakların tamamıyla önerilen stratejiye dağıtılmamasıdır. Bazı kaynaklar yedek olarak tutulmalıdır. Bu

³⁸ ALBERT, s. 2-7

³⁹ ALBERT, s. 2-7.

yedek kaynaklar, planın bütünlüğü bozulursa işletme üzerindeki baskıyı kaldırmak için kullanılabilir⁴⁰.

Örgütsel davranışlara ilişkin çalışmalara göre, fikirlerin oluşturulmasının fikirlerin değerlendirilmesinden ayrı tutulması gerekmektedir. İkisinin birlikte etkin olarak yapılması mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla Alternatiflerin oluşturulması aşaması diğer aşama başlamadan önce tamamlanmalıdır.

1.3.3. Alternatif Stratejilerin Değerlendirilmesi

Yeterli sayıda strateji ortaya konduktan sonra stratejilerin değerlendirilmesine başlanabilir. Burada her alternatif plan, işletmenin amaçlarını karşılayacak nitelikleri açısından değerlendirilir. Bu süreç basit değildir. Çünkü çıkar gruplarının amaçları genellikle birbiriyle çatışan amaçlardır. Ayrıca belirsizliğin varlığı da strateji seçimini zorlaştırır. Kişiler, stratejilerin yalnızca çok benzeyen durumlar için nasıl işleyeceğini değil, aynı zamanda diğer olası durumlar karşısında da nasıl çalışacağını dikkate almak zorundadırlar⁴¹.

Alternatif stratejileri değerlendirmede kullanılan bir teknik delphi tekniğidir. Bu teknikte söz konusu bir çevre için çeşitli stratejiler çıkar gruplarına sunulur. Bu gruplar, alternatifleri sınıflandırmak için bağımsız bir şekilde çalışırlar. Bu çalışmanın bir özeti bütün gruplara verilir ve yine bağımsız çalışmalarla ikinci bir sınıflama yapmaları istenir. Bu işlem bir kaç kez tekrarlanır. Değişiklikler açısından turlar arsında bilgi alış verişinde bulunmak üzere grup tartışmaları yapılabilir. Bu teknik, karar vericiler tarafından verilen bilgilerin kullanımı için daha etkili ve az olumsuzluk içeren bir yoldur.

Değerlendirme için diğer biçimsel yöntemlere de başvurulabilir.

⁴⁰ ALBERT, s. 2-8.

⁴¹ ALBERT, s. 2-9.

Çıkar gruplarının aklına gelecek olumsuz bilgileri ölçebilmek ve amaçlarına karşı genel stratejileri değerlendirmek için hazır oran formları kullanılabilir. Yine uygun kaynaklar ve esneklik sağlanmış, makul bir zamanlamanın yapıldığı, kapsamlı ve başarılı olmuş her faaliyet stratejisi değerlendirilebilir. Bir alternatifte karşı olanlar planın her yönüyle düşünülmesini sağlarlar.

Değerlendirme için temel nokta, geleneksel grup toplantıları gibi biçimsel olmayan yöntemler değil biçimsel yöntemleri kullanmaktır. Biçimsel olmayan işlemler strateji değerlendirmede en sağlıksız yoldur. Değerlendirmede yapılan yanlışlıklar biçimsel süreçteki eksiklikten kaynaklanmaktadır.

Değerlendirme basmağı bir faaliyet stratejisinin seçimi ile son bulur. Bu işletmenin yürütmeye koyacağı stratejidir. Bu strateji aynı zamanda ihtimal planlarını da kapsamalıdır. Stratejinin tam anlamıyla amaçları karşılayıp karşılamayacağına gözlem sonuçlarında bakılır.

1.3.4. Gözlem Sonuçları

Geri beslemenin işletmelerde önemi büyüktür. İşletmelerin amaçlarını iyi bir şekilde belirlemelerinde önemlidir. İşletmelerde gözetim bu nedenle önemli basamaklardan biridir.

Gözetim sistemi, faaliyetleri düzeltmeye izin vermelidir. Bunu yapmak için bazı faktörler sistematik bir yolla ölçülmelidir. Bu faktörler,

- 1- Çevredeki değişiklikler,
- 2-İşletme kapasitesindeki ve rakiplerin kapasitesindeki değişiklikler,
- 3- İşletme tarafından uygulanan faaliyetler,
- 4- Büyük rakiplerin faaliyetleri ve
- 5- Sonuçlardır⁴².

⁴² ALBERT, s. 2-10.

Planlama, tutarlılık ve esneklik arasında bir değiş tokuş içerir. Biçimsel planlamacılar, bir işletmenin uyumlu bir şekilde çalışması için strateji geliştirmeye çalışmaktadır. Organizasyon üyeleri, tutarlı bir stratejiyi takip etmek için esneklikten ödün vermek zorundadır. Bununla birlikte, ölçülmesi gereken faktörlerden birisinin değişmesi stratejide değişikliği gerektirir. Böylece gözetim sistemi stratejide bir değişim olduğu zaman alarm verebilmelidir.

Önceden belirlenmiş zamanlar seçilmelidir. İşletmeler yılda bir kez bu işi yapmalıdır. Burada asıl stratejiye devam edilip edilmeyeceğine, stratejide düzeltme olup olmayacağına veya bir olasılık planına dönüştürölüp dönüştürölmeeyeceğine karar vermek durumundadırlar. Çok önemli değişiklikler için stratejiyi deneysel olarak görmek ve daha sık aralıklarla gözden geçirilmesini programlamak en iyisidir.

Gözetim sistemi aynı zamanda kontrol sınırlarını da içermelidir. Bu söz konusu beş faktörün altında ve üstünde sınırlar olabilir. Sistem bu sınırların dışına çıktığı zaman, planlamanın bir tekrarı belirlenen zamanda olup olmamasına bakılarak yapılabilir.

Sonuçların gözetimi, her bir çıkar grubunun amaçlarını yeniden gözden geçirmesi ile ilgilidir. Bu, stratejinin her bir çıkar grubu açısından faydalı olup olmadığını kararlaştırmak için sonuçlar ve amaçlar arasında bir karşılaştırma yapmaya olanak tanır.

Gözetim sisteminin, işletme teşvik sistemine bağlı ise büyük bir etkisi olması beklenir. Bu, çıkar gruplarına planda tanımlanan amaçlara gerçekleşmesine yardımcı olur. İşletmeler bazen kapsamlı planlar geliştirirler. Ancak sonradan yalnızca yöneticilere veya ortaklar üzerine odaklanırlar. Gözetim sistemi, bütün çıkar gruplarının planının uzun vadeli etkilerine odaklanmalıdır. Hrovitz (1979) İngiltere, Almanya ve Fransa' da ki elli iki büyük şirketin planlama uygulamalarını araştırdığı çalışmasında

şirketlerden hiç birinin uzun vadeli planlarının gözetim sonuçları için biçimsel yöntemin olmadığını bulmuştur⁴³.

Gözetim sonuçlarının iyileştirilmesinde izlenebilecek bir yol, bağımsız bir kontrolör tarafından her yıl yapılacak bir değerlendirmeyi dikkate almaktır. Bu değerlendirme işleminde şu sorular yöneltilebilir⁴⁴:

- 1- Gözetim sistemi kapsamlı mıdır?
- 2- Planlama süreci uygun mudur?
- 3- Tahmin süreci uygun mudur?

Böylece değerlendirme tarafsız bir gözle yapılmış olur.

1.3.5. Stratejik Planlamanın Tercih Edildiği Durumlar

Planlama günlük yaşantıda karşılaşılan çeşitli durumlarda kullanılır. Örneğin bir öğlen yemeği için kullanılmayabilir. Fakat büyük bir şirketin yöneticilerinin katılacağı öğlen yemeğinin dahil olduğu bir toplantıda planlama önem kazanır. Böyle bir durumda ilk önce atmosferin nasıl olacağı ve hangi yiyeceklerin uygun olacağına ilişkin bilgi toplanır. Bir lokantada karar verildikten sonra ulaşım sorunu çözülmelidir.

Planlama özellikle karmaşıklık, değişiklik, belirsizlik ve yetersiz pazar gibi durumlarda yararlıdır. Aynı zamanda önemli stratejik kararlarla karşılaşılan işletmelerde önemlidir. Çünkü bu kararlar genellikle fazladan karmaşıklık, değişiklik, belirsizlik ve yetersiz pazarları içerir. Bu özellikler özetlenirse,

- 1- Fazla karmaşık işler, farklı birim ve parçaların bir araya gelişiyle kesin planlara büyük bir gerek duyulur. Örneğin bir havayolu taşımacılığı karmaşık bir işletmedir.
- 2- Büyük değişiklikler planlamayı zorunlu kılar. Çünkü işletmeler her şeyden önce süreklilik arz eder. Değişiklikler çevreden, rakiplerden ve

⁴³ ALBERT, s. 2-11.

⁴⁴ ALBERT, s. 2-12.

şirketin kendisinden kaynaklanabilir. Büyük değişiklikler için standart yanıtlar pek yararlı değildir. Büyük değişiklikler yalnızca tepki göstermekten ziyade planlama gerektirir.

3- Belirsizlik büyük bir kaynak sarfiyatına neden olur. İşletmeler farklı çevrelerle karşılaşmaya hazırlıklı olmalıdır. Belirsizlik arttıkça planlamaya duyulan gereksinim artar.

4- Yetersiz pazarlar da planlamayı gerektirir. Çünkü fiyatlar işletmeleri yönlendirmez. İşletmeler nasıl hareket edecekleri konusunda esneklik taşımalıdır. Dolayısıyla planlamanın, hükümet ve idari kuruluşlar, kar amaçlı olmayan kuruluşlar, düzenlemelerin olduğu endüstriler ve korunan endüstrilerle daha fazla ilgili olması beklenir. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda yöneticiler rekabet arttıkça planlamanın önemini daha iyi anlarlar. Çünkü kötü planlama şirketin zararına olabilir. Etkin bir pazar, çıkar gruplarının ihtiyaçlarının karşılanmasına yardım eder. Eğer kötü bir planlama söz konusu ise bir başka şirket işletmenin pazardaki yerini alır⁴⁵.

Planlama bu dört koşulla yakından ilgilidir. Bir havayolu şirketi yeni bir hat açmak istediği zaman bu dört koşulla karşılaşacaktır. Yeni bir hat açmak oldukça karmaşıktır. Bir çok değişiklik ve belirsizlik vardır. Etkili olmayan pazar koşulları söz konusudur. İşte bu şartlar altında havayolu şirketi planlamaya ihtiyaç duyacaktır.

Bu koşulların hiç birisiyle karşılaşmayan işletmelerde stratejik planlama çok fazla gerekli olmayacaktır. Stratejik planlamaya yatırım bir sigorta gibi düşünülebilir. Ancak riski az olan yatırımlarda böyle bir yatırıma gerek olmayabilir.

Bu dört koşul, örgütsel davranış araştırmaları sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Bu koşullardan çok daha önemli koşullar olabilir. Bunun için stratejik planlamanın önemi üzerine deneysel araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar, stratejik planlamanın işletmeler için yararlı olduğu bu dört

⁴⁵ ALBERT, s. 2-13.

koşulu doğrulamıştır. Ancak nasıl planlama ve ne zaman planlama sorularına ilişkin az bilgi sunmuştur. Çünkü bu araştırmaların çok az bir kısmı planlamanın kullanıldığı durumlar veya planlama sürecine ilişkin uygun bilgiler sağlamaktadır.

1.3.6. Hava Taşımacılığında Stratejik Planlama Süreci

Hava taşımacılığında stratejik planlama süreci planlama sisteminin tanımlanması ile başlar. Ancak bu özellikle büyük taşıyıcılar için hiç de kolay değildir. Genel olarak planlama süreci hava taşıyıcısının hat yönetiminin değişik bölümlerini kapsamalıdır. Çünkü hat yöneticileri pazarla direkt ilişki içinde olan kişilerdir. Eğer hat yöneticileri planlama süreci içinde yer almışsa, stratejilerin uygulamaya geçirilmesinde büyük gayret gösterirler. Ancak stratejik planlamanın uygulamaya geçirilmesinde bir takım sınırlar vardır. Artan bir serbestleşme ve rekabetin olduğu bir dünyada hızla değişen olaylara kısa sürede uyum göstermek gerekir. İyi düzenlenmiş bir planlama sistemi hat yönetiminden uyum sağlayıcı çözümler almayı kolaylaştırır. Hatta bir dereceye kadar otokrasinin olması kararların hızlı alınmasını sağlar⁴⁶.

Planlama sisteminin tanımlanması esnasında planlamanın ufku da ortaya konmalıdır. Ancak artan rekabet, serbestleşme ve şirket birleşmeleri nedeniyle havayolu sektöründeki eğilim bu planlamanın ufkunun kısaltılmasıdır. Dolayısıyla havayolları kısa bir süre için planlama yapabilmektedirler. Havayolları işletmeleri, sektördeki söz konusu değişikliklere ve belirsizliklere karşı politikalar uyarlayabilmek için planlarını esnek bir biçimde hazırlamalıdır⁴⁷.

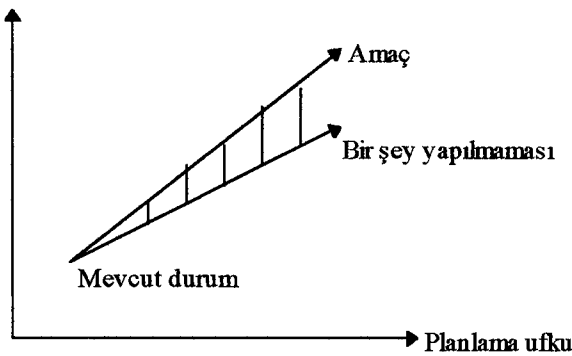
Planlama sisteminin yapılmasından sonra amaçların ve hedeflerin belirlenmesi gerekir. Hedefler işletmenin gerçekleştirmek istediği kalitatif

⁴⁶ Stephen. SHAW, *Airline Marketing And Management*, Pitman Publishing, 1990, s. 118.

⁴⁷ SHAW, s. 119.

hedeflerdir. Bu hedeflere kısa sürede ulaşılmak istenir. Amaçlar ise daha uzun vadede ulaşılmak istenen spesifik ve kantitatif durumlardır. Örneğin kar elde etme ve pazar payını genişletme birincil amaçlar olurken, bunların sosyal amaçlarla birleştirilmesi sonucu iyi bir işveren olma, cana yakın bir işletme olma ikincil amaçlardır⁴⁸.

Burada istene belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşabilmektir. Bu nedenle öncelikle bir işletmenin mevcut durumu kontrol edilir. İşletmenin mevcut durumunun gözden geçirilmesinde öncelikle işletmenin güçlü ve zayıf yanlarıyla beraber fırsatlar ve tehlikeler ortaya konmalıdır. İşletmenin mevcut durumu ortaya konmasından sonra “ bir şey yapılmaması ” durumu değerlendirilir. Burada, işletmenin politikaları değiştirilmediği durumda amaçlar ve hedeflere ne ölçüde ulaşılacağı incelenir. Sonuçta ya mevcut durumla amaçlara ulaşılır ya da amaçlara ulaşmak için bazı değişiklikler yapılması gerekir. Söz konusu durum şekil 1-7’ yer almaktadır⁴⁹.



Şekil 1-7 Bir Şey Yapılmaması Durumu ve Amaç

Eğer hiç bir şey yapılmaması gelecek için uygun bir strateji değilse havayolu işletmesi kendini amaçlara ulaştıracak stratejiler üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Burada çok fazla strateji üzerinde durulması ve her birinin değerlendirilmesi mümkün değildir. Tam aksine sadece belirli

⁴⁸ SHAW, s. 120.

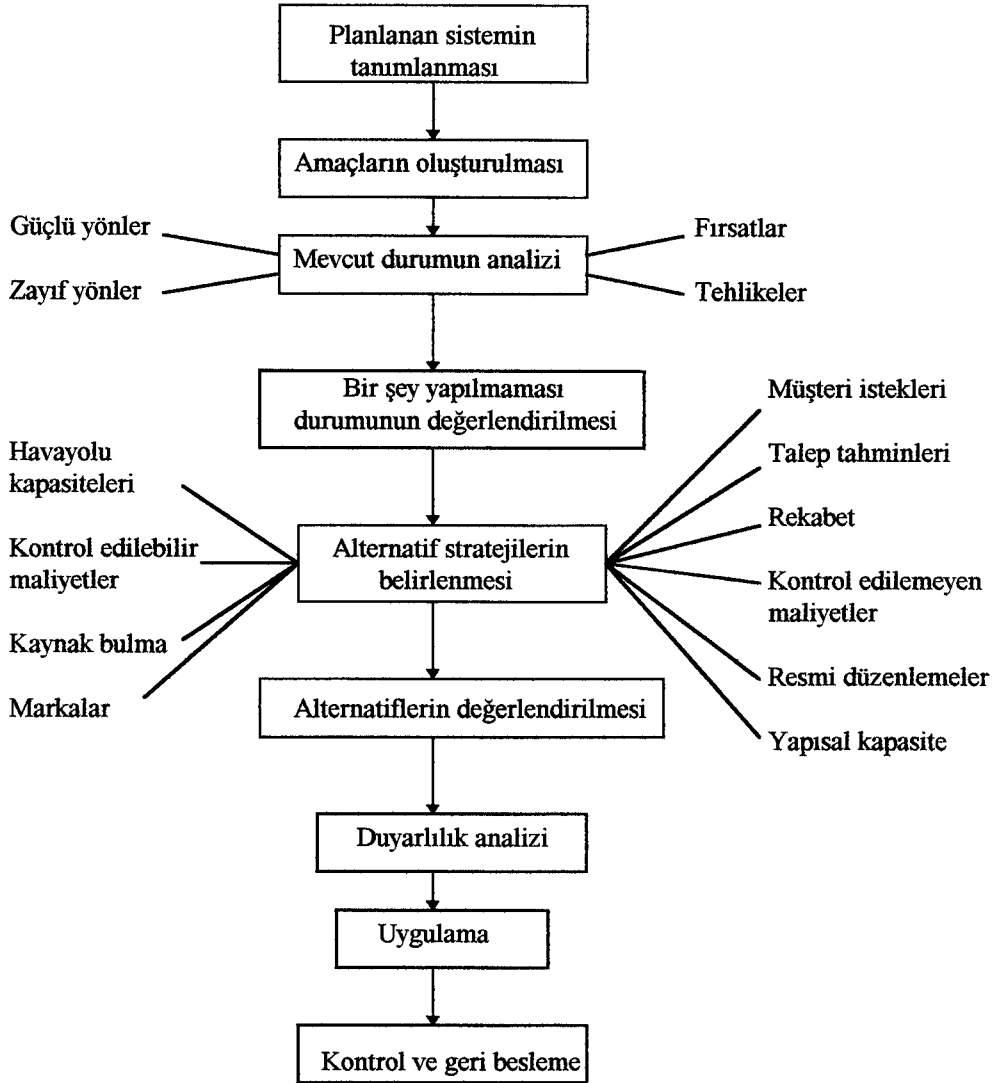
⁴⁹ SHAW, s. 120.

sayıda stratejiler belirlenmeli ve bunlar arasında uygun olmayanlar elenmelidir.

Bu stratejik alternatifler belirlendikten sonra amaca ulaştıracak olan alternatifin belirlenmesi amacıyla alternatifler değerlendirilir. Bu değerlendirme dikkatli bir biçimde yapılmalıdır. Çoğu havayolu işletmesi çok büyük stratejiler belirledikleri için iflasa sürüklenmiştir. Bu nedenle stratejik planlama da duyarlılık analizi yapılmalıdır. Bu yöntem de olası kötümser tahminleri göz önünde bulundurulmaktadır. Kötümser gelişmeler aynı zamanda işletmenin dayanıklılığını ölçmede kullanılır.

Alternatifler arasından seçim yapıldıktan sonra, planlar uygulamaya geçirilir. Bu planlar hem uzun dönemli stratejik faaliyetleri hem de kısa vadeli taktiksel yanıtları içermelidir. Son olarak uygulamadan sonra sonuçlar gözden geçirilmeli ve endüstrideki değişikliklere göre uyumlaştırılması gerekir. Havayolu işletmelerinde stratejik planlama süreci Şekil 1-8' da yer almaktadır⁵⁰.

⁵⁰ SHAW, A.g.e., s. 119



Şekil 1-8 Havayolu İşletmelerinde Stratejik Planlama Süreci

1.4. İleriye Dönük Tahmin Süreci

Tahmin yöntemleri, planlamaya iki şekilde katkıda bulunur. İlk, olarak biçimsel olmayan yöntemlerle ortaya çıkan bilgilerin doğruluğunu artırır ve belirsizliği azaltır. İkinci, olarak risk derecesinin en iyi şekilde tahminini sağlar. Risklerin iyi bir şekilde tahmini ve iyileştirilmiş doğruluk, planlama ve tahmin sürecinin çeşitli aşamaları için gereklidir.

Çevresel tahminler, stratejik planlamada bir girdi olarak yararlıdır. Çevrenin olası durumlarının belirlenmesi ve olasılıkların tahmini işletme

tarafından hangi stratejilerin izlenmesi gerektiğine ilişkin bir fikir verebilir. Çevresel tahminler aynı zamanda daha iyi endüstri tahminleri yapmakta kullanılır. Endüstri tahminleri çevrenin olası durumlarının her biri için yapılabilir. Yine bir endüstrideki işletmenin gelecekteki faaliyetlerine ilişkin değişik tahminlerde de bulunulabilir. Tahminlerin, işletmenin temel ürünleri ve pazarlarının her biri için yapılması gerekebilir. Böylece işletme hangi faaliyetlerde bulunacağını tahmin edebilir. İdeal olanı işletmenin en uygun stratejiyi doğrudan faaliyete dönüştürmesidir⁵¹.

Uygulanan strateji çoğunlukla işletme çalışanları tarafından stratejiye direniş, iletişim problemleri, yetersiz kaynaklar ve çevresel değişimlerden dolayı mevcut stratejiden uzaklaşabilir.

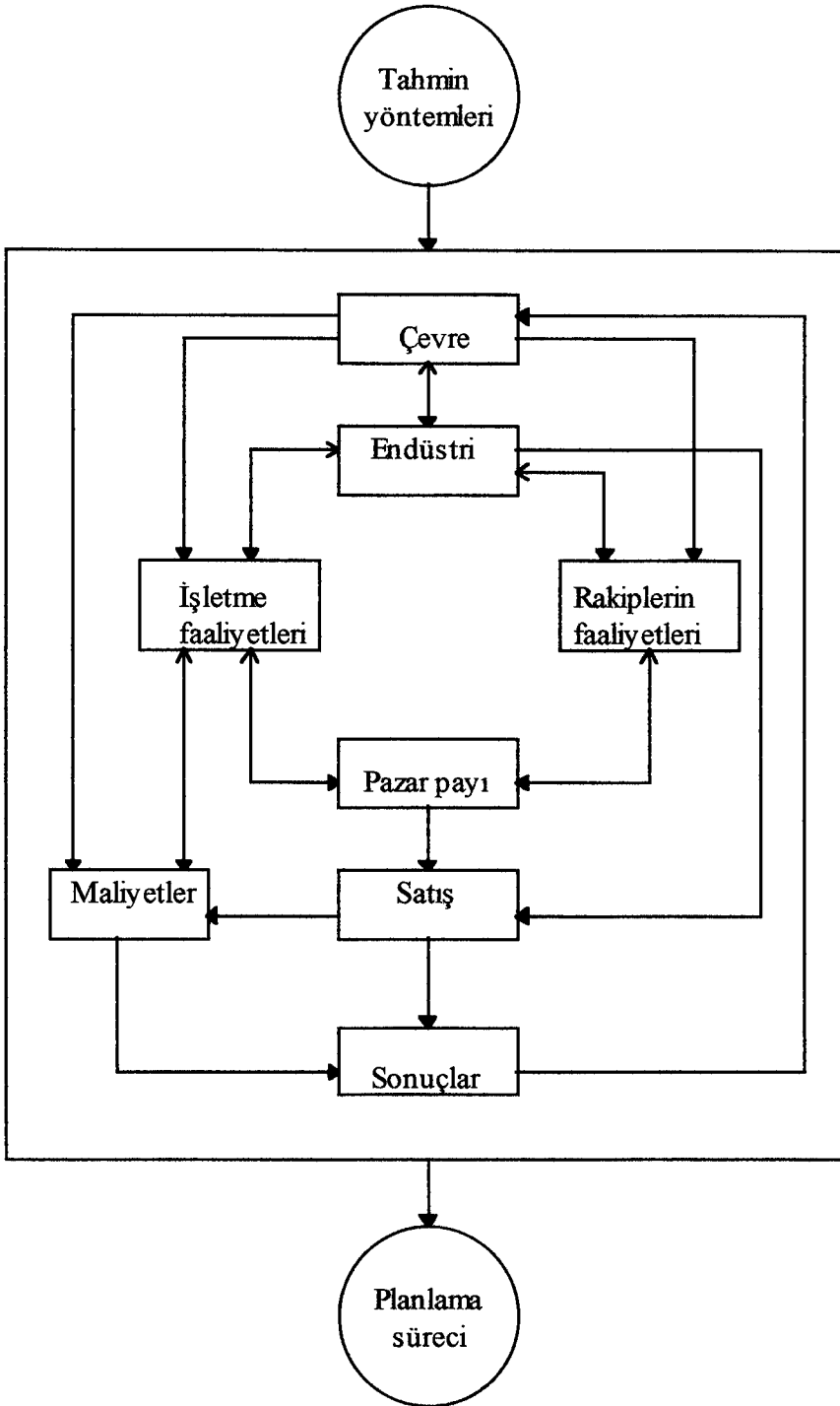
İşletme faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerinden etkilenir. Dolayısıyla rakiplerin çevresel değişimlere nasıl tepki göstereceğini tahmin etmek yararlı olacaktır. Aşırı rekabetin olmadığı endüstrilerde, işletmenin büyük strateji değişikliklerine rakiplerin nasıl tepki göstereceğini de tahmin etmek gerekir. İşletmelerin ve rakiplerinin faaliyetlerinin tahmini işletmelerin pazar paylarını tahmin etmeye de yarar. Satış tahminleri, tahmini pazar payı ile endüstri tahmini çarpılarak hesaplanabilir. Bu her bir büyük ürün pazarı için yapılmalıdır.

Maliyetlerde tahmin edilmelidir. Bunlar ilk önce çevresel değişimlere, işletmenin faaliyetlerine ve işletmenin satış seviyelerine bağlıdır. Satış ve maliyet tahminleri kar tahmini yapmayı sağlar. Bu aynı zamanda işletmenin çıkar gruplarının her birinin tahmini karı ve maliyetleri görmelerini sağlayacaktır. İşletmenin planlama sürecine ilişkin tahmin süreci şekil 1-9' da yer almaktadır⁵².

Burada işlem çevresel tahminlerden başlamakta ve işletmenin vardığı sonuçlardan tahminler elde edilene kadar diğer alanlara uzanmaktadır.

⁵¹ ALBERT, s. 2-19.

⁵² ALBERT, s. 2-20.



Şekil 1-9 İşletme Planlama Sürecinde Tahminlerde Gerekenler

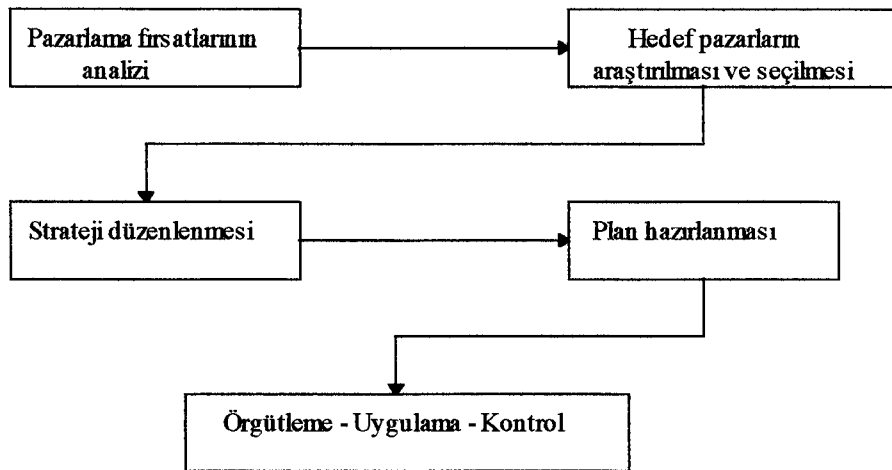
Kalın uçlu oklar tercih edilen düzeni göstermektedir. İnce uçlu oklar ise olasılık dahilinde geri dönüşlere ihtiyaç duyulacağı durumları göstermektedir. Bu şekilde belirtilen alanlara ilişkin kullanılabilecek

tahmin yöntemleri tahmin türlerini kapsamaktadır.

1.4.1. İleriye Dönük Tahmin ve Dikkat Edilmesi Gereken Konular

Eğer pazar fırsatları değerlendirilmeden hedef pazar seçilirse bu işletmeye para ve zaman kaybettirecektir. Bu nedenle hedef pazarların seçiminden önce pazar fırsatları dikkatli bir biçimde değerlendirilmelidir. Stratejilerde hedef pazara göre seçilip düzenleneceği için pazar fırsatlarının analizi önemlidir. Seçilen hedef pazar veya pazarlara göre düzenlenen stratejilerden sonra planlar hazırlanır. Son olarak bu planlara göre sırasıyla örgütlenme, uygulama ve kontrol faaliyetleri yer alır. Bu aşamalar şekil 1-10' da yer almaktadır⁵³.

İkinci dikkat edilmesi gereken konu rekabet edilen pazarlarda beklenen büyüme ve potansiyel karların tahmini yapılmalıdır. Burada işletme rekabet ettiği pazar veya pazarlardaki büyüme oranlarını ve potansiyel karları dikkatli bir şekilde analiz etmelidir.



Şekil 1-10 Tahmin ve Planlama Süreci

⁵³ The European Training Center for Aerospace Marketing and Sales (Euresas), **Map Programme, Traffic Forecast Course**, Map 25/2 1996, s. 2.

Üçüncü olarak satış tahminlerinde dikkat edilmesi gereken konular vardır. Bunlar,

- 1- Faaliyetler ilgili gerekli yatırımların finansmanı için nakit artışı,
- 2- Kapasite kuruluşu ve üretim düzeyleri,
- 3- Gerektiği kadar satın alma ve personel istihdamı ve
- 4- Gelecek için hazırlanılmasıdır⁵⁴.

Son olarak toplam yapım süresi önemlidir. Toplam yapım süresi, bir proje veya üretimin yapılmasının teklif edilmesi ve kararın verilmesinden, faaliyete geçmesine kadar geçen süredir. Yeni havaalanı projeleri için toplam yapım süresi örnekleri tablo 1-1'de yer almaktadır⁵⁵.

Tablo 1-1 Yeni Havaalanı Projelerinin Toplam Yapım Süresi

Projeler Proje aşamaları	Münih II	Stansted' in geliştirilmesi	Heatrow Terminal 4
Hükümet teklifi	1967	Aralık 1979	Şubat 1978
Araştırma Başlan	1975	Eylül 1981	Mayıs 1978
Araştırma bitişi	1986	Temmuz 1983	Aralık 1978
Yapım başlangıcı	Aralık 1986	Eylül 1985	Aralık 1979
Faaliyete geçme	Mayıs 1992	Ocak 1991	Nisan 1986
Toplam süre	25 yıl	11.25 yıl	8.2 yıl

1.4.2. İleriye Dönük Tahmin Yöntemleri

Tahmin yöntemleri, işletmelerin önerilen stratejiler ve çevrelerine ilişkin bilgilerin geleceğe dönük ifadelerle dönüşmesi için yapılan işlemlerdir⁵⁶.

Öncelikle tahmin yöntemlerinde yararlanılan stratejiler önemlidir.

⁵⁴ EURESAS, s. 3

⁵⁵ EURESAS, s. 4

⁵⁶ ALBERT, s. 2-15

Tahmin yöntemlerinde yapılan sınıflandırmalar, yaralanılan bilgi türü ve tahmini yapan kişilere veya bilgileri analiz etmede kullanılan yöntemlerin karmaşık oluşlarına göre yapılır. Bilgilerin analizinde kullanılan yöntemler üç nokta çerçevesinde toplanmıştır.

Bunlardan ilki, nesnel yöntemlere karşı öznel yöntemlerdir. Nesnel yöntemler, çok iyi saptanmamış bilgilerin analizinde kullanılan süreçlerdir. bu yöntem aynı zamanda mutlak, biçimsel olmayan, klinik ve sezgisel yöntemler olarak da adlandırılır. Basit veya karmaşık süreçlerden oluşabilir. Girdi olarak öznel veya nesnel bilgiler kullanılabilir. Ancak önemli olan nokta, analizcinin tahmini kendi kafasında yapmasıdır. Örneğin yöneticiler gelecek beş yıl için satışların yıllık tahminlerini isteyebilir. Analizcilerin istediği bilgiler sağlanabilir. Fakat analizciler son tahminleri düşünerek yapabilirler⁵⁷.

Nesnel yöntemler, bilgileri analiz etmede iyi belirlenmiş süreçler kullanılan yöntemlerdir. Başka analizcilerin de yararlanabilmesi ve aynı tahminlere ulaşabilmesi için süreç tayininin iyi yapılması gerekir. Nesnel yöntemler, açık, kesin, biçimsel ve durağan yöntemler olarak adlandırılır. Girdi olarak nesnel veya öznel bilgi kullanılabilir. Çok sayıda biçimsel analizle desteklenebilir. Basit ve karmaşık süreçlerden oluşabilir. Ancak önemli olan nokta, girdiler diğer analizciler tarafından kullanılabilir süreçlerle tahminlerde kullanılmalıdır. Ayrıca tahmin süreci bilgisayarda programlanabilir. Endüstrideki satışları tahmin etmek amacıyla ekonometrik bir model kullanımı örnek olarak verilebilir⁵⁸.

Öznel ve nesnel yöntemler arasındaki seçim önemlidir. Çoğu tahminler öznel yöntemler kullanılarak yapılır. Tahminde önemli olan, öznel yöntemlerin kullanılma olasılığının yüksek olmasıdır. Ancak bir yöntemin güncelliği, en yararlı yöntemi belirlemede zayıf bir bilgidir.

⁵⁷ ALBERT, s. 2-16

⁵⁸ ALBERT, s. 2-16

İkinci çerçevedeki yöntemler, nedensel yöntemlere karşı denenmemiş yöntemlerdir. Tahmin yöntemlerinde nedenselliğin bir periyodu mevcuttur. Denenmemiş yöntemlerde nedensellik yer almaz. Satışlar zaman boyutunda grafiklerle gösterilerek trendi belirlenebilir. Nedensel tarafta yöntem bir çok faktörü içerebilir. Sermaye başına gelir, yakıt fiyatları, nüfus ve diğer ulaşım türlerinin fiyatları gibi faktörler söz konusu olabilir⁵⁹.

Nedensel yöntemler, denenmemiş yöntemlere karşı daha karmaşıktır. İlk önce bilgiler nedensel faktörlerden elde edilmelidir. Nedensel ilişkilerin tahminleri bu bilgilerden gelir ve bu tahminlerin geleceğiyle ilişkili oluşuna göre ayarlanıp düzenlenir. Nedensel değişkenlerdeki değişimlerde tahmin edilmelidir. Son olarak nedensel değişkenlerin tahminleri ve ilişkileri tahminin tamamını hesaplamakta kullanılır.

Nedensel yöntemler, planlamadaki en açık değerlerdir. Planlamanın herhangi bir aşamasında kullanılabilir. Bununla birlikte denenmemiş yöntemlere de planlamanın bazı aşamalarında yer verilebilir. Örneğin çevresel faktörlerin tahminlerini denenmemiş yöntemler sağlayabilir.

Üçüncü çerçevedeki yöntemler, bölümlene yöntemlerine karşı doğrusal yöntemlerdir. Nedensel ve nesnel yöntemler doğrusal veya bölümlene yöntemlerini kullanılıp kullanılmamasına göre sınıflandırılabilir. Bu kararın genelde doğruluk üzerine etkisi azdır. Daha çok, bilginin uygunluğuna bağlıdır. Bölümlene yöntemi, doğal olarak daha çok bilgi gerektirir⁶⁰.

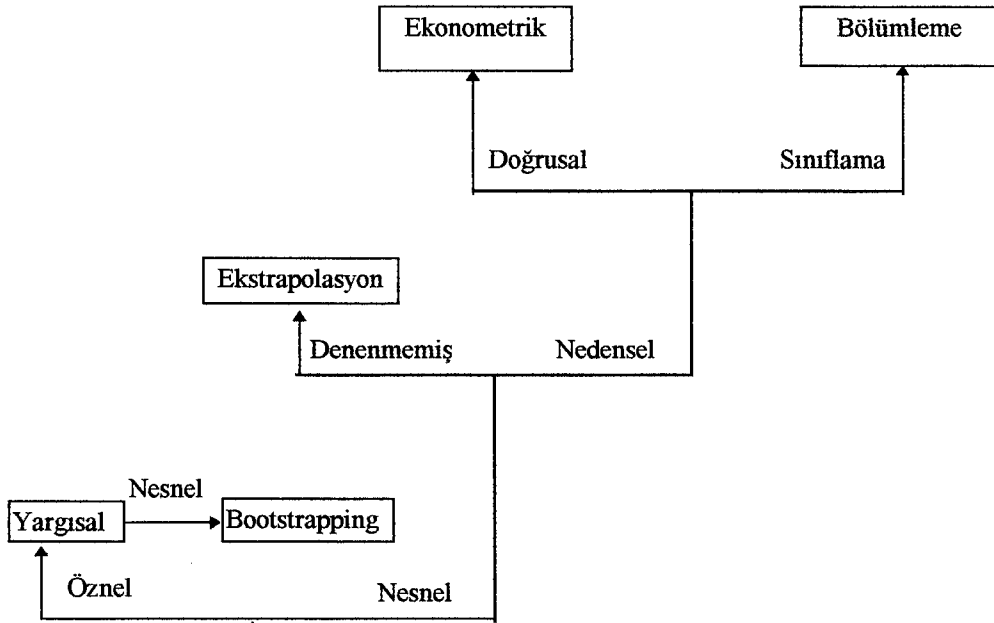
Doğrusal yöntem nedensellikteki yolları temel alır. Eğer (X) yükselirse, daha çok artış için (Y) sonuç olarak görülür. Bu iki değişken arasındaki doğrusal ilişkileri bulmak amaçtır. Dönemlerin basit aritmetik işlemler yapılarak birleştirilebildiği alanlarda çalışmak kolay olduğu için

⁵⁹ ALBERT, s. 2-16

⁶⁰ ALBERT, s. 2-17

doğrusal yöntemler kullanılır⁶¹. Örneğin gelir ve fiyat değişimlerini tahmin ederek havayollarında bilet satışları tahmini yapılabilir ve bilet satışlarına bu faktörlerin etkisi incelenebilir.

Bölümleme yaklaşımı, benzer davranan birimleri gruplar. Bu grupların, benzer bir uygulamaya yanıt vermesi incelenir. Her bir bölümdeki kişilerin aynı davranışları göstereceği düşünülür. Ancak her bölüm birbirinden önemli derecede farklı davranışlar gösterir. Bölümleme yöntemini kullanarak bir tahmin yapmak için her bir bölümün nüfusu ve davranışları göz önüne alınmalıdır. Bölümlerin üzerinden, endüstri tahminleri gibi daha geniş kapsamlı tahminler yapılabilir. Bölümleme yaklaşımı, grupların davranışları arasında önemli farklılıklar varsa oldukça yararlıdır.



Şekil 1-11 İleriye Dönük Tahminlerde Yöntem Seçimi

⁶¹ ALBERT, s. 2-17

Bütün bu yöntemlerin seçimi şekil 1-11'ile özetlenebilir. İlk karar, öznel ve nesnel hangi yöntemin kullanılacağıyla ilgilidir. Eğer öznel yöntem seçilirse yargısallık söz konusudur. Bunun bir ileri aşaması yargısal tahminlerin taklidiyle nesnel bir yöntemin geliştirilmesini kapsar (Bootstrapping). Tahminleri yapmak için kullanılan kuralların belirlenmesinin, yargısal kararların sorgulanarak yapılmasıdır. Alternatif olarak, yargısal tahminlerin istatistik analizleri yapılabilir ve ardından tahminleri yapmak amacıyla bootstrapping yönteminden yararlanılır⁶².

Nesnel yöntem, tahmin yapmak için çok sayıda yaklaşım önerir. Nedensel yada denenmemiş yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına kararı verilmiş olması gerekir. Denenmemiş yöntemi, biline dayanan tahmin (ekstrapolasyon) yaklaşımını önerir. Nedensel yöntemin tercihi ek bir karar gerektirir. Bu karar doğrusal yada sınıflama yaklaşımından hangisinin kullanılacağıyla ilgilidir. Doğrusal yöntem ekonometrik yöntemlere uzanır. Sınıflandırma yöntemi ise bölümlene yöntemlerine uzanır.

Yöntem seçimi şemasında dalların çokluğu, kararların bir tahmin yöntemi seçiminde çok önemli olmasındandır. Her bir kutu yöntem seçiminde kontrol listesi olarak değerlendirilebilir.

1.4.3. İleriye Dönük Tahmin Türleri

Çevre: İşletmelerde tahminlerden ilki çevresel tahminlerle başlar. Çevresel tahminler, işletmelerin stratejilerini formüle etmelerine yardımcı olması bakımından önemlidir. Tahmin yöntemleri her şeyden önce gelecekteki olası durumları belirleme açısından önemlidir. Bunun için uzmanlar arasında beyin fırtınası tekniğini kullanmak faydalı olabilir. Olası durumların önemli olanlarına özel bir dikkat gösterilmelidir. Bu

⁶² ALBERT, s. 2-17

önem yalnızca çevresel değişikliklerin olasılıklarına göre değil aynı zamanda gerçekleşmesi halinde işletme üzerindeki potansiyel etkileriyle de değerlendirilmelidir. Yapısal yargı yöntemlerine başvurmak bir başlangıç noktası vermektedir. Yine geçmiş olaylardan yararlanarak bilinene dayanan tahmin (extrapolasyon) yöntemi uygulamak yararlı olabilir⁶³. Çevresel bir değişiklik, işletmenin faaliyetlerini doğrudan veya işletmeyi endüstriye olan etkisi yüzünden dolaysız bir biçimde etkileyebilir.

İlginçtir ki endüstri tahminlerinin, doğruluğu çevresel tahminlerin doğruluğuna fazlaca duyarlı değildir. Savaşlar, ekonomik durgunluklar, buhranlar, eksiklikler, hükümet kontrolleri veya büyük teknolojik yenilikler gibi geniş kapsamlı çevresel değişimler bu genellemenin dışında tutulur. Ancak endüstriyel tahminler için kesin doğru çevresel tahminler de gerekli değildir. Önemli olan endüstriyi etkileyebilecek çevredeki en önemli etmenleri belirlemektir. Yine bu etmenlerdeki değişimin yönünü tahmin etmek ve büyüklüklerin yaklaşık tahminlerini yapmak da önemlidir. Çevresel etmenlerdeki değişimin yönü için dönemler değil yalnızca genel eğilimler ele alınmalıdır.

Mevsimlik hareketlerden başka, dönemler tahminlerin doğruluğuna küçük katkılarda bulunur. Çünkü dönemlerin zamanlaması da tahmin edilmek zorundadır. Zamanlama yanlış ise büyük hatalar yapılabilir. Çevrenin eğilimini gösteren belli başlı veriler vardır. En önemli faktörler gazetelerde, dergilerde ve mali bültenlerde yayımlanır. Sorun bilgi eksikliği değil bilginin nasıl kullanılacağıdır. İşletmeler çoğu kez düşünce ve inançlarını doğrulayan çevreden araştırmaya gereğinden fazla zaman ve para harcarlar ve kolaylıkla ulaşılabilen olumsuz veya onaylanmayan bilgiyi göz ardı ederler. Bu yüzden çevresel bilginin toplanmasında bütçede çeşitli kısıtlamalar yararlıdır. Ek bilginin karar aşamasında güçlü ve olumlu bir etkiye sahip olması nadirdir⁶⁴.

⁶³ ALBERT, 2-21.

⁶⁴ ALBERT, 2-21

İnsanlar, doğal olarak çok iyi çevresel tahminlerin işletmeler için büyük önem arz ettiğini sanırlar. Dolayısıyla işletmeler daha iyi tahminler için fazlaca para ve zaman harcarlar. Çoğu işletme kısa vadeli gayri safi milli hasıla, enflasyon oranları ve işsizlik tahminlerini elde etmek için ekonometrik tahminleri satın alırlar. Bu uygulama, uzmanların yaptığı tahminler gibi daha ucuz alternatifler olsa da bu tahminlerin daha iyi olduğu öne sürüldüğü için bir hayli yaygındır.

Endüstri: Çevresel tahminlerin hazırlanmasından sonra işletmeler endüstri tahminlerini hazırlamalıdır. Bazen bu tahminleri işletme dışından kişi veya kuruluşlar yapabilir. Başkaları tarafından hazırlanmış tahminleri kullanmanın dört sakıncası vardır. Bunlar,

- 1- İşletmeyle bağlantılı ürün pazar tanımlarını kullanmayabilirler,
- 2-Tahminin yapıldığı zamanla yayınlanmasına kadar bir zaman boşluğu söz konusu olabilir,
- 3-Tahminler sık aralıklarla yenilenmeyebilir ve
- 4-Tahminlerde belirtilen orijinal kaynaklar tahminlerin arkasında yatan düşüncelere ilişkin yeterli bilgi vermeyebilir⁶⁵.

Bu nedenle orta ve büyük ölçekli işletmeler kendi endüstriyel tahmin yöntemlerini geliştirmelidir. Endüstriyel tahminlerdeki hataların çoğu mevcut durumların tahminindeki hatalara bağlıdır. İki önemli tespit yapılmalıdır. İlki, geçerli satış seviyesinin tahmini yapılmalıdır. İkincisi ise tahminin geleceğine ilişkin değişiklikleri tahmin etmek için yöntemler kullanılmalıdır.

Yargısal yöntemlere çoğunlukla mevcut satışların tahmininde başvurulur. Satış elemanları gibi uzmanlar mevcut satışlara ilişkin bilgileri yenilerler. Nesnel veriler ise çoğu zaman gecikmelerden sonra rapor edilir. Mevcut satışların yargısal tahminlerine ulaşmak için şu sıra izlenir: İlk önce anlaşılması kolay bir şekilde tablo grafik gibi yenilenen bilgiler verilir. Sonra grup toplantıları yerine alan araştırmalarına gidilir. Herkes

⁶⁵ ALBERT, s. 2-22.

kendi tahminini yaptıktan sonra bu tahminlerin bir ortalaması alınır. Delphi tekniği sorularda belirsizlik ortaya çıktığı zaman yardımcı olur. Yargılama yöntemi mevcut satış tahmini için işe yaramakla beraber değişikliklerin tahminiyle fazla bağlantılı değildir. Bunun için uygun olanı nesnel yöntemlerdir.

Değişiklik tahmini için uzmanlara başvurulsa da en iyilerine gerek yoktur. Araştırmalara göre ilgili alanın uygun uzmanı birkaç ay içinde bulunabilir. Dolayısıyla fazla maliyetli olmayan uzmanlara danışılması tavsiye edilir⁶⁶. Değişiklik tahmini için ekonometrik yöntemleri kullanmanın faydası çoktur. Ekonometrik model, endüstri tahminiyle çatışmasına rağmen istenen iki amacı kapsar. Bunlar,

- 1- Önemli tüm faktörleri içermesi ve
- 2- Basit olmasıdır⁶⁷.

Alan araştırmasında karmaşıklık söz konusu olabilir. En uyguna yakın sonuçlar çoğunlukla iki yada üç değişken kullanılarak elde edilmektedir.

Bir endüstriyel tahmin modelindeki nedensel ilişkilerin büyüklükleri, yargısal olarak tahmin edilebilir. Çoğu durumdaysa deneyimlerden veya geçmiş bilgilerden tahminlere ulaşmak daha iyidir. Azalma analizleri (regresyon) bu ilişkilerin tahmininde genel ve yararlı bir yoldur. Bu tahminler bazen benzer ürünlerin azalma analizlerinin kullanıldığı basılı çalışmalardan elde edilebilir. İşin ilginç yönü azalma katsayılarının tahminleri çoğunlukla bu genellemelerin dışında meydana gelenlere rağmen gerekli değildir. Ekonomistlere önerilen bir yolda nedensel ilişkilerin yargısal tahminleriyle başlamak ve azalma analizleri ile bunları yenilemektir⁶⁸.

Uzun vadeli pazar tahminleriyle ilgili bir diğer nesnel yöntem de bölme yöntemidir. Bu yaklaşımın doğru olması umulur. Ancak fazla bilgiye

⁶⁶ ALBERT, s. 2-22.

⁶⁷ ALBERT, s. 2-23.

⁶⁸ ALBERT, s. 2-23.

ihtiyaç vardır. Ayrıca işletme stratejileri ve rakiplerin buna yanıtları incelendiğinde kullanmak zordur.

Sonuç alınmış endüstri tahminleri de planlama sürecinde girdi olarak kullanılabilir. Örneğin, işletmenin yükseliş veya iniş gösteren bir endüstride olup olmamasına bağlı olarak farklı stratejiler gerekebilir.

Şirket Faaliyetleri: Çevre ve endüstri tahminleri, gerçekte hangi faaliyetlere girileceğini tahmin etmek amacıyla işletmenin önerilmiş stratejileriyle düşünülebilir. Tahminler eğer işletmeler iyi tanımlanmış faaliyet stratejileri tespit ederse ve işletme çalışanları stratejinin yürütülmesinde tam olarak birleşirse ve işletme yeterli kaynaklara sahipse faydalı olur. Ancak stratejilerin yürütülmesinde tüm çıkar grupları aynı başarıyı gösterecek mi sorusu önemlidir. Stratejinin tanımı ve içeriği bu kişi ve kuruluşlara sunulacak ve kendilerine düşen tarafta ne kadar başarılı olacakları sorulacaktır. Sunulan strateji çıkar gruplarına belki de gerçekçi gelmeyecektir.

İşletmenin olumsuz etkilerle karşılaşması gibi durumlarda doğrudan sorularla çıkar gruplarının faaliyetlerini tahmin etmek zor olabilir. Bu noktada ayrıntılı grup görüşmeleri işe yarayabilir. Bu amaçla işletmedeki önemli karar verici gruplar bir danışmanla görüşür. Danışman farklı strateji ve çevrelerde senaryolar sunar. Karar verici gruplara bu koşullar altında nasıl hareket edecekleri sorulur. Grup toplantılarının nedeni de bu kişilerin kararlarının birbirlerininine bağlı olmasıdır. Benzer bir işlemde çıkar grupları için uygulanabilir⁶⁹.

Tahminler işletme kaynaklarından da yapılabilir. Mali kaynaklar hammadde desteği ve personel sunulan stratejilerle uyuyacak mıdır? İş yönetim ilişkilerinin tahmini burada önem kazanabilir.

Rakiplerin Faaliyetleri: Bir ortaklığın stratejisi çoğunlukla rakiplerinin faaliyetlerine bağlıdır. Ancak rakiplerin niyetlerini bilmek olanaksızdır. Çoğu zaman uzman görüş ve yargılarına başvurarak

⁶⁹ ALBERT, s. 2-23.

rakiplerin faaliyetlerini tahmin etmek yetebilir. Böylece rakiplerin kaynaklarının bir tahminine ulaşılabilir.

Önemli oranda geçmiş bilgiler var ise benzer durumları bulmakta olasıdır. Rakiplerin geçmişte ne yaptıklarına ait bilgiler işletmenin farklı stratejileri ve çevre değişimlerine karşı nasıl hareket edeceklerinin tahmininde bir kolaylık sağlar.

Rakiplerin tavır ve hareketlerinin tahmininde yararlı bir yöntemde rol yapmaktır. Burada, yönetimdeki üyelerden bazıları şu andaki rollerini oynarken bazıları da rakip rolünü üstlenir. Rol oynama tekniği stratejileri denemek açısından yararlı olabilir. Bu, gizliliğin esas olduğu olağan üstü stratejilerin analizinde özellikle yararlıdır.

Rol yapmak icrası kolay bir yöntemdir. Şu kurallara dikkat edilmelidir⁷⁰:

1- İşletme ve büyük rakipleri için önemli karar vericilerin rolleri paylaşılmalı. Rollerin, çevrenin, işletme kapasitesinin ve seçilmiş stratejinin kısa bir tanımı yapılmalı.

2- Rol sahipleri kendi rollerinin dışına çıkmamalıdır. Yani her toplantıda aynı kişiyi canlandırmalıdır. Rol sahiplerinin bireysel hazırlıklarını yapmaları ve kendilerini hazır hissettiklerinde toplantıya girmeleri sağlanmalıdır.

3- Oyuncular gerektiğinde doğaçlama yapabilmelidir.

4- Oyuncular bu rolde hareket edilmesi gerektiği gibi davranmalıdır.

Oyun oynamak askerlikte ve siyasal bilimlerde çokça kullanılır. Aynı zamanda, iş dünyasında da kullanılır. Lockheed firması müşteri davranışlarını tahmin etmede rol oynama tekniğinden yararlanmıştı. IBM ise bir mahkeme jürisinin tepkilerini tahmin etmek amacıyla bir başka şekilde yararlanmıştı⁷¹.

⁷⁰ ALBERT, s. 2-24.

⁷¹ ALBERT, s. 2-25.

Rol oynama tekniğinden yararlanan tahminler diğer yöntemlerden ortaya çıkanlara nazaran farklıdır. Yapılan çalışmalarda çoğu zaman yargısal tahminlerle rol oynama tekniğinin doğruluk oranları çatışmaktadır. Bazen farklılık olmamaktadır⁷².

Pazar Payı: İşletmeler ve rakiplerin öngördüğü tahmin faaliyetleriyle işletmeler ne kadar pazar payı elde edeceklerini belirlemelidir. Bu alandaki yöntemlerin etkinliği çok az araştırılmıştır.

Stratejideki küçük değişiklikler açısından, işletmenin pazar payının bilinen bilgiler yöntemi (ekstrapolasyon) ile yapmak yeterli olabilir. Alternatif olarak bu tahminleri elde etmek için yargısal yöntemler kullanan bir grup uzmanın yargılarına başvurulabilir. Çoğu zaman bu gibi bir durumda her ikisini de kullanıp bu tahminleri bir ortalamasını almak en iyisidir⁷³.

Stratejide büyük çaplı değişiklikler için ise ekonometrik yöntemlerin kullanımı en çok tercih edilir. Burada bağımlı değişkenler (satışlar gibi) ve stratejinin ana hatlarıyla ilgili bilgilere sahip olduğu varsayılır. Önceden belirgin farklılıklar taşıyan stratejiler kullanılmışsa (farklı fiyatlama yapılması gibi) ve satışlarda önemli farklılıklara yol açmışsa ekonometrik yöntem stratejideki değişikliklere göre etkileri tanımlamada yararlı olabilir⁷⁴.

Bazen (yeni ürünlerde olduğu gibi) satış değişkenleri için bilgi mevcut olmayabilir. Bu durumda bootstrapping tekniğini kullanımı düşünülebilir. Bootstrapping yöntemi yönetim yargıları ve kullandıkları bilgilerden geliştirilir. Bu yöntem azalma analizlerinden tahmin yapar. Böyle bir modelin örneği,

$$M = c + bp P + ba A$$

M: Yönetimin tahmin ettiği pazar payı

⁷² ALBERT, s. 2-25.

⁷³ ALBERT, s. 2-25.

⁷⁴ ALBERT, s. 2-26.

c: Sabit

P: Rekabete göre ürün fiyatı

A: Rekabete göre ürünün reklamı

bp, ba : yönetim tarafından kullanılan ilişkileri yansıtan katsayılarıdır⁷⁵.

Bootstrapping yöntemi bazı avantajlara sahiptir. İlki, yönetimin fikirlerinin tutarlı bir tarzda uygulanmasını sağlar. Böylelikle tutarlı bir yolla alternatif strateji kümesi değerlendirilir. İkincisi, bu yöntem yönetimin mevcut tahminlerine bir başka bakış açısı kazandırır ve buda öğrenmeyi destekleyebilir. Son olarak bu yöntem yargılardan daha doğrudur.

Maliyetler: İşletmeler mevcut maliyetlerini tahmin edebilecek durumdadırlar. İşletmenin önemli çıkar gruplarından her birine sunulan bir stratejinin maliyeti kesin ve açık olarak tahmin edilmelidir. Biçimsel tahminlerin, biçimsel olmayan tahminlerden elde edilenlere nazaran sistemdeki her üye için daha iyi maliyet tahminleri üretmesi beklenir.

Maliyet tahminleri stratejilerin değerlendirilmesinde de kullanılabilir. İşletmenin gelecekteki maliyetlerinin rakiplerine göre hangi noktada düşük olacağı belirlenmelidir.

Maliyet tahminleri, çevre, işletme faaliyetleri ve satışlara bağlıdır. Bu yüzden diğer alanların maliyet tahminleri yapılmadan önce hesaplanmalıdır. Tahmin maliyetleri için izlenecek en iyi yöntemler endüstri, strateji ve çıkar gruplarına bağlıdır.

Hangi koşullarda hangi yöntemin en iyi olacağına ilişkin genellemeler yapmak zordur. Bununla beraber mantıklı bir başlangıç noktası bilinen bilgilere dayanan tahmin yönteminin kullanımınıdır. Örneğin, imalat maliyetlerindeki azalışları tahmin etmek için grafikler kullanılabilir. Bunun en basit yolu, miktar artıkça toplam maliyetlerdeki azalışın sabit bir yüzdesini bulmak için kağıt üzerinde tahmin yapılabilir. Miktar artıkça

⁷⁵ ALBERT, s. 2-27.

toplam maliyetlerdeki azalış kullanılarak aynı şey denenebilir. Ancak teknoloji ve arzdaki büyük değişiklikler bilinene dayanan tahmin yönteminden belirgin farklılıklar gösterebilir⁷⁶. Hatalardan kaçınmak için iki veya daha fazla farklı yöntemle tahmine yönelmek en makul yoldur.

Satış Tahminleri: Pazar payı ve endüstri tahminlerinin tamamlanması bu tahminlerin hesaplanmasına olanak tanır. Her ikisi içinde belirsizlik var ise bunlar satış tahminlerindeki belirsizlikleri tahmin etmekte de kullanılabilir⁷⁷.

Sonuç olarak tahminler yalnızca belirlenmiş bir stratejinin beklenen sonuçlarını değil aynı zamanda belirsizlik durumlarını da kapsmalıdır. Gerçekleşmesi istenen ve istenmeyen sonuçlar bilinmelidir. Ayrıca, stratejinin farklı çevrelerde nasıl bir performans sergileyeceğini de tanımlayabilmelidir.

Tahminlerin sonuçları çeşitli stratejiler arasında seçim yapmanın temellerini oluşturur. Esas amaçlar karşısında buların her birinin nasıl başarılı olacağı önemlidir. Stratejilerden hiç birinin kabul edilebilirliği yoksa ilave stratejilerin oluşturulması açısından planlama sürecine geri dönülmesi en sağlıklı yoldur.

1.5. İleriye Dönük Tahmin ve Stratejik Planlama Süreci

İşletmeler ve kişiler uzun yıllar sezgisel planlar ve tahminler yoluyla faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Bu konuda biçimsel yaklaşımlar 1950' li yıllardan sonra ortaya çıkar. Bu biçimsel yaklaşımlar iş dünyası, hükümet ve kar amacı olmayan organizasyonlarca da kullanılır. Bu yaklaşımları savunanlar; bir organizasyonun kendi iç ve dış çevresini hesaba katarak, doğabilecek sorunları sezebilir ve bu sorunlara yanıt verecek planlar

⁷⁶ ALBERT, s. 2-27.

⁷⁷ ALBERT, s. 2-27.

geliştirilebileceğini öne sürerler⁷⁸. Ama biçimsel yaklaşımlar maliyeti yüksek faaliyetlerdir. Bazı biçimsel yaklaşımlar aşırı kuralcı ve yaratıcılığı engelleyici olabilir.

Burada stratejik karar verme aşamasında stratejik planlamanın nasıl kullanılacağı önemlidir. Planlamanın her durumda yararlı olması beklenemez. Bu yüzden planlama en çok kullanılacağı zaman yapılır ve tahmin yöntemleriyle desteklenir.

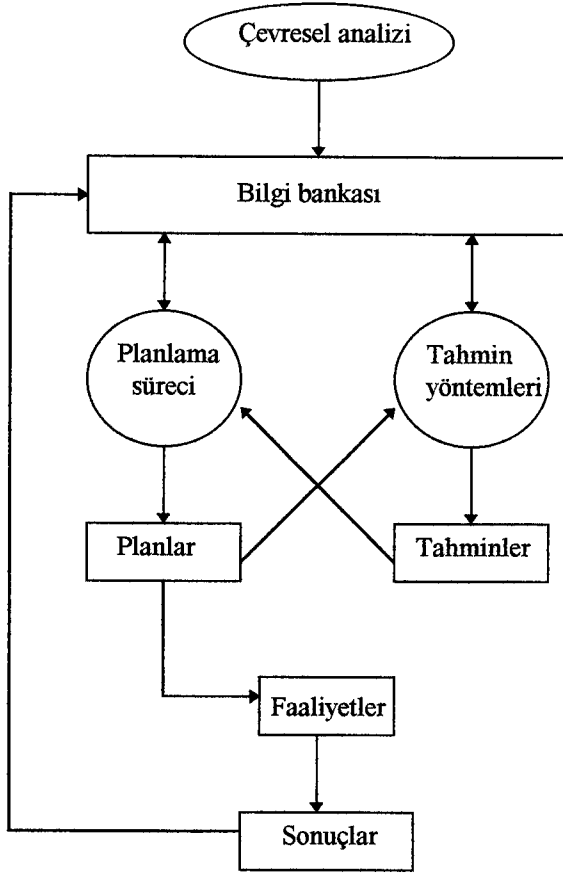
Burada 1957 yılında Edsel marka otomobilleri piyasaya sürerken Ford şirketinin aldığı stratejik kararlar iyi bir örnek oluşturur. Yapılan analizde Ford şirketinin Edsel marka otomobillerin piyasaya sürülüşünü kapsayan stratejik kararlarda biçimsel planlama ve tahminlerden faydalanmadığı anlaşılır. Otomobilin üretimi için sezgisel kararlar verilmiş ancak planlama yapılmamıştır. Edsel' in piyasaya sürülüşü iş dünyasında tüm zamanların en büyük hatalarından biri olarak kabul edilir. Ford şirketi bu yüzden 350 milyon dolar kaybetmiştir. Ford' la iş yapan araba satıcıları da büyük miktarlarda para yitirmiştir⁷⁹. Acaba biçimsel planlama ve tahminin Ford şirketini böylesine büyük bir stratejik hatadan koruyabilir miydi?

Burada işletmelerde stratejik planlama tahmin arasındaki ilişkisi şekil 1-12' de yer almaktadır⁸⁰. İlk önce çevresel analizle bilgi bankası için gerekli ve uygun bilginin ortaya çıkması sağlanır. Bu bilgi bankası; hükümet düzenlemeleri, nüfus araştırmaları, endüstri satışları, işletmelerin ve rakiplerinin kaynakları ile üretim için mevcut teknolojik bilgileri içerir. Bu bilgiler ulaşması kolay olacak şekilde düzenlenmeli ve merkezi bir yerde toplanmalıdır.

⁷⁸ ALBERT, s. 2-1.

⁷⁹ ALBERT, s. 2-2.

⁸⁰ ALBERT, s. 2-3.



Şekil 1-12 Stratejik Planlama ve Tahmin Arasındaki İlişki

Bu şeklin sol tarafında planlama ele alınmıştır. Planlama süreci bilgi bankasından gelen bilgiler ile tahminler üzerine kurulur. Bilgi bankasından planlama sürecine giden çift yönlü ok planlama sürecinin ne tür bilgi gerektirdiğini gösterir. Biçimsel planlama, planlama süreci ile başlar. Planlama sürecinde bir dizi plan yapılır. Burada amaçlar ve alternatif stratejiler tanımlanır. Faaliyet için temel bir strateji seçilir. Uygulamada şirket tarafından seçilmiş faaliyetler, tercih edilen stratejiden önemli ölçüde sapabilir. Faaliyetler, hem istenen hem de istenmeyen sonuçları beraberinde getirir. Bu sonuçların kayıtları bilgi bankasında saklanır⁸¹.

Şekil 1-12' nin sağ tarafında tahmin ele alınmaktadır. Bir işletme için tahminler yapmak, işletmenin kurduğu stratejiler hakkında bilgi sahibi

⁸¹ ALBERT, s. 2-2, 2-3.

olması açısından zorunludur. Bu yüzden planlardan tahmin yöntemlerine bir ok çıkar. Tahmin yöntemlerinin incelenmesi, ne tür veriler gerektiğini kararlaştırmaya yardım eder. Bu nedenle bilgi bankası ile tahmin yöntemleri arasında çift yönlü bir ok vardır. Tahminlerde bir işletme (A) stratejisini (X) çevresine uygularsa ne olacaktır, çevresi nasıl özelliklere sahiptir,tahminlere ne kadar güvenilir gibi soruların yanıtları aranır. Bazı tahminler planlama sürecinde sonradan girdi olarak kullanılacaktır⁸².

Planlama ve tahmin arasındaki farka dikkat edilmesi gerekir. Tahmin verilen planlamadaki sonuçları tahmin ederken, planlama verilmiş kesin tahminlere dönük stratejileri temin eder⁸³. Planlama işletmelerin ne yapması gerektiği ile ilgilidir. Tahmin ise işletmelerin olası bir çevrede kararlaştırılmış bir stratejiyi yürütmeye çalışırsa ne olacağını ele alır. Tahmin aynı zamanda varsayılan çevrede olabilecekleri de belirlemeye çalışır.

⁸² ALBERT, s. 2-3.

⁸³ ALBERT, s. 2-4 .

2. HAVA TAŞIMACILIĞINDA PAZAR, PAZAR BÖLÜMLENMESİ VE HAVA TAŞIMACILIĞI TALEP VE ARZI

2.1. Pazar ve Pazarla İlgili Kavramlar

Öncelikle pazarlama kavramını tanımlanmalıdır. Pazarlama, bir kazanç sağlama amacı ile seçilmiş müşteri gruplarının ihtiyaç ve isteklerinin tatmini için firma kaynaklarının çözümlenmesi, planlanması, örgütlenmesi, kullanılması ve denetimidir⁸⁴.

Pazar, bir ürün yada hizmetin gerçek ve potansiyel alıcılarının tamamından oluşur.

Potansiyel pazar, belirli bir ürün yada hizmete ilgisini açıkça söyleyen tüketicilerin tamamıdır.

Pazar hacmi, belirli bir ürün yada hizmete ilgisini açıkça söyleyen ve satın alma gücü olan tüm tüketicilerdir.

Ulaşılabilir pazar, bir ürün yada hizmete ilgisi olan, geliri yeterli ve satın alma girişimi olan tüketicilerden oluşur.

Hedef pazar, endüstrinin peşinden koştuğu ulaşılabilir pazarın bir bölümüdür.

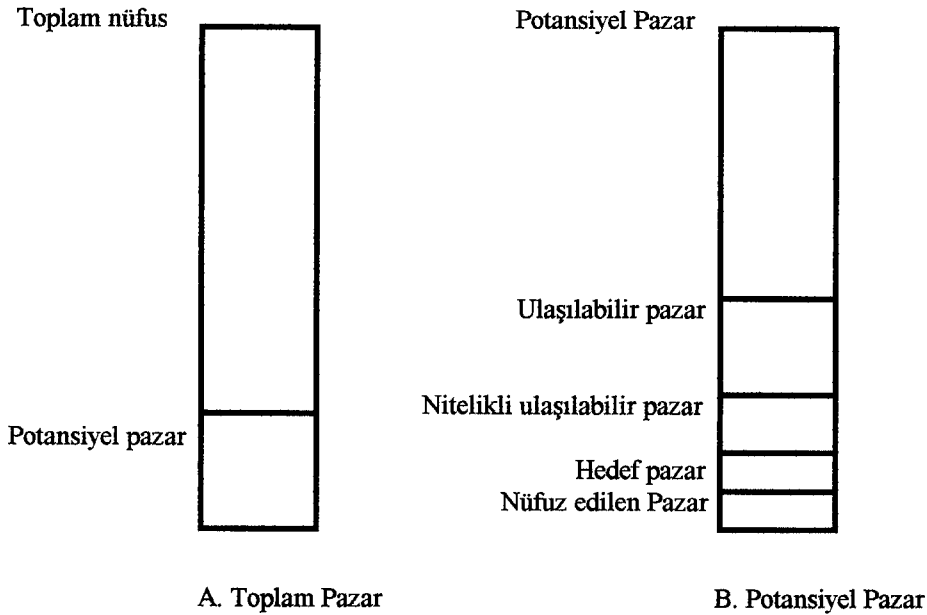
Nüfuz edilen pazar, bir ürün yada hizmeti satın alan tüketicilerdir.

Bütün bu tanımlamalar pazar kavramının açıkça anlaşılmasını sağlamaktadır. Bunlar şekil 2-1 yardımıyla daha da ayrıntılı verilebilir⁸⁵. Burada toplam nüfusun belirli bir yüzdesinin potansiyel pazar oluşturur. Bu potansiyel pazar bir bütün olarak kabul edilirse bunun da belirli bir bölümünü ulaşılabilir pazar oluşturur. Ulaşılabilir pazarın bir bölümünü nitelikli ulaşılabilir pazar oluşturur. Bundan da geriye hedef pazar ve nüfuz edilen pazar kalır. Bu tanımlar pazarlama planlaması için yararlıdır.

⁸⁴ Philip KOTLER, *Pazarlama Yönetimi*, Bilimsel Yayınlar Derneği, İstanbul, 1975, Cilt 1 s. 17.

⁸⁵ Philip KOTLER., Gary ARMSTRONG, *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1994, s. 220.

İşletmeler pazarlama planlarını yaparken bu tanımlamalara dikkat etmek zorundadır.



Şekil 2-1 Pazarla İlgili Tanımların Düzeyi

2.2. Hava Taşımacılığında Pazarlama ve Pazarlama Karması

Pazarlama bir işletmenin en önemli faaliyetlerinden biridir. Bu durum hava taşımacılığında da farklı değildir. Ulusal yada uluslararası taşıyıcıların çalışanlarının yaklaşık olarak yarısı pazarlama bölümünde faaliyet göstermektedirler⁸⁶. Rezervasyon, bilet ve müşteri servisleri, bagaj hizmetleri, uçuş hizmetleri, ikram hizmetleri, yolcu ve kargo satış hizmetleri, fiyat ve pazar araştırmada çalışan personel hava taşımacılığının pazarlama bölümünde çalışır.

Pazarlama, müşterinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için taşıyıcı tarafından sağlanan hizmetlerin tüketiciye akışlarının yönetilmesidir⁸⁷. Pazarlama sadece

⁸⁶ Alexander T. WELLS, *Air Transportation*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, 1994, s. 280.

⁸⁷ WELLS, s. 280.

satıştan ibaret değildir. Pazarlama, geleceğe ilişkin tahminleri, pazar araştırma ve analizini, ürün araştırma ve geliştirmesini, fiyatlamayı, satış çabalarını, reklamı ve bilet satışlarıyla ilgili finansman faaliyetlerini de kapsar. İlk hedef mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için ürün ve hizmetleri geliştirmek ve yeni müşterileri çekmektir. Kimlerin müşteri olduğunu veya olabileceğini ve ihtiyaçlarının neler olduğunu belirlemek işlemlerin bir bölümüdür.

Hava taşımacılığında pazarlamanın gelişimi üç safhada içerir⁸⁸. İlk safha ürün ve üretimi dönük pazarlamadır. Bu safha ikinci dünya savaşına kadar olan kısmı kapsar. İlk yıllarda önem posta taşımacılığına verilmiştir. Çünkü bu dönemde posta yolcuya göre daha karlıydı. Ayrıca bu dönemde insanlar otomobil ve tren yolculuğunu tercih etmekteydiler. Müşteriler kendilerine ne sunulursa onunla yetinmek zorundaydılar. İkinci safha satışa dönük pazarlamadır. Savaş yıllarından sonra ortaya çıkan kapasite artışları işletmeleri müşterinin hizmeti seçmesi için çaba göstermeye yöneltmiştir. Hava taşımacılığının bu dönemde müşteriye sunduğu ulaşım imkanı o güne kadar tüm dünyada sunulan hizmetlerden daha önemli, güvenli ve özeldi. Bu dönem insanları kara yada demiryolu yerine uçmaya ikna etmek şeklinde bir yaklaşımdır. Zamanla kara ve demiryolu taşımacılığı önemini yitirmesiyle hava taşımacılığına talep artı ve 1950' li yıllarda geniş gövdeli uçaklar üretildi. Üçüncü safha müşteriye dönük pazarlamadır. 1970' li yıllarda geniş gövdeli uçakların çoğalması ile fazla kapasite sorunu başlamıştır. Böylece müşteri isteklerinin hizmete uyması değil, hizmetin müşteri isteklerine uyması söz konusu olmuştur. Müşteri isteklerine uygun hizmet üretilerek test edilmeye başlanmıştır. Öncelikle hedef pazarlar seçilerek buna uygun pazarlama karması elemanları belirlenmiştir.

Pazarlama karması, bir işletmenin belli bir zaman sürecinde

⁸⁸ WELLS, s. 281.

kullandığı değişik tipte ve sayıdaki kontrol edilebilen pazarlama değişkenlerinden oluşmaktadır. Bunlar ürün veya hizmet, fiyat, tutundurma ve yerdir. Ancak son günlerde pazarlama karmasına yaptırım gücü ve halkla ilişkiler kavramları eklenmiştir. Ayrıca hizmet işletmelerinde buna ek olarak personel, fiziksel kolaylıklar ve işlemlerin yönetimi kavramları geliştirilmiştir.

Bunların yanında birde kontrol edilemeyen değişkenler vardır. Bunlar, kültürel sosyal farklılıklar, politik yaptırımlar ve politik çevre, ekonomik çevre, şirket kaynakları ve amaçları ve mevcut rekabet yapısıdır.

2.2.1. Hava Taşımacılığı Ürünü

Genellikle tüketicilere göre ürün, sadece kesin kullanımları olan ve belirli bir görünüşü olan fiziksel bir maddedir. Pazarlama karmasındaki ürün daha fazla bir anlam ifade eder. Bir ürün, tüketici tarafından satın alınan, fonksiyonel, psikolojik, ve estetik özelliklerle birlikte rahatlık ve güvenilirliği kapsar.

Havayolu ürünü fiziksel bir madde değil, tüketicinin yararlı bulunduğu hizmetlerdir. Emniyet, dakiklik, havaalanına yakınlık, yer bulabilme, sefer sıklığı, kabin hizmetleri, yer hizmetleri, bilet ve bagaj hizmetleri, uçak tipi ve havayolu imajı havayolu ürününün bir parçasıdır⁸⁹.

Havayolu analizcileri, endüstri içinde varolan hizmet farklılaştırmasını tartışmaktadırlar. Eğer havayolu ürünü koltuk ise temelde bir farklılık yoktur. Ancak kabin içi hizmetlerle üründe bir takım farklılıklar oluşturulmuştur. İkram hizmeti verilen bir uçuşla ikram hizmeti verilmeyen bir uçuş aynı değildir. Aynı pazara hizmet veren, aynı uçağı kullanan ve aynı kabin servisini sağlayan işletmeler genelde genellikle uçuş frekansında farklılıklar yaparlar.

⁸⁹ WELLS, s. 283.

Havayolu pazarlamasında ürün hizmet olması nedeniyle bazı özellikler gösterir. Bunları şöyle sıralayabiliriz⁹⁰.

1- Hizmet talepteki değişimleri karşılamak için depolanamaz. Boş koltuk havayolu için gelir kaybı yaratır.

2- Çoğunlukla servis kişiselleştirilmiştir. Aynı uçakta iki farklı sınıfta insanlara sunulan hizmet de farklılıklar vardır.

3- Kötü hizmetin telafisi yoktur.

4- Hizmeti satıştan önce deneme imkanı yoktur. Havayollarında satış anına kadar hizmeti deneme imkanı yoktur.

5- Ürünün müşteriye sunumu son ana kadar kesin değildir. Teknik nedenler ve hava durumu nedeniyle bir takım sorunlar olabilir.

6- Hizmet çeşitli hizmetlerin bir demeti halinde sunulur.

Bu özellikler nedeniyle havayolu işletmeleri günümüzdeki rekabet nedeniyle tüm dikkatlerini iki temel alana yöneltmektedir. Bu iki alan,

1- Yolculara sunulan hizmetlerin kalite ve miktarını artırmak,

2- Şirket imajının artırılmasıdır⁹¹.

Nitelikli servis yolcularla ilişkilerde nezaket ve yeterliliği içerir. Nicelikli servis ise gazete ve dergilerin, eğlencelerin, koltuk arası mesafelerin artırılması gibi düzenlemeleri içerir. Şirket imajını artırma müşterilerin tüm ihtiyaçlarının karşılamaya dönük yeni reklam kampanyaları ile mümkündür. Elbette burada işletmelerin halkla ilişkiler departmanının rolü önemli faaliyetlerden biridir.

Havayolu işletmelerinde hizmetin kendine has özellikleri olduğu gibi uçağa bağlı bir takım özelliklerde vardır. Bunlar uçak tipi, gürültü ve kabin içi dizayn gibi yolcuları etkileyen önemli faktörlerden oluşur.

⁹⁰ WELLS, s. 284.

⁹¹ WELLS, s. 284.

2.2.2. Hava Taşımacılığında Fiyat

Hava taşımacılığında fiyat oldukça önemli bir pazarlama karması elemanıdır. Sektörde yaşanan düzensizlik nedeniyle fiyat büyük bir rekabet değişkeni haline gelmiştir. Pazar payı ve rekabet açısından birbirini yakından takip eden, az sayıda işletmeden oluşan bir endüstride fiyat önemlidir.

Fiyat unsurunda arz ve talep iki önemli boyuttur. Belirli bir pazarda müşteriler tarafından satın alınan bilet miktarı genellikle fiyata bağlıdır. Yani talebin önemli belirleyicilerinden birisi fiyatlama değildir. Bunun yanında talebi etkileyen başka faktörlerde vardır.

Üretim ve pazarlama giderlerinin de havayolu işletmesinin belirlediği fiyat üzerinde bir etkisi vardır. Bilet fiyatı koltuk maliyetini karşılayacak düzeyde olmalıdır. Yakıt giderleri, personel giderleri, iniş kalkış ücretleri havayolu işletmesinin önemli direkt giderlerindendir. Bakım giderleri, idari giderler ve pazarlama giderleri de önemli dolaylı giderlerdendir. İşletmenin fiyatlama sonucu elde ettiği gelir bu giderleri karşılayabilir düzeyde olmalıdır.

2.2.3. Hava Taşımacılığında Tutundurma

Hava taşımacılığında tutundurma veya satış artırıcı çabalar, havayolu ile müşteri arasındaki iletişimdir. Bu iletişim çeşitli şekillerde yapılabilir. Fakat satış artırıcı iletişimin en önemli iki şekli reklam ve ferdi satışlardır. Diğer satış artırıcı faaliyetler ücretsiz sunulan çeşitli hizmetleri içerir.

Bir havayolunun satış artırıcı faaliyetlerinin genel hedefi kazanç ve gelirlerini artırmaktır. Bunu başarmak için bir havayolu hedef pazardaki müşterileri hizmetlerini kullanmaya ikna etmek zorundadır. Bunu başarabilmek için havayolu işletmeleri çeşitli faaliyetlerde bulunmalıdır. Bu faaliyetler,

- 1- Muhtemel müşterileri hizmetlerin varlığından haberdar etmek,
- 2- Müşterileri ikna etmek ve
- 3-Müşterilere geçmişteki hizmetleri hatırlatarak karşılaştırma yapmasını sağlamaktır⁹².

Eğer pazarda rekabet artarsa, satış artırıcı faaliyetler müşterilere hizmetlerle ilgili geçmiş tecrübelerini hatırlatmaya çalışır. Diğer önemli bir amaç, hedef pazardaki müşterileri doğru zamanda, yerde ve fiyatta mevcut taşıyıcı hizmetleri hakkında bilgilendirmektir.

2.2.4. Hava Taşımacılığında Dağıtım Kanalları

Bir hizmetin rekabet gücünün olabilmesi için müşterinin istediği yer ve zamanda olması çok önemlidir. Pazarlama karmasında yer kavramı hizmeti veya ürünü müşterinin istediği yer ve zamanda dağıtmaya ve sunmaya katılan bütün faaliyetleri içerir.

Hava taşımacılığında üç temel satış noktası vardır. Bunlar,

- 1- Havayolunun kendi bilet satış ofisleri,
- 2- Diğer havayolu işletmeleri üzerinden satış ofisleri ve
- 3- Seyahat acentalarıdır⁹³.

Günümüzde rezervasyon sistemleri de müşterilerin yer ve zaman faydası için geniş imkanlar sunmaktadır. Bir havayolunun rezervasyon sisteminin asıl işlevi gelecekteki uçuşların doluluk oranını belirlemektir. Bununla beraber havayolu bilet satış ofisleri bilgisayarlarla müşterilere anında hizmet vermektedir.

⁹² WELLS, s. 286.

⁹³ WELLS, s. 287.

2.2.5. Pazarlama Karmasında Yeni Gelişmeler

Son günlerde pazarlama karması kavramıyla ilgili yeni öneriler geliştirilmiştir. Günümüzde pazarı oluşturan tüketicilerin ve dağıtım eylemlerini oluşturan pazarlama kurumlarının dışında kalan bazı güçler (devlet, sendika, dernek, halk gibi) tarafından pazara giriş yada pazarda tutunma engellenebilmektedir. Engeller, yasal uygulamalar, politika, kartel anlaşmaları, toplumsal ve kültürel direnişler ve işbirliğinden kaçınma şekillerinde ortaya çıkmaktadır.

Bu engelleri aşmak için pazarlama karmasının dört elemanı yeterli olmamaktadır. Bu nedenle şu iki eleman da karmaya eklenmelidir⁹⁴:

- 1- Yaptırım gücü
- 2- Halkla ilişkiler

Böylece, bilinen pazarlama karmasından daha çok boyutlu pazarlama uygulamaları söz konusu olur. Başka bir deyişle, belirli bir pazara girmek yada belirli bir pazarda tutunabilmek için, çeşitli güçlerin işbirliğini kazanmak gerekebilir. Bunun içinde, ekonomik, politik ve psikolojik yeteneklerin kullanılması zorunludur⁹⁵. Gerçekte, bu iki elemanla ilgili uygulamalara eskiden de önem verilmiştir. Örneğin, “ Lobby ” oluşturarak yaptırım gücü kullanma çabaları yaygındır. Devlet başkanlarının, başbakanların yada bakanların işletme sahipleri ve üst yönetimiyle birlikte ülkeler arası geziler yapmaları özellikle uluslararası pazarlama fırsatları yaratmada etkili bir güç gösterisidir. Bu tür uygulamalarla bazı sektörleri korumak amacıyla konan gümrük uygulamalarının yumuşatılması sağlanabilir.

Halkla ilişkiler eylemleriyle, etkili güçleri işletmenin yanına çekmek söz konusudur. İşletme için yada mal veya hizmetleri için olumlu kamuoyu yaratılmaya çalışılır. Bunun içinde toplumun gelenekleri ve görenekleri

⁹⁴ İlhan CEMALCILAR, *Pazarlama Seçme Yazılar*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1990, s. 52.

⁹⁵ CEMALCILAR, ,s. 52

göz önünde tutularak iyi vatandaş rolü oynanır, kültürel gösteriler düzenlenir, derneklere yardım yapılır, basın ve yayın araçlarıyla iyi ilişkiler kurulur⁹⁶.

Bir başka gelişmede hizmet işletmelerinde söz konusudur. Pazarlama karmasını oluşturan dört eleman, genellikle üretim işletmelerinde geçerlidir. Hizmet işletmelerinde ayrıca şu üç eleman pazarlama karmasına eklenmelidir⁹⁷:

- 1- Personel
- 2- Fiziksel olanaklar
- 3- İşlemlerin yönetimi

Eğer hizmet işletmelerinde, ek olarak üç elemana gereken önem verilmezse, işletme başarılı olamaz. Örneğin, havayolu işletmelerinde personelin fiziksel görünüşleri, konuşma biçimleri ve davranışları; havayolunun uçak tipi ve ilgili diğer araç gereçleri; verilen hizmetin hızı, frekansı ve düzeni çok önemlidir.

2.3. Hava Taşımacılığında Pazarlama Yaklaşımları

Hava taşımacılığı işletmelerinin hedeflerine ulaşmak için kullanacağı temel araçlar hizmetin kendisi, saptanan fiyatı, satış ve dağıtım çalışmaları, reklam ve satışı teşvik kampanyalarıdır. Bunların hangi oranlarda bir bileşim haline getirileceği işletmenin durumuna ve hedeflerine göre değişir. Bu nedenle tek bir pazarlama yaklaşımı önermek olanaksızdır. Ancak temel yaklaşımları incelemek her işletmenin kendi durumuna göre yaklaşımlara yönelerek en etkin stratejileri oluşturmasını kolaylaştırır.

Havayolu işletmelerinde hizmet geliştirildikten sonra bu hizmetin hedef alınan ülkelerde ve pazar bölümlerinde hangi stratejilerle

⁹⁶ CEMALCILAR, s. 53.

⁹⁷ CEMALCILAR, s. 53.

pazarlanacağına karar vermek gerekir. Bunun için bu pazarlama yaklaşımları ışığında pazar bölümlenmesi yapılabilir. Bir havayolu için pazarlamada üç tür yaklaşım kullanılabilir⁹⁸.

İlk yaklaşım farklılaştırmama yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda pazarlama sunuşunda herhangi bir özel hedef pazar veya pazarlar amaçlanmaz. Bütün potansiyel alıcılar hedef pazardır. Burada, hizmet çeşitli pazar bölümlerine aynı mesajla sunulur. Örneğin tarifeli taşımacılık yapmayan şirketler bütün potansiyel alıcılara aynı standart hizmetle faaliyetlerini sürdürürler. Herhangi bir pazar bölümlenmesi yapmazlar. Burada araştırma geliştirme ve reklam maliyetleri en az düzeyde olacaktır.

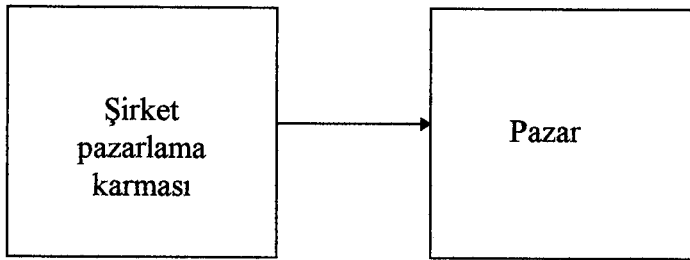
İkinci yaklaşım, farklılaştırma yaklaşımıdır. Burada pazarın çeşitli bölümlerindeki hizmetlerde değişiklik amaçlanır. Havayolu işletmelerinde iş adamlarına, turistlere, yaşlılara ve gençlere sunulan hizmetlerde değişiklikler vardır. Burada, hizmet farklı pazar bölümlerinde aynı amaç için sunulabilir. Hizmet aynı amaç için sunulduğundan mesajda aynı olmaktadır. Mesajın aynı olması nedeniyle reklam maliyetleri azalmakta fakat farklılaştırma nedeniyle genel maliyetler artmaktadır. Kullanım amacı değişik olursa bu sefer mesajda değişik olmaktadır. Bu durumda reklam maliyetleri de artmaktadır.

Üçüncü yaklaşım, yoğunlaşma yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda hedef pazarın iyi belirlenmiş bir bölümüne konsantre olmak amaçtır. Örneğin, uzun mesafeli uçan turistler, bölgesel uçuş yapan iş adamları gibi. Her üç yaklaşımda şekil 2-2' de gösterilmektedir⁹⁹.

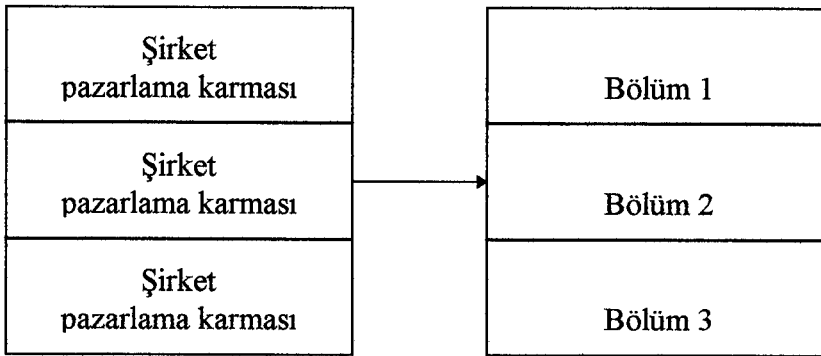
Havayolu işletmeleri günümüzde artan hizmet kazancı ve pazarlama karmaşı ve çeşitli pazarlama fırsatları nedeniyle hedef pazara doğru yönelmektedirler. İlk adım iyi ve yaratıcı bir pazar bölümlenmedir. Burada demografik, coğrafi, psikolojik ve davranışsal çeşitli değişkenler birleştirilerek tanımlama yapılmalıdır.

⁹⁸ EURESAS, s. 39.

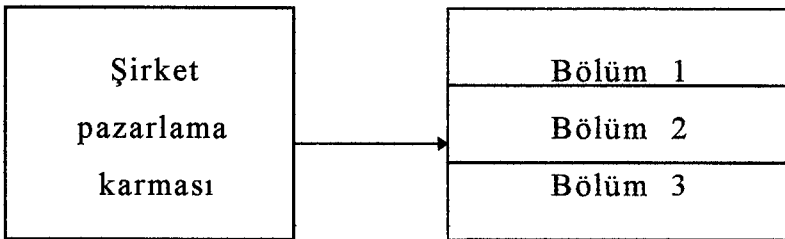
⁹⁹ KOTLER, ARMSTRONG, s. 253.



a) Farklılaştırmama Yaklaşımı



b) Farklılaştırma Yaklaşımı



c) Yoğunlaşma Yaklaşımı

Şekil 2-2 Pazar Seçim Stratejilerinde Üç Alternatif

2.4. Hava Taşımacılığında Pazar Bölümlenmesi

Pazar bölümlenme, belirli hedef pazarı oluşturan müşterilerin özelliklerinin daha iyi hizmet sunulması için küçük homojen gruplara ayrılmasıdır. Bu süreç üç aşama içer;

1- Pazarı bölümlere ayırabilmek için pazara ilişkin karakteristikler belirlenmelidir. Havayolu pazarında, yolculuğun nedenlerine göre (iş, eğlence, özel), seyahatin karakteristiklerine göre (menzil, irtifa, gün,

mevsim), kalkış süresine göre (aynı gün dönüş, geceleme, tatil) ve seyahatin edenlerin özelliklerine göre (emniyet, yaş, meslek, gelir, tecrübe) bölümlenebilir.

2- Bu karakteristikler bütün önemli Pazar bölümlerinin tanımlanması ve sistematik ilişki kurulması için kullanılır.

3- İşletmenin amaç ve kapasitesine en uygun hedef pazarın seçilmesidir¹⁰⁰.

Müşteriler birine benzer olmadığı için pazar ihtisaslaşabilir ve pazarlama karması müşterilerin farklılıklarına ve ihtiyaçlarına göre şekillenebilir. Pazarın temel gruplara ayrılması veya bölümlenmesi pazarlama prensiplerinin uygulanabilmesi için çok önemli bir gerekliliktir. Başarılı bir pazar bölümlenmesinde her bir pazar bölümü tanımlanmalıdır. Her bir pazar bölümünün yaklaşık pazar büyüklüğü tahmin edilerek, bunların fiyat ve gelir düzeyine bağlı olarak talep elastikiyeti ve diğer ulaşım sektörlerinin ürünlerine bağlı olarak da çapraz talep elastikiyetleri belirlenir.

Havayolu işletmeleri için pazar bölümlenmesinde doğru bölümlenebilirlik değişkenlerinin seçilmesi çok önemlidir. Bazı havayolları için ulusal trafik ve uluslararası trafik ayrımı çok önemli olabilir. Ayrıca bir çok gelişmekte olan ülke için, yolcuların yerel yolcumu yoksa ülkeleri dışında yerleşmiş ülkelerini kısa süreli olarak ziyarete gelen yolculardan mı oluştuğu önem kazanır.

Havayolu işletmelerinde pazar bölümlenmede iki değişken pazarlama yöneticisi için önemlidir. İlk olarak pazarlar yolcunun seyahat amacına göre bölümlenebilir. Bu ayrımında pazar iş amaçlı ve eğlence amaçlı olarak iki ana bölüme ayrılır. Eğlence amaçlı pazar ise tatil ve arkadaş ziyareti biçimlerinde alt pazar bölümlerine ayrılabilir. Pazar bölümlenmedeki ikinci önemli değişken ise uçuş mesafesidir. Bu ayrımında uzun mesafeli uçuş ve kısa mesafeli uçuş olarak iki temel bölüm söz konusudur. Uzun mesafeli

¹⁰⁰ WELLS, s. 289.

uçuşlarda yolcu hizmetleri, uçuş frekansı ve zaman kısa mesafeli uçuşlardan farklıdır.

Havayolu işletmelerinde bütün yolcuların pazar beklentileri aynı değildir. Pazar bölümlenmede seyahat amaçlarına göre yolcular homojen sınıflara ayrılabilir. Bölümlenmiş pazar, her bir seyahat eden kişi için iyi hizmet ve fiyat sunma imkanı verir.

Pazar bölümlenme ayrıca hava yolunun her bir pazar bölümünün beklentilerine dikkat etmesini sağlar. Böylece havayolu işletmeleri seyahat edenlerin kategorilerinin büyüklüğünü tahmin ederek her bir sınıf için arz edilen koltuk sayısını optimize eder. Pazar bölümlenme seyahat eden her bir sınıf için ücret, hizmet ve doğru kapasite belirlemeyi amaçlamaktadır.

2.4.1. İş Amaçlı Pazar

İş amaçlı seyahat, kişinin direkt olarak yapmış olduğu ve seyahat giderlerini kendi kişisel gelirinden ödemediği seyahatler biçiminde tanımlanabilir. İş amaçlı pazarda kişiler bilet paralarını kendi kişisel gelirinden ödemediğinden ve bilet bedeli gider olarak şirketler tarafından ödendiğinden fiyat karşısında fazla duyarlı değildir. Ayrıca statü, prestij ihtiyacı ve tatmin önemli olduğundan bu pazar bölümünde talep elastikiyeti yoktur. Ayrıca bu pazarın birinci sınıf ürünleri satın almaları için kurumsal bir baskıda söz konusudur. Ancak bir toplantı için çok sayıda delege gönderilmesi gerektiği durumlarda talep elastikiyeti artar.

Rekabetin az olduğu tekel piyasalarda özellikle iş amaçlı pazar bölümü fiyat karşısında çok duyarsızdır. Buna karşın rekabetin şiddetli olduğu pazarlarda ise iş amaçlı pazarı oluşturanlar düşük fiyat arayışına girerler.

İş amaçlı pazarın toplam pazar içindeki payı İngiltere’de %25, Amerika Birleşik Devletleri’nde %50’ler civarındadır. İş amaçlı pazarın yaş dağılımı bir çok ülkede 30-55 yaş arasındadır. Bu yaş dağılımı

emeklilik yaşına doğru bir düşüş göstermektedir. Cinsiyet dağılımında ise pazarın %97' sini erkek yolcular oluşturmaktadır. Fakat kadınların günümüzde daha çok iş hayatına girmesinin bir sonucu olarak Amerika Birleşik Devletlerinde iç hatlarda iş amaçlı seyahat eden kadınların oranı %27' lere yükselmiştir¹⁰¹.

İş amaçlı pazarın diğer önemli bir özelliği yüksek yoğunlaşmadır. Eğlence amaçlı pazarda kişiler en çok iki veya üç geziye çıkarken iş amaçlı pazarda bu oran çok yüksektir. Bunun bir sonucu olarak havayolu işletmeleri için bu pazar bölümü büyük önem kazanmaktadır. Bu pazarda bireyler yıl içinde çok sayıda seyahat yaptıklarından havayolları arasındaki fiyat ve hizmet kalitesi farklılıklarını çok iyi bilirler. Fiyat kalite karşılaştırmasını rahatlıkla yapabilirler. Bu pazar bölümünün gelir düzeyleri ve sosyal statüleri yüksektir. Bunlar ayrıca yıl içinde çok sayıda eğlence amaçlı seyahat ederler. Bu nedenle bu pazarın elde edilmesi aynı zamanda eğlence amaçlı pazardan da gelirin artırılabilmesine olanak verir.

İş amaçlı pazarda diğer önemli bir faktör, genellikle hizmetleri kullananların seyahat ihtiyaçlarını önceden kestirememeleridir. Bu gibi durumlarda iş adamları için son anda yer bulabilme, uçuş frekanslarının sıklığı önem kazanır. Aynı zamanda bu pazarda bazen seyahatler çok önceden de planlanabilir.

Talepteki bu farklılıklar bir çok alt pazarın oluşmasına neden olur. Genellikle tüm iş amaçlı uçuşlarda verilen hizmetin kalitesi ve uçağın konforu önemlidir. Uçuşun çok önceden planlandığı alt pazar bölümlerinde uçuş frekansları, koltuk bulabilme nispeten daha az önemlidir. Burada uygun varış ve gidiş zamanı önem kazanır.

İş amaçlı pazarda uçuş mesafesi de önemlidir. Kısa mesafeli uçuşlarda gidilen günün akşamı geri dönüş için yer bulabilme önemlidir. Uzun mesafeli uçuşlarda ise gidilen günün akşamı yer bulabilme ve son anda yer bulabilme daha az önem kazanırken uçuş konforu ve hizmet

¹⁰¹ SHAW. s. 27.

kalitesi daha fazla önem kazanır.

2.4.2. Eğlence Amaçlı Pazar

İş amaçlı pazarın havayolları için önemine karşın bugün bir çok ülkede toplam pazarın büyük kısmını eğlence amaçlı pazar bölümü oluşturur. Avrupa' da toplam pazarın %70' ini, Amerika Birleşik Devletleri' inde ise %50'sini bu pazar bölümü oluşturmaktadır.

Eğlence amaçlı pazarda kişiler bilet bedelini kendi gelirlerinden öderler. Bu tür tatil eğlence amaçlı seyahatler ailece yapıldığından, ailedeki kişi sayısına bağlı olarak bilet ücreti önem kazanır. Ayrıca iş amaçlı pazardaki gibi seyahatin yapılmaması durumunda oluşabilecek büyük finansal kayıplar bu pazarda geçerli değildir.

Bu pazarda, havayolları ile diğer taşıma türleri arasında genellikle daha fazla bir rekabet vardır. Uzun mesafeli ülkelere yapılan seyahatlerde ise havayolları tercih edilen bir ulaşım aracıdır. Bu pazarda talep elastikidir ve cinsiyet dağılımı dengelidir. İkinci yaş gruplarında kadınların daha uzun yaşamalarından dolayı biraz daha ağırlıklı kadın yolcular bulunur. Yaş dağılımında çocukların seyahat etme oranı çok düşüktür. İnsanların kendi paralarını kazanmaya başladığı dönemde ise bu oran artış göstermektedir. 19-27 yaşları arasında tatil ve arkadaş ziyareti amaçlı geziler artış göstermektedir¹⁰². Daha sonraki yaşlarda çocuk sahibi olma nedeniyle harcanabilir gelirin azalması sonucu seyahat etme oranı düşmektedir. İlerdeki yaşlarda çocukların büyümesiyle aile büyüklerini ziyaret nedeniyle bu alt pazar bölümünde seyahat etme oranının arttığı görülmektedir. Daha sonra yaşlılık nedeniyle seyahat etme oranı tekrar düşmektedir. Ancak insanın yaşam süresinin uzaması ve üçüncü yaş grubuna yönelik gezi programlarının artması nedeniyle bu oranın yükselmesi beklenmektedir.

¹⁰² SHAW, s. 30.

Eğlence amaçlı pazarın bir başka özelliği havayolu seyahat talebi ile seyahatin diğer maliyet unsurları bir bağlantının olmasıdır. Yapılan araştırmalarda, havayolu ile yapılan seyahatlerde bilet satış masrafı tüm seyahat giderlerinin yaklaşık %37' sini oluşturmaktadır¹⁰³. Seyahatin diğer gider unsurları konaklama, yiyecek, eğlence gibi giderlerden oluşmaktadır. Bu nedenle diğer bu maliyetlerde meydana gelebilecek bir azalma havayolu talebini olumlu yönde etkileyecektir.

Eğlence amaçlı pazarda talep elastikiyeti yüksektir. Fiyat indirimleri mevcut ve potansiyel kullanıcılar tarafından dikkatli bir biçimde araştırılır. Bu pazar bölümünü oluşturan bireylerin ihtiyaçları iş adamlarına göre daha düşük maliyetlerle karşılanabilir.

İş amaçlı ve eğlence amaçlı pazar ihtiyaçları arasındaki farklılık eğlence amaçlı pazarın iki özelliğinden kaynaklanır. İlk olarak, eğlence amaçlı seyahatler iş amaçlı seyahatlerden daha uzundur. İş amaçlı seyahatlerin çok az bir kısmı bir yerde birkaç gün kalmayı gerektirir. Buna karşın eğlence amaçlı seyahatler ise haftalar sürebilir. Bu nedenle uçuş frekansı ve gidiş zamanı bu pazarda daha az önemlidir. İkinci olarak, eğlence amaçlı seyahatlerde rezervasyon seyahat tarihinin çok öncesinde yapılır. Bu gelmeyecek yolcunun önceden bilinebilmesine yardımcı olur ve dolayısıyla uçuş doluluk oranı yükselir. Bu pazardaki kişiler bir kez seyahat kararı aldıklarında hemen rezervasyon yaptırma eğilimi gösterirler. Yolcular bu sayede ileride oluşabilecek fiyat değişikliklerinden korunabilirler.

Eğlence amaçlı seyahatlerde de yılın belli zamanlarında yoğunlaşmalar görülür. Yılın üçüncü çeyreğinde eğlence amaçlı seyahatlerde belirgin bir artış vardır. Havayolları bu talebin özellikleri doğrultusunda daha düşük fiyatlı hizmetler planlar. Yüksek doluluk oranıyla ve uçuş frekanslarına daha az önem vererek büyük gövdeli uçaklarla bu talep karşılanmaya çalışılır.

¹⁰³ SHAW, s. 32

Gidiş zamanı ve uçuş frekansları eğlence amaçlı pazarda çok önemli olmadığından uçuşlar doluluk oranının az olduğu öğle saatlerine kaydırılabilir. İş amaçlı trafikte iş adamları zamanlarını en iyi bir biçimde kullanmak istediklerinden sabah ve akşam saatlerinde yoğunlaşmalar vardır. Bunun için sabah ve akşam saatlerindeki uçuşlar yüksek, öğle saatlerindeki uçuşlar ise düşük fiyatlanır. Ancak bu pazar bölümünde mevsimlik dalgalanmalar söz konusudur.

2.4.3. Kişisel Amaçlı Pazar

Her ne kadar havayolu taşımacılığı eğlence ve iş amaçlı biçiminde iki ana bölüme ayrılırsa da bu iki ana pazar bölümü tüm yolcu pazarını tamamen kapsamaz. Taşımacılık sistemlerinin çoğu için üçüncü bir pazar bölümü söz konusudur.

Bu pazarda seyahat edenler bilet giderlerini kendi kişisel gelirlerinden ödemektedirler. Örneğin, yurt dışında çalışan işçiler bu gruba girmektedirler. Bunlar için belirli tarihlerde geliş ve gidiş önemlidir. Bu nedenle belirli tarihlerde sıkışıklıklar olur. Kişilerin hastalık, ölüm gibi nedenlerle yapmış olduğu ailesel seyahatler de bu pazar bölümüne girmektedir. Bu gibi seyahatlerde doğal olarak gereksinimler eğlence ve iş amaçlı pazar bölümlerinden farklıdır. Bu tür seyahatler önceden planlanmadıklarından uçuş için önceden rezervasyon yapılmadan mümkün değildir. Yolcu bilet ücretini kişisel gelirinden öder ve iş amaçlı pazarla benzer özellikler gösterir.

2.4.4. Kargo Pazarı

Bir havayolu için potansiyel pazarı tahmin ederken havayolu pazarını bir bütün olarak görerek kargo pazarını da düşünmek gerekir. Kargo pazarı yolcu pazarına göre çok farklı bir yapıdadır. Bu farklılıklar

şu şekilde sıralanabilir:

1- Kargo pazarında talep, yolcu pazarına aksine genellikle tek yönlüdür. Buna karşın yolcu pazarında ise göç yada gidilen yerde ölüm gibi özel durumlar hariç trafik geliş ve gidiş noktaları arasında dengelidir.

2- Yolcu pazarının aksine kargo pazarında taşınan yük homojen değildir. Taşınan yük bir kaç gramlık değerli taş olabileceği gibi yüzlerce tonluk kütle biçiminde de olabilir. Ayrıca hava kargosuyla canlı hayvan ve tehlikeli madde de taşınmaktadır.

3- İş amaçlı pazar konsantre bir yapıdadır. Az sayıdaki insan düzenli ve sık olarak uçar. Bunun tersi olarak eğlence amaçlı pazar ise genellikle dağınık bir yapıdadır. Bu pazarlar içinde havayolu endüstrisi için en fazla konsantre olanı kargo pazarıdır. Karar verme az sayıdaki yükleme ve dağıtım yöneticisine bağlıdır. Yoğunluk sevk edenin rolüne bağlı olarak artar.

4- Kargo pazarını yolcu pazarından ayıran en önemli özelliklerden birisi de çeşitli taşıma mesafeleri arasındaki rekabet durumudur. Uzun etaplı yolcu pazarında havayolları fazla rekabetle karşılaşmadığı halde kargo pazarında tüm uzun, orta ve kısa mesafeli pazarlarda diğer taşımacılık sistemleri ile yoğun bir rekabet içindedir. Çabuk bozulabilir kargo dışındaki tüm kargo çeşitlerinin diğer taşıma araçlarıyla taşınma olanağı vardır.

Kargo pazarında, yolcu pazarında olduğu gibi genel kabul görmüş bir bölümlenme biçimi yoktur. Bununla birlikte havayolunun diğer taşıma türlerine göre neden kullanıldığına dayanan üçlü bir bölümlenme mevcuttur¹⁰⁴.

Bunlardan ilki, acil trafiktir. Bu trafik acil durumlarda malların çok çabuk bir yerden bir yere gitmesi gerektiğinde söz konusudur. Bu Pazar

¹⁰⁴ Mustafa ÖÇ, III. Ulusal Sivil Havacılık Sempozyumu, Anadolu Üniversitesi Yayın No 548, S.H.Y.O., Yayın No 2, Eskişehir, 1991, s. 191.

bölümünün elastikiyeti diğer pazar bölümlerinden daha azdır. Uçuş frekansları da bu pazar bölümünde çok önemli değildir.

İkincisi, bozulabilir trafiktir. Bu tür trafikte acil trafik koşulları altında çalışır. Taze meyve sebze ve kesilmiş çiçek gibi ürünler fiziksel olarak çabuk bozulmaları söz konusudur. Bunların hızlı bir biçimde gidecekleri yerlere ulaştırılmaları gerekmektedir. Bu durumda üretici ya ürünü doymuş pazarlarda düşük fiyatla pazarlayacak yada yüksek taşıma maliyetlerine katlanarak, uzak pazarlara erişecek ve ürününü yüksek fiyatlarla satabilecektir. Burada bir başka bozulma şekli, ekonomik bozulmadır. Örneğin, gazetelerde olduğu gibi pazar koşullarının çok çabuk değişmesi bun bozulmaya neden olur. Talebin fiyat esnekliği diğer taşıma sistemlerine, taşıma yapılacak mesafenin uzunluğuna bağlı olarak değişir. Bu trafikte uçuş frekanslarının sıklığı önemlidir.

Kargo pazarında üçüncü bölüm bozulmaz trafiktir. Bozulmaz trafik toplam kargo trafiği içinde en önemli pazar payına sahiptir. Hava kargo taşımacılığında ücret miktarı kargonun ağırlığı ve hacmine bağlıdır. Bu nedenle bazı mallarda hava kargosu daha ekonomik olabilir. Ayrıca bazı yüksek değerli malların taşınmasında kara taşımacılığında sürenin uzaması nedeniyle katlanılan risk çok artmaktadır.

Hava kargosunda yüke daha iyi taşıma, yükleme ve boşaltma kolaylıkları sunulur. Bu ambalajlama maliyetlerini düşürücü bir unsurdur. Bu nedenle üretici ambalajlama ve taşıma maliyetleri arasında bir karşılaştırma yaparak ekonomik olanını seçer. Ambalajlamanın yanı sıra sigorta maliyetleri de hava kargosunda daha düşük olabilir. Müşterinin malını kırılmadan, zarar gelmeden, çabuk bir biçimde teslim almak istemesi hava kargosunun tercih edilmesindeki en önemli nedenlerdendir.

Hava kargosu ayrıca, depolama giderlerini azaltır ve pazar esnekliğini artırır. Uzak ülkelere yapılan dağıtımda aksaklık olmaması ve pazara yayılıp diğer ürünlerle rekabet edebilmek için malın depolanması gerekir. Bunun da işletmeye bir maliyeti vardır. Hava taşımacılığı bu

maliyeti azaltıcı bir rol oynar. Uzak pazarlara kısa zamanda ulaşarak işletmenin pazar esnekliğini artırır.

Kısa mesafeli hatlarda karasal taşıma araçları kapıdan kapıya taşıma ve fiyat gibi faktörlerle havayollarına rakip durumundadırlar. Uzun mesafeli taşımacılıkta ise zaman faktörüne bağlı olarak bu rekabet daha azdır.

Bu pazar bölümünün fiyat esnekliği diğer karasal taşıma biçimlerine ve diğer rakip havayolu şirketlerine bağlı olmakla birlikte genel olarak diğer kargo pazar bölümünden daha yüksektir.

2.5. Hava Taşımacılığı Pazar Bölümlerinde Stratejik Tercihler

Bir havayolu işletmesince benimsenmiş özel politikalar, kendilerine özgü koşullara uyarlanması gerekir. Böyle olmasa da stratejilerin seçilebildiği geniş bir seçenek yelpazesi vardır. Bu stratejiler aynı zamanda dünyadaki havayolu şirketlerinin temsili bir profiliyle günümüzde izlenen politikalarla da uymaktadır.

2.5.1. İş Amaçlı Pazar Stratejisi

Bazı havayolu işletmeleri iş seyahati yapanları hedefleyen, bu konuya ağırlık veren bir pazarlama stratejisi izlemektedir. Örneğin SAS (Scandinavian Airlines System), 1980' lerden bu yana reklam sloganı olarak " İş adamının havayolu " ifadesini kullanmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri taşıyıcısı " USAir " de yolcusunun %80 den fazlasının iş amaçlı seyahat eden pazar bölümünden geldiğini bildirmektedir¹⁰⁵.

Bu stratejiyi seçen bir havayolu işletmesi talebin yalnızca bir bölümüne odaklanmış olarak diğer işletmelerin işine de yarayacak avantajlara sahip olacaktır. En tepeden en alt kademeye kadar şirketin tüm

¹⁰⁵ SHAW, s. 122.

kaynakları, pazarın tek bir bölümüne ayrılabilir. İş seyahati yapanlar açısından bu koşullar çok iyi analiz edilmiştir. Dolayısıyla stratejilerin tek bir doğrultuda yoğunlaşmasının tüm avantajlarıyla tasarlanması, yürütülmesi ve personelle iletişimin sağlanması kolaylaşmıştır.

İş dünyası Pazar stratejisinde kazanç en önemli avantaj olarak kabul edilmektedir. Kilometre başına yolcunun getirdiği kazanç eğlence amaçlı pazardan elde edilenin bir kaç katı olabilir.

Sayılan avantajlarına rağmen, iş amaçlı seyahat pazarı üzerinde aşırı yoğunlaşma bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. İş seyahati yapanlar sayesinde kazancın yüksek olacağı bir gerçektir. Ancak üretim maliyetleri bu pazarda yoğunlaşan ve rekabete girmeyi düşünen işletmeye pahalıya patlayacaktır. İş amaçlı seyahatin koşullarından biri karşılanamayacak kadar yüksek olabilir. İş amaçlı uçan yolcular sık hizmete ihtiyaç duyarlar. Bu da çoğunlukla havayolu işletmelerinin küçük uçakları kullanmaları ve böylece büyük uçakların getirdiği ölçek ekonomisini yitirmelerine sebep olmaktadır. İş adamları aynı zamanda her zaman son anda yer bulabilmek isterler. Tüm bu ihtiyaçlar karşılanamazsa, havayolu işletmesi çok sayıda boş koltukla ve düşük doluluk oranıyla faaliyet göstermelerine neden olacaktır. Dolayısıyla da birim maliyetlerin artmasına sebep olacaktır.

İş adamları ihtiyaçları olmasa da her açıdan lüks hizmet görmek isterler. Ayrıcalıklı bir yer hizmeti, uçakta ekstra dinlenme yeri ve uçuş sırasında verilen lüks hizmetlerin temini büyük maliyetlere ulaşabilir. Kısacası iş seyahati pazarındaki büyük harcamaların, yüksek karlar için gerektiğine inanmak bir yanılığ olacaktır¹⁰⁶. Ürünler kazançlardan daha yüksek maliyetler taşısa, kayıplara maruz kalmak kaçınılmazdır.

Yalnızca iş seyahati üzerinde yoğunlaşan bir işletme aynı zamanda sinerji elde etmedeki çok sayıdaki fırsatı kaçıracaktır. Sinerji tek bir ürünün yapabildikleri üzerinde duran bir işletmelerden ayrı olarak, daha

¹⁰⁶ SHAW, s. 123.

düşük maliyetler elde etmeyi mümkün kılan bir veya daha fazla ürünü birlikte üreten bir işletmenin konumunu tanımlamak amacıyla stratejik planlamada kullanılan bir kavramdır¹⁰⁷. Yalnızca iş amaçlı pazar üzerinde yoğunlaşan işletmelerin, sinerji elde etme yönündeki bağlantılarını geliştirme fırsatını kaçıracakları bir çok iş alanı vardır.

İş seyahati açısından talep eğrisi yıl içinde hayli istikrarlı olacaktır. Ancak işletmeler, iş adamlarının uçmadığı özel zamanlarda (noel, paskalya, şükran günleri) önemli bir boş kapasite sorunuyla karşılaşacaklardır. Yine özellikle kısa mesafeli hatlarda iş seyahati pazarına yönelik koltukları doldurmakta zorlanacakları hafta veya günler olacaktır. Kısa mesafeli hatlarda iş seyahati yapanların talep eğrisi günün erken ve geç saatlerinde zirveye çıkmaktadır. Gün ortası uçuşlarda satış daha çok zor olmaktadır. Hafta sonu uçuşlarında da benzer sorunlar yaşanmaktadır. İş amaçlı pazara dönük çalışan bir havayolu da böyle zamanlardaki boş kapasitesini daha düşük fiyatla eğlence amaçlı uçanlara satarak hasılat yönetimi yapabilir.

İş dünyasına yönelik hizmet veren ve işletmesini benimsetmeye uğraşan bir firma elbette ki birinci kalite hizmet sunar ve doğal olarak fiyata duyarlı eğlence amaçlı pazara hizmet sunanlardan farklıdır. Eğlence amaçlı uçanlar kaliteli hizmet veren havayolunun kendisi için pahalı olduğuna otomatik bir şekilde karar verecektir.

İş amaçlı pazar stratejisinin sorunları önemlidir fakat hayati nitelik taşımazlar. Kuşkusuz en önemli sorun, havayolu pazarı içinde büyüme olasılığı en az olan iş amaçlı pazar üzerinde uğraşmalarını artırarak odaklanmasıdır¹⁰⁸. Böyle bir şirket zamanla pazar payında düşüşe tanık olacaktır. Pazar payındaki kayıp hayli dikkat çekicidir. Çünkü işletme yolcu uçaklarının yalnızca kargo bölümünü kullanıyorsa hava kargo pazarındaki rekabete karşıda güçsüzleşecektir.

¹⁰⁷ SHAW, s. 123.

¹⁰⁸ SHAW, s. 123.

2.5.2. Eğlence Amaçlı Pazar Stratejisi

Günümüzde bazı havayolu işletmelerinin, temel olarak yada tamamıyla eğlence amaçlı pazarı hedefleyen bir pazarlama stratejisi vardır. Avrupa' da ki diğer tarifersiz taşımacılık yapan firmalar gibi İngiltere' den Britannia Airways' buna bir örnektir. Daha önceden de Laker Airways ve People Express Airlines fiyata karşı duyarlı olan bu yolcu tipine uzun süre odaklanmış olarak çalışan işletmelere örnek verilebilir. Bu iki işletmede sonradan bu odaklanmanın getirdiği sorunları alt edebilmek için stratejilerinde değişiklik yapmak zorunda kalmıştır. Kanada kökenli bir işletme olan Wardair de aynı sorunlarla karşılaşmış ve 1986-1988 döneminde benzer bir strateji değişikliğine gitmiştir¹⁰⁹.

Eğlence amaçlı pazarda yer alan bir işletme, büyüme olasılığının en yüksek olduğu bu pazarı hedeflemenin avantajlarına sahip olacaktır. Dolayısıyla toplam pazarda artan paydan yararlanmalıdır. Burada sorun söz konusu pazarda daima düşük kazançların elde edilmesidir. Bu pazardaki fiyat duyarlılığı nedeniyle yolcular doğal olarak düşük fiyatlı işletmelere yönelecek ve düşük gelirler böyle bir eğilimin sonucu olacaktır.

Eğlence amaçlı pazara dönük işletmenin gelirleri maliyetlerin düşük olmasına bağlıdır. Söz konusu yolcular, genelde uçuşun zamanında olması ve frekansına duyarlı değildir. Bu yüzden işletmeler geniş gövdeli uçaklarla ölçek ekonomisinden yararlanarak bu pazarda yoğun hizmet verirler. Uçakların kullanımını artırarak düşük maliyetlerle çalıştırabilirler. Uçuş esnasındaki hizmetlerin standartları iş amaçlı uçanlara göre daha aşağı çekilebilir. Yine eğlence amaçlı uçanların çoğu düşük fiyat elde etmek için koltuk arası mesafelere fazla önem vermezler. Bu da işletmelerin koltuk arası mesafeleri azaltıp koltuk sayısını artırarak birim maliyeti önemli ölçüde düşürmelerini sağlar.

¹⁰⁹ SHAW, s. 124.

Talepteki dalgalanmalar, eğlence amaçlı pazarda yer alan tüm şirketlerin etkilendiği önemli bir sorundur. Eğlence amaçlı pazarda talep yolcuların tatil başlangıcına bağlı olarak hafta sonlarında artmaya ve hafta ortasında düşmeye eğilimlidir. Bu gerçekleştiğinde havayolu işletmeleri ilgili pazarda sorunlarla karşılaşır. Yoğun talebi karşılayacak kaynaklar sağlanmışsa ölü sezonda işletmenin maliyetleri yükselecektir. Talebin yoğun olmadığı zamanlarda işletmeler nakit sıkıntısına düşerler.

Eğlence amaçlı pazar üzerine yoğunlaşma tüm tek pazar stratejilerinde olduğu gibi çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Ancak pazarın tek bölümünden fazlasına hizmet vermekle elde edilen sinerjinin tüm olası faydaları kaybedilecektir. Bu pazarda talebin istikrarlı olmadığı kesindir. İş amaçlı pazardaki talepler ticari dolaşıma göre dalgalanır. Dolayısıyla daha istikrarlı bir eğilim içersindedir. Eğlence amaçlı pazardaki talep ise nispeten istikrarsızlığa yol açacak faktörlerden etkilenecek bir yapıdadır. Kur değişimleri, harcanabilir gelirdeki değişimler önemli faktörlerdendir. Ayrıca toplumsal yaşamdaki kargaşalar, terörizm ve savaş gibi olaylar bireye dönük eğlence amaçlı pazarda ani düşüslere yol açar¹¹⁰.

2.5.3. Kargo Pazarı Stratejisi

Hava taşımacılığı sektöründe yalnızca kargo taşımacılığı yapan işletmeler mevcuttur. Uzun yıllardır bu işi yapan Flying Tigers böyle bir şirkete en iyi örnektir. Flying Tigers 1989 yılında bir diğer Amerikan şirketi olan Federal Expres tarafından devralınmıştır. Flying Tigers ağır ve geniş kargo pazarında uzmanlaşmış bir şirketti. Federal Expres ise küçük, acil ve gecelik paket trafiğinde uzmanlaşmış bir şirkettir. Federal Expres' in şu an en büyük rakibi UPS (United Parcel Service) dir. Avrupa' da ise Lüksembourg merkezli Cargolux şirketi küçük paketlerden çok ağır ve

¹¹⁰ SHAW, s. 125.

büyük yük konusunda uzmanlaşmış, yalnızca kargo taşımacılığı yapmaktadır. Kargo stratejilerinin hepsi teorik düzeydedir ve yalnızca bazı işletmeciler bundan dolayı bir başarı elde etmişlerdir¹¹¹.

Bu durumda yalnızca kargo pazarında küçük ve acil paket servis bölümünde hizmet veren işletmeler büyük avantajlar kazanır. Hem bu pazarda hem de geniş hacimli ama acil olmayan pazar hedefleniyorsa stratejilerin karmaşıklaşması kaçınılmazdır. Yalnızca kargo pazarında yoğunlaşmanın en başta gelen avantajı işletmeye kargo müşterisinin koşullarını rahatlıkla karşılama olanağı vermesidir. Geniş hacimli kargolar uçağın alt kargo bölümlerinden ziyade ana yükleme bölümünün boyutlarından yararlanılarak yerleştirilir. Böylece her türlü kargo taşınabilir.

Tüm bu avantajlara rağmen yalnızca kargo stratejisi havayolu işletmeleri için iddialı bir alandır. Hem yolcu hem kargo pazarının ikisine birden hizmet vererek elde edilecek sinerji yararları kaçırılacaktır. Hava kargo pazarında en ciddi sorunlardan birisi hat konusundaki kararsızlıktır. Yalnızca kargo taşıyan işletmeler bu tür sorunları da ele almak zorundadır. Hem kargo hem de yolcu taşıyan bir işletme kargo trafiğinin az olduğu hatlarda dengeleyici bir yolcu talebiyle kargo trafiğinin uygulanabildiği etkin bir rotayı tespit edebilir.

Yalnızca kargo stratejisinin getirdiği önemli bir diğer sorun yürütmenin son derece pahalı olmasıdır. İşletmeler eski uçakları kullanarak sermaye maliyetlerini az tutabilirler. Böyle bir düşünce giderek önemini yitirmiştir. Çünkü bu tip uçakların işletme maliyetleri ve güvenilirlik açısından içerdikleri sorunların yanı sıra hayli gürültülüdürler. Gürültü kuralları her havaalanında giderek sertleşmektedir. Bu özellikle gece faaliyet gösteren havayolları için özel bir sorundur. Bugün kargo taşıyıcılarının çoğunun pahalı olsa da modern ve yeni uçaklara yatırım yapmaktan veya eski uçaklar için hayli yüksek masraflar tutan motor

¹¹¹ SHAW, s. 125.

revizyon programlarını uygulamaktan başka seçeneği yoktur.

Kargo taşımacılığı yapan işletmelerin büyük sermaye harcamaları yapmalarına gerektiren diğer konularda kargo yer hizmetleri ile bilgisayar kolaylıklarının temininde olmaktadır. Özellikle küçük ve acil paketlerin taşınmasında uzmanlaşan işletmeler için önemli bir yatırım olan otomatik yer hizmetleri kolaylıkları günümüzde esastır. Yine bilgisayar kolaylıklarına yatırım yapmak kaçınılmazdır. Gelecekte ihtiyaç duyulacak bir diğer yatırım alanı ise markadır. Şimdiye kadar havayolu işletmeleri kargo pazarındaki gelişime dönük masrafları düşük seviyelerde tutmaktaydılar. Reklama çok az pay ayrılmaktaydı. Günümüzde hava kargo pazarının en karlı bölümünde başarılı olmak için küçük ve acil paket taşıma dahil olmak üzere bir veya daha fazla güçlü marka geliştirmek gerekmektedir.

Çoğu havayolu için kargo pazarında böylesine karlı stratejiler geliştirmenin son derece zor olduğu görülmüştür. Bu küçük paket taşıma pazarında odaklanan birleşik taşıyıcıları etkilemez. Ancak genel taşıma pazarında güçlkle ayakta kalmaya çalışan işletmeleri etkiler. Bunlar için sorun fiyata duyarlı müşterilerin her zaman için daha ucuz bir başka taşımacılığa kayma eğilimleridir. Kargo işletmeleri aynı zamanda yolcu taşımacılığı yapan işletmelerin yan ürün olarak kargo taşımacılığı yapmalarıyla da rekabet halindedir. Bu taşıyıcılar yolcu uçaklarındaki kargo alanlarını kargo taşıyıcılarına çok düşük fiyatlarla kiralarlar. Bu işletmeler açısından kargo bölümü yolcu taşıma faaliyetinin bir yan ürünüdür.

2.5.4. Toplam Pazar Stratejisi

Bu avantajların hepsi çok önemlidir. Ama toplam pazar politikası çoğu zaman en iddialı ve takibi zor bir stratejidir. Aynı zamanda karmaşık bir yönetim gerektirir. Toplam pazar stratejisini izleyen işletme

uzmanlaşmış işletmelerle rekabette çok farklı müşteri gruplarına farklı ürünler temin etmekle uğraşacaktır. Yalnızca ürün standartlarının yükseltilmesi zorlaşmayacak aynı zamanda uygun bir ortak imaj oluşturmakta zorlaşacaktır. Örneğin iş amaçlı pazarla ilgilenen yüksek kalitede bir havayolu prestiji nedeniyle eğlence amaçlı uçan kişilere çok pahalı gelecektir.

1980' lerin başında dünyadaki toplam pazara odaklanan havayolu işletmelerinin çoğu güçsüzleşmiştir. Yüksek maliyetler ve durgunluklar havayolu taşıma endüstrisini çok kötü etkilemiştir. Yine özellikle Amerika Birleşik Devletleri'indeki düzenlemeler endüstriye giriş için düşük maliyetli şirketlere fırsat verilmiş ve uzmanlık isteyen iş sahaları kurulmuştur. Bu işletmeler mevcut endüstri devlerine meydan okuyacak kadar yerlerini sağlamlaştırmıştır. On yıl sonra bu süreç toplam Pazar stratejisi izleyen işletmelerin yeniden yapılanımla hakimiyeti ele geçirmeleriyle tersine dönmüştür¹¹².

2.6. Hava Taşımacılığında Talep

Havayolları için talep, havayollarının mevcut hizmetlerinin kullananlardan ve yeni hizmetler geliştirilip satış artırma yöntemleriyle desteklendiği zaman bunları satın almaya istekli olanlardan oluşur. Ayrıca talepten söz edebilmek için bu kitlenin, havayolunu kara götürecek fiyattan bu hizmetleri satın almaya istekli olmaları gerekir. Şüphesiz bu kısıtlar genel nitelikli olup diğer pazarlar içinde söz konusudur.

Hava taşımacılığında talebin değişik anlamları vardır. Bir anlamı tıpkı iş amaçlı pazarda olduğu gibi insanlar arasında bağlantı ve haberleşme vasıtasıdır. Ekonomik faaliyetlerin oluşmasına katkıda bulunur. Bir başka anlamı, arkadaş ve akraba ziyaretlerinde olduğu gibi insanları birbiriyle görüştürür. Diğer bir anlamı da, turistik amaçlı gezilerde olduğu

¹¹² SHAW, s. 128.

gibi değişik yerleri gezip görme vasıtasıdır.

Tüm taşımacılık türlerinde talep analizlerinin yapılabilmesi güçtür. Talep ile arz arasında çok kuvvetli bağlar vardır. Talep ve arz bir piyasada oluşur. Tek başına talep potansiyeldir. Tek başına arz boşa gitmiş paradır. Talep ve arz müşteri beklentilerini karşılamak, kapasitenin en iyi şekilde kullanımı ve karlılık için bir araya getirilir¹¹³. Bir havayolu bir hat için yeni hizmetler sunduğunda buna bağlı ileride yeni durumlarda meydana gelir. Kısa dönemde turizm ve endüstriyel büyüme hava ulaşımına olan talebi yükseltebilir. Bunlar şüphesiz toplumun gelir düzeyine doğrudan bağlıdır. Doğru talepten söz edebilmek için hizmete olan talebin yeterli düzeyde olması havayolları için son derece önemli bir konudur. Talebin yeterli düzeyde olması uçaklar için doluluk oranıyla açıklanır.

2.6.1. Talep Belirleyicileri

Tüm pazarlama karması elemanları havayolu kargo ve yolcu potansiyelini etkiler. Dolayısıyla talep üzerinde de önemli etkileri vardır. Bir havayolu ürünün pazarlamasında önemli değişkenlerden birisi de fiyattır. Ekonomistlere göre fiyat, piyasadaki mala olan talebin bir göstergesidir. Serbestleşme politikaları ve tam rekabete doğru gidildikçe fiyat önemli bir etken olmaktadır.

Havayolu sektörü açısından talep, çeşitli ürün veya hizmetleri çeşitli fiyatlardan bir zaman periyodunda müşterilerin satın alabilme istekleridir¹¹⁴. Genel olarak fiyatlar düştüğünde talep artar, fiyatlar yükseldiğinde ise talep düşer. Havayolu sektöründe fiyatlar artığında yolcu alternatif taşıma türlerini tercih edecektir.

Fiyat dışında talebin belirleyicileri de vardır. Bunlar şöyle

¹¹³ EURESAS, s. 47.

¹¹⁴ WELLS, s. 303.

sıralanabilir¹¹⁵:

1- Bunlardan biri yolcu tercihleridir. Bu ya yolcu tecrübelerinden yada reklam ve satış artırıcı çabalardan kaynaklanır. Yolcu tercihlerini belirleyen önemli bir faktör havayolunun imajıdır. Uçak kazaları, servis kalitesi, güvenilirlik, zamanında iniş ve kalkış, yolcuya sunulan kabin ve yer hizmetleri, kapı pozisyonları, uçuş sıklığı ve uçak tipleri havayollarının imajını etkiler. Dolayısıyla bunlar da yolcu tercihlerini etkiler.

2- Yolcu sayısı talebi aşağı veya yukarı kaydırır. Yolcu sayısı belli bir pazardaki nüfus sayısı artıkça artacaktır. Yine belli bir hattaki bağlantı sayısı artıkça yolcu sayısı artacaktır.

3- Yolcuların mali yapısı ve gelir durumu talebi etkiler. Burada ülkenin ekonomik durumu, harcanabilir gelir ve işletme karlılığı önemlidir. Ekonomide durgunluk olduğu zamanlarda iş ve eğlence amaçlı pazarda talep düşmektedir. Ekonomik bir patlama olduğunda ise talepte bir artış olacaktır.

4- Rakiplerin fiyatları ve diğer ilgili seyahat giderleri önemlidir. Rakipler fiyatları yükseldiğinde talep diğer işletmeye kayacaktır. Konaklama harcamaları gibi ilgili seyahat gideri düştüğünde talepte artış olabilecektir.

5-Yolcuların gelecekte oluşacak fiyatlara ilişkin beklentileri önemlidir. İlerde fiyatların artacağı bekleniyorsa alımlar öne çekilecektir. İlerde fiyatların düşeceği bekleniyorsa alımlar geciktirilecektir.

2.6.2. Talep Esnekliği ve Etkileyen Faktörler

Hava taşımacılığında iki türlü esneklikten söz edilebilir. Bunlarda ilki talebin fiyat esnekliğidir. Talebin fiyat esnekliği, bir malın fiyatındaki yüzde değişime karşılık talep edilen miktarda ortaya çıkan yüzde

¹¹⁵ WELLS, s. 306.

değişimdir. Yolcuların hangi derecede fiyata duyarlı olduğunu talep esnekliği gösterir ve esneklik şöyle gösterilir¹¹⁶:

$$\text{Talep Esnekliği (Ed)} = \frac{\text{Yolcu Talebindeki \% Değişim}}{\text{Fiyattaki \% Değişim}}$$

Yolcuların talebindeki yüzdesel değişimin bilet fiyatlarındaki yüzdesel değişime oranlanmasıyla bulunur. Bundan elde edilen sonuca göre esnek talep, esnek olmayan talep ve birim esnek talepten söz edilir.

Fiyattaki yüzdesel değişim yolcu sayısındaki yüzdesel değişimden küçükse yani $Ed > 1$ ise esnek talep söz konusudur. Fiyattaki yüzdesel değişim yolcu sayısındaki yüzdesel değişimden büyükse yani $Ed < 1$ esnek olmayan talep söz konusudur. Fiyattaki yüzdesel değişim yolcu sayısındaki yüzdesel değişime eşitse yani $Ed = 1$ ise birim esnek talep vardır. Esnek talep varken toplam gelirin artması için fiyatların düşmesi gerekir. Eğer fiyatlar artıyorsa toplam gelir düşecektir.

İkinci olarak talebin gelir esnekliği söz konusudur. Yolcuların gelirindeki yüzde değişikliğe karşılık yolcu sayısındaki yüzde değişiklik havayolları için gelir esnekliğidir. “Ey” ile gösterilir.

$$\text{Gelir Esnekliği(Ey)} = \frac{\text{Yolcu Talebindeki \% Değişim}}{\text{Yolcu Gelirindeki \% Değişim}}$$

$Ey > 0$ ise ilgili mallar normal mal olarak sınıflanır. $Ey < 0$ ise ilgili mallar düşük mal olarak sınıflanır. Normal mallar da ikiye ayrılır. $0 < Ey < 1$ ise ilgili normal mal zorunlu maldır. $1 < Ey$ ise ilgili normal mal lüks maldır. Lüks mallarda gelir esnek ve zorunlu mallarda gelir esnek değildir. Lüks mallarda gelir artışında talep edilen miktar daha fazla artmakta, zorunlu mallarda gelir artışında talep edilen miktar daha az artmakta. Hava taşımacılığında dört adet esneklik belirleyici faktör vardır. Bunlar sıralanırsa¹¹⁷;

¹¹⁶ WELLS, s. 307.

¹¹⁷ WELLS, s. 311.

1- Rekabet önemli bir esneklik belirleyicidir. Her şart aynı iken rekabet arttığında talep fiyatları düşük olan işletmeye kayar. Hatta talep diğer taşıma türlerine de kayabilir. Esneklik fazla olur.

2- Taşıma mesafesi önemlidir. Uzun mesafeler kısa mesafelere göre daha esnektir. Mesafe artıkça fiyatlar artar ve uzun mesafede fiyat değişimi kısa mesafedeki fiyat değişiminden daha fazla olur. Deniz aşırı uçuşlarda alternatif taşıma türü yoksa esneklik fark etmez. Uzun mesafede esnek talep, kısa mesafede esnek olmayan talep söz konusudur.

3- Yolcu tipi önemlidir. İş amaçlı uçan yolcular esnek değildir. Çünkü bilet bedelini kendi harcanabilir gelirinden ödemez. Zaman kazancı önemlidir. Tatil amaçlı uçan yolcular esnektir. Çünkü bilet bedelini kendi harcanabilir gelirlerinden öderler. Fiyata karşı duyarlıdırlar.

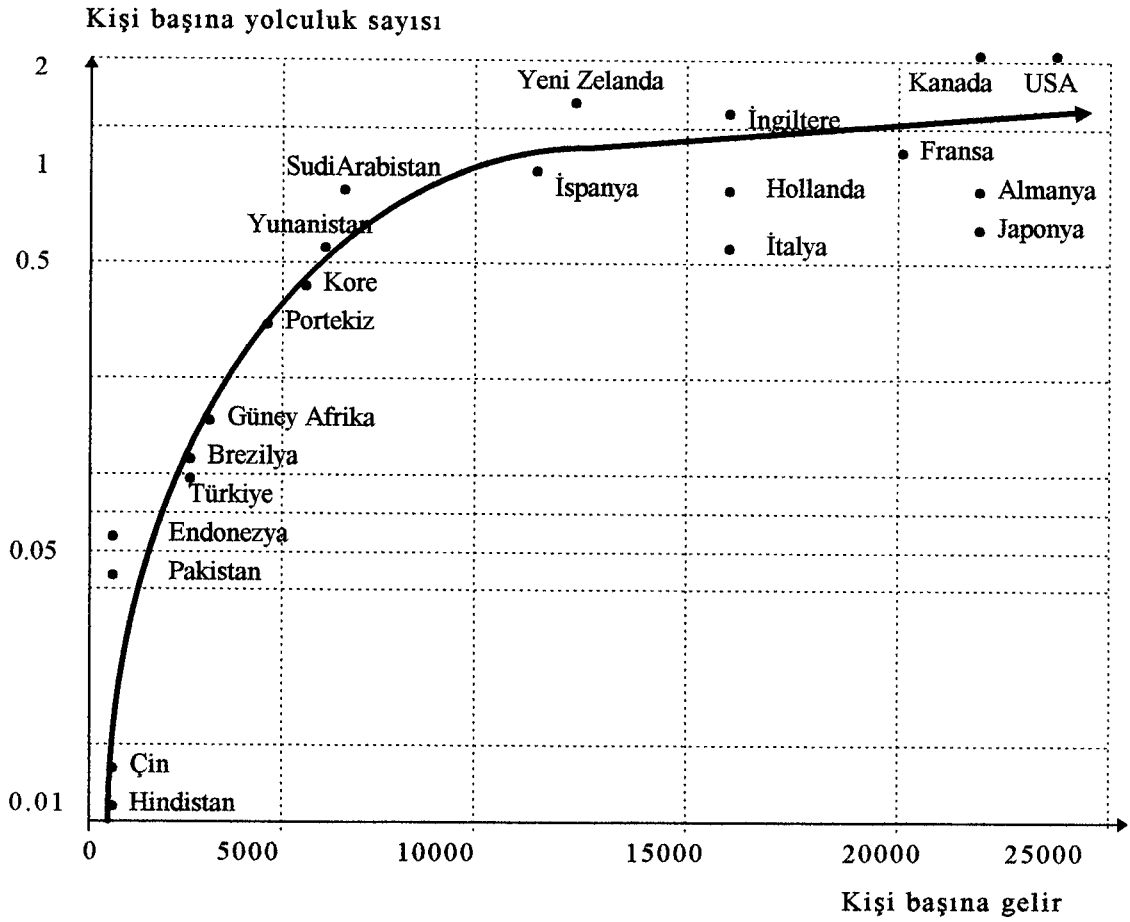
4- Zaman son belirleyici faktördür. Zamanı kısıtlı olan yolcular esnek değildir. Her şart altında uçmak zorundadırlar. Zamanı kısıtlı olmayan yolcular esnektir. Bunlar fiyata karşı duyarlıdırlar.

2.6.3. Talep Ölçüsü ve Bileşenleri

Hava taşımacılığında yolcu sayısı öncelikle uçakların kabin büyüklüğüne bağlıdır. Hava taşımacılığında talep kilometredeki yolcu geliri (RPKs=Revenue Passengers Kilometres) veya mil başına yolcu geliri (RPMs=Revenue Passengers Millies) olarak ölçülür¹¹⁸. Örneğin, benzer bin yolcunun on bin kilometre uçuşu on milyon RPKs oluşturur. Kilometredeki yolcu sayısını trafik analizi belirler. Yolcu gelirlerini de büyüme hızına bağlıdır. Büyüme oranıyla kişi başına milli gelir artar ve böylece kişi başına yolculuk sayısı artar. 1990 yılı itibarıyla kişi başına yolcuğun milli gelirle bağlantısı grafik 2-1’ de yer almaktadır¹¹⁹.

¹¹⁸ EURESAS, s. 55.

¹¹⁹ Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO), Yayın No: 23, 1990 s. 45.



Grafik 2-1 Milli Gelir Yolculuk Sayısı İlişkisi

Dünya genelinde kilometredeki yolcu geliri havacılığın ilk yıllarından itibaren azalarak bugünlere gelmiştir. İlk yıllarda yıllık büyüme hızlı olmuştur. Daha sonra azalmaya başlamış ve 1980 sonrası büyüme tek haneli rakamlara düşmüştür. Yıllık ortalama yolcu trafiği büyümesi tablo 2-1' de yer almaktadır¹²⁰.

¹²⁰ Dünya Sivil Havacılık İstatistikleri, ICAO İstatistik Yıllığı, 1995.

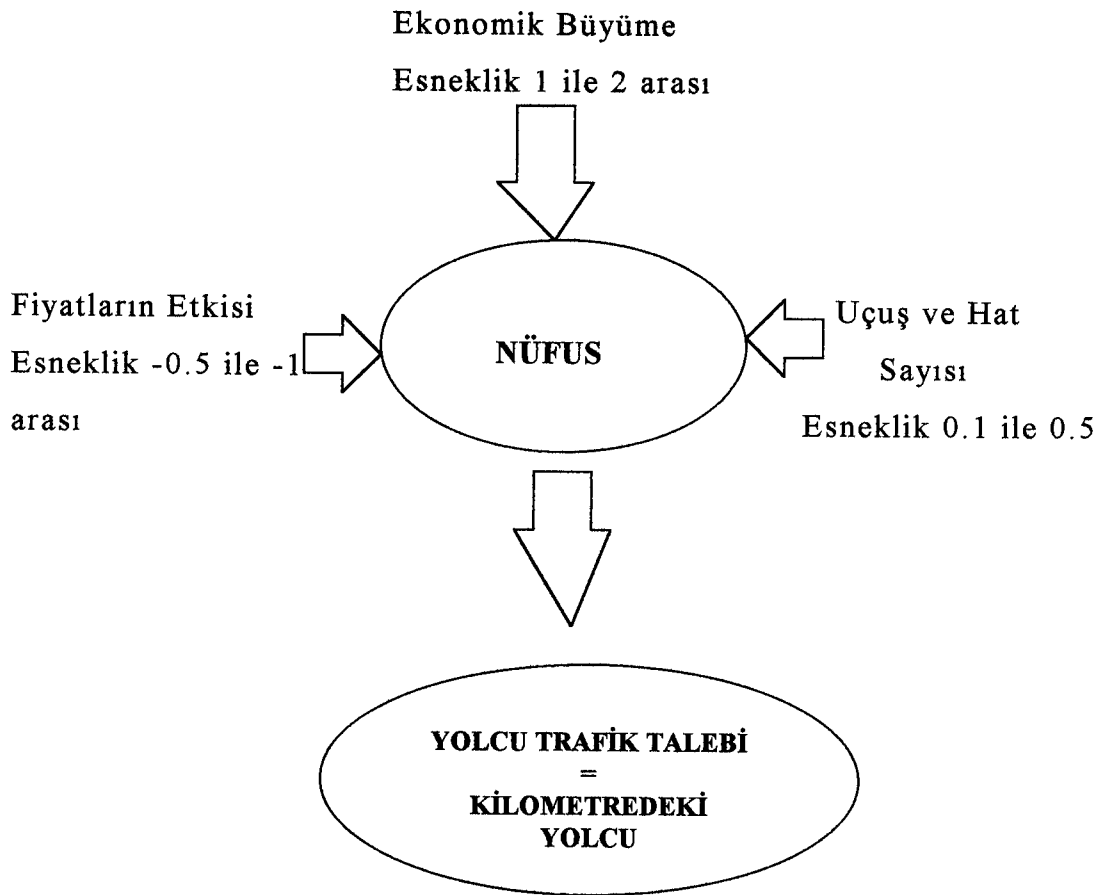
Tablo 2-1 Yıllar İtibarıyla Ortalama Trafik Büyüme Oranları
Yolcu Trafiği Büyüme Oranları
Kilometredeki Yolcu Geliri (RPKs)

Yıllar	Ortalama Yıllık Büyüme % Olarak
1931 - 1940	77
1941 - 1950	100
1951 - 1960	28
1961 - 1970	30
1971 - 1980	15
1981 - 1990	6.5
1990 - 1995	4

Genel nüfus üzerinde etkili üç unsur hava taşımacılığı talebini oluşturur. Talebin en önemli unsurlarından birisi ekonomik büyümedir. Ekonomik büyümenin esnekliği 1 ile 2 arasındadır. Bir başka unsur fiyatların etkisidir. Fiyatların esnekliği (-0.5) ile (-1) arasındadır. Sonuncusu uçuş ve hat sayısıdır. Bunun esnekliği ise (0.1) ile (0.5) arasındadır.

Bütün bu faktörler genel nüfus üzerinde etkilidir. Bu genel nüfus üzerindeki etkiden yolcu trafik talebi ortaya çıkar. Bu da kilometredeki yolcudur. Şekil 2-3' de gösterilmektedir¹²¹.

¹²¹ EURESAS, s. 10.



Şekil 2-3 Yolcu Trafik Talebinin Oluşumu

2.6.4. Talebin Beklentileri

Hava taşımacılığında farklı yolcu tipleri, farklı hizmet ve fiyat beklerler. Fiyat, maliyetlere direkt bağlı olmayan piyasa fiyatıdır. Havayollarında iş amaçlı ve eğlence amaçlı pazarda istekler ve beklentiler farklı olacaktır.

İş amaçlı pazar zamana karşı duyarlıdır. Buna karşın fiyat hassasiyeti yoktur. Fakat son yıllarda iş amaçlı pazarda da şirketler fiyatlara karşı duyarlı hale gelmeye başlamışlardır. İş amaçlı pazarın beklentilerini,

- 1- Esnek hava servisi, kolay rezervasyon ve yer iptali
- 2- Son anda koltuk bulabilme,

- 3- En iyi konfor düzeyi,
- 4- Özel varış noktaları,
- 5- Uygun tarifeler isterler¹²².

İş amaçlı pazar maliyeti yüksek faaliyetlerden meydana gelir. Bu yüzden de yüksek gelir gerektirir. Bu pazarda fazla kapasite vardır. Günün belli saatlerinde ve haftanın belli günlerinde yoğunlaşır. Düzensiz bir trafiktir ve büyüme sınırlıdır.

Eğlence amaçlı pazar fiyata karşı duyarlıdır. Zamana karşı duyarlı değildir. Ancak yılın belirli zamanlarında talep yoğunlaşır. Buna göre eğlence amaçlı pazar beklentileri,

- 1- Eğlence amacına göre özel varı yerleri,
- 2- Düşük fiyatlı bilet,
- 3- Düşük hizmet ve
- 4- Hava taşımacılığının eğlence paketinin bir parçası olmasıdır¹²³.

Eğlence amaçlı pazar büyük miktarlardan oluşur ve iş amaçlı pazara göre daha düşük gelir gerektirir. Önceden belirlenmiş varış ve kalkış yerlerine doğru bir trafik akışı vardır. Yolcuların katkısı sabittir. Yoğun zamanların etkisi sınırlıdır. Özel varış yerleri gerekir. Kapasite uyumlaştırılmıştır.

Hava taşımacılığında kargo pazarının da beklentileri vardır. Düzenli akış gösteren endüstriyel mallarda tarifeli taşımacılık talep edilir. Düzenli talep tarifeli yolcu uçaklarıyla yada kargo uçaklarıyla taşınabilir. Sezonluk olarak üretilen meyve, sebze ve deniz ürünleri gibi mallarda tarifesiz taşımacılık talep edilir. Eğer büyük hacimli ve tehlikeli mallar taşınıyorsa özel dizayn edilmiş uçaklar talep edilir. Ekonomik ve fiziksel bozulmalara karşı günlük uçuş istenebilir. Acil trafikte, en kısa süre içinde elde edilebilme istenir. Çeşitli ürünlerde de güvenilirlik istenebilir Geniş gövdeli uçakların kullanımı kargo kapasitesi açısından daha iyidir. Çünkü

¹²² EURESAS, s. 53.

¹²³ EURESAS, s. 53.

farklı hizmetler için ara kapasite sağlar.

Bir kere talebin beklentileri biliniyorsa kapasite büyüklüğü kurursuz tanımlanabilir. Bunun için dört kararı vermek yeterlidir. Bunlar,

1- İlk karar uçak tipini belirlemektir. Burada geniş gövdeli uçak mı yoksa dar gövdeli uçak mı kullanılacağına karar verilir. Bu da uçağın kabin konfor düzeyine ve aynı hattaki bir kargo pazarının varlığına bağlıdır.

2- İkinci karar uçuş hattının belirlenmesidir. Direkt uçuş mu yoksa ara noktalı bir uçuş mu olacağına karar verilir. Bu da başlangıç, varış ve bağlantı noktasındaki talebe bağlıdır.

3- Üçüncü karar tarifeler konusunda olacaktır. Uçuşların haftalık, günlük, saat başı, tarifeli veya tarifesiz olması konusunda kararlar alınır. Bu da yolcuların beklentilerine bağlıdır.

4- Son karar yolcu ve kargo açısından kabin ölçüleri konusundadır. Bu da her bir pazar bölümündeki potansiyel trafik talebine bağlıdır¹²⁴.

Bu beklentiler ve kararlar sonucunda talep tahminleri zihinsel olarak yapılabilir.

2.7. Hava Taşımacılığında Arz

Hava taşımacılığı hizmeti stok edilemeyen bir hizmettir. Hava taşımacılığında sunulan koltuk sayısı ve kargo kapasitesi arzı oluşturur. Bu da havayolu işletmesinin kapasitesidir. Fazla kapasite daha sonra satılamaz. Trafik talebi için kapasite arzının doğru ve uygun düzenlenmesiyle üretim kayıpları sınırlanır.

Bir talep potansiyeli hava taşımacılığı arzının belirlenmesini sağlar. Hava taşımacılığında potansiyel talebe dikkat edilmeden arz belirlenmişse fazla kapasite ortaya çıkar. İşte bu fazla kapasite sorunuyla karşılaşmamak için havayollarında arzı belirleyen faktörlere dikkat edilmelidir.

¹²⁴ EURESAS, s. 48.

2.7.1. Arzı Belirleyen Faktörler

Temelde arzı belirleyen dört faktör vardır¹²⁵. Farklı istekler bir havayolu filosundaki uçak tipi ve büyüklüğünü farklı kılacak bir kapasite bileşimine neden olacaktır. Bunu için öncelikle bu arzı belirleyici faktörleri incelemek gerekir.

Bu faktörlerden ilki, uçuşun nereye yapılacağına belirlenmesidir. Bunu üzerinde potansiyel talebin beklentileri ve istekleri etkili olur. Hava taşımacılığı pazarındaki bölümlenmiş müşterilerin her bir grubunun isteklerine ve beklentilerine bakılması gerekir.

İkinci önemli faktör, nasıl bir uçuş yapılacağı ile ilgilidir. Yolcular açısından bakıldığında iş amaçlı pazarın zaman hassasiyeti vardır. İş amaçlı pazar kalkış saatlerinin önceden belirli olmasını ve küçük uçaklarla tarifeli uçuş olmasını ister. Ayrıca konfor ve rezervasyon esnekliği talep eder. Yine eğlence amaçlı pazarın fiyat hassasiyeti, daha az frekans isteği ve tarifesiz uçuş isteği göz önüne alınmalıdır. Bütün bu etkenlere göre uçuşun tarifeli mi yoksa tarifesiz mi olacağı belirlenir. İş ve eğlence amaçlı pazar bölümleri aynı hatta aynı servis düzeyinde bir araya getirilemeyebilir. Son olarak kargo pazarının beklentileri de önemlidir.

Bir diğer önemli faktör, uçuş zamanlamasıdır. Tarife yapma pazar bölümlerindeki talebin istek ve beklentilerine göre olur. İş amaçlı pazar sık frekans ister. Çünkü zaman hassasiyeti olan yolculardan oluşmuştur. Eğlence amaçlı pazar düşük fiyatlı taşımacılık ister. Çünkü fiyat hassasiyeti vardır. Havayolları tarife yapmanın sınırlarını da hesap etmelidir. Burada iki türlü kısıt olabilir. İlki, havaalanı imkanları uçuş sayısını kısıtlayabilir. Bir diğeri, zamanında kalkış ve varış esnekliği kısıtlı olabilir.

Son önemli arz belirleyici faktör uçuş maliyetleridir. Farklı yolcu tipleri farklı hizmet ve fiyat bekler. Fiyat, maliyetlere direkt bağlı olmayan

¹²⁵ EURESAS, s. 54.

pazar fiyatı olacaktır. Buna rağmen fiyat, havayolunun maliyetlerini de içermelidir.

Kapasite artışı zamanın aralıklı bir fonksiyonudur. En az ölçü bir uçak kapasitesidir. Hasılat yönetimi, esnek fiyatlama politikası ile yoğun zamanların hafifletilmesidir. Ani fiyat değişiklikleri bazı pazar bölümlerinin hevesini kırar veya artırır.

2.7.2. Arz Ölçüsü ve Esnekliği

Hava taşımacılığında arz, yolcu kapasitesi ve kargo kapasitesi için ayrı olarak ölçülür. En önemli etken uçak tipi ve dolayısıyla uçağın yolcu ve kargo kapasitesidir.

Yolcu kapasitesi açısından sunulan koltuk arzıdır. Bunun ölçüsü de kilometre başına piyasada bulunan koltuktur(Available seat kilometre = ASK). Kargo kapasitesi açısından ise kilometre başına piyasaya sunulan tonaj (Available tonne kilometre = ATK) arz ölçüsüdür¹²⁶.

Arz ve talep ölçüsü sonucunda hava taşımacılığı için önemli bir oran ortaya çıkar. Bu da yükleme faktörüdür (Load factor = LF)¹²⁷.

$$\text{Yükleme Faktörü(LF)} = \frac{\text{Kilometredeki Yolcu Geliri}}{\text{Kilometredeki Koltuk Arzı}} = \frac{\text{RPK}}{\text{ASK}}$$

Gerçek kullanım, sunulan kapasitenin bir bölümünü ifade eder.

Arz esnekliği, bir malın fiyatındaki yüzde değişimin arz edilen miktarda yaptığı yüzde değişimdir. Hava taşımacılığında ise bilet fiyatlarındaki yüzde değişimin arz edilen miktarda yaptığı yüzde değişimdir. Havayolları bilet fiyatlarındaki değişimin miktarına göre arzı artıracak veya azaltacaktır.

¹²⁶ EURESAS, s. 56.

¹²⁷ EURESAS, s. 56.

$$\text{Arz Esnekliği}(E_s) = \frac{\text{Sunulan koltuk sayısında \% değişim}}{\text{Fiyatlardaki yüzde \% değişim}}$$

$E_s > 1$ ise arz esnektir denir. Burada sunulan koltuk sayısındaki yüzde değişim fiyatlardaki yüzde değişimden daha büyüktür. $E_s = 1$ ise birim esneklik vardır. Her iki yüzde değişimde aynı orandadır. $E_s < 1$ ise esnek olmayan arz söz konusudur. Burada da sunulan koltuk sayısındaki yüzde değişim fiyatlardaki yüzde değişimden daha küçüktür.

3. HAVA TAŞIMACILIĞI TALEBİNE DOĞRU TAHMİN YÖNTEMLERİ

3.1. Hava Taşımacılığında İleriye Dönük Tahminler ve Amaçları

Hava taşımacılığında gelecekte ne olacağı hakkındaki kararlar hava taşımacılığı endüstrisinin bütün kademelerdeki yönetimi ilgilendirir. İşletmelerde günümüzde artık planlar ve gelecekte beklenenler esas alınmaktadır. Beklenenler, umut edilenler, kehanetler ve projeksiyon diye adlandırılan bütün bunlar tahmin yapmada önemlidir. Tahmin gelecekteki bir zaman periyodunda talep miktarını ölçme ve belirleme amacıyla yapılabilir. Bu tahminlerin ölçüsü mil başına yolcu geliri ve yolcu miktarı gibi hem parayla hem de fiziksel hacim olarak ifade edilebilir.

Gelecekteki planlar talep tahminleri olmadan yapılamayan türde planlar olabilir. Planlamada her havacılık kuruluşunda önemli bir rol oynar. Fakat tahminle karıştırılmaması gerekir. Tahmin, finansal durum ve gelecekteki talep miktarı gibi yönetimin çoğunlukla kontrolü dışındaki sorunlar hakkında projeksiyon ve önceden haber vermedir. Diğer yandan planlama ise amaçların saptanması ve amaçlara ulaşmada çeşitli yolların geliştirilmesi sürecidir. Bu sorunlar genelde yönetimin kontrolü altındadır.

Gelirlerin tahmini bir plan değildir. Gerçeğe uygun pazar koşullarında olaylara alternatif yollarla ulaşmak için, amaçlar ve stratejiler olmalıdır. Bu nedenle tahmin yapma planlama değil, planlamanın olması gereken önemli bir parçası, kısacası hayati bir girdisidir. İşletmenin gelecekteki amaçları ve kararları hakkında karar vermek için yönetimin kullandığı bir vasıtaadır.

Tahminler sadece talebin bir tek türünü belirlemek için yapılmaz. Bu amaçla yapılsa bile talebin bir tek türünün tahmini diğer tahminlere de esas olabilir. Bu nedenle gelecek yıl için uçuş saatlerinin tahmini, uçuş personeli, yakıt tüketimi, faaliyet planları için gelecekteki talebin

tahmininde de bir belirleyicidir.

Tahminin her türü belirli bir amaca hizmet eder. Bu nedenle bir havayolu işletmesi istasyon personeli, yer ekipman ihtiyacı, çıkış kapısı elde edilebilirliği ve bunlarla ilgili harcamalarını belirlemek için şehrin belli bir bölümü ile toplam havayolları yolcuları arasında kısa dönemli bir tahmin yapabilir.

Tahminler üç dönemli olabilir. Bunlar kısa, orta ve uzun vadeli tahminlerdir. Kısa dönem tahminleri, normalde kısa dönemli ekipman ihtiyaçları, pazardaki rekabet durumunun değerlendirilmesi, istasyon personeli gibi günlük faaliyetleri kapsayan tahminlerdir. Bu tahminler bir ay ile bir yıl arasında bir süreyi kapsar.

Orta vadeli tahminler, uçuş programlaması gibi kararları kapsayan bir yıl ile beş yıl arasındaki süreyi içeren tahminlerdir.

Uzun vadeli tahminler, filo planlama kararları ve uzun vadeli finansal bağlantıları kapsayan beş ile on yıl arasındaki tahminlerdir. Örneğin bir küçük uçak üreticisi, küçük hava taşıyıcılarına pazarlamak amacıyla özel olarak tasarlanmış bir uçak için uzun dönemli talep tahmini yapabilir. Böylece tahmin edilen talep ile plan karşılaştırılabilir.

Bu çeşit tahminler üç önemli yönetim fonksiyonunda işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Bu yönetim fonksiyonları, analiz, planlama ve kontroldür¹²⁸.

3.1.1. Analiz

Her işletme çok sayıda pazar ve alt pazarlara girerken, satın alınacak uçak tipi, servis düzeyi ve belirli hatlara ayrılacak uçak tipi kararlarında seçim yapmak zorundadır. İşte bu seçimler talep miktarının tahmini sayesinde oldukça kolay yapılabilir.

Büyük bir havayolu şirketi Boeing 757 ve Airbus 300 tipi iki uçaktan

¹²⁸ WELLS, s. 253

birini satın alma kararı verirken uçakların faaliyet maliyetleri tahmini yol gösterici etken olacaktır.

Bölgesel uçuş yapan bir havayolu şirketinin iki şehir arasında mekik servisi yapıp yapmama kararında işletmenin pazar araştırmaları departmanı tarafından yapılan, uzun dönemli yolcu talep tahmini anahtar etken olacaktır.

Küçük bir uçak üreticisi, yeni bir uçak geliştirip geliştirmeme kararını verirken pazardaki potansiyel satış tahmini yol gösterici etken olacaktır.

3.1.2. Planlama

Her işletmenin talep tahminine gereksinim duyduğu iki dönemsel karar söz konusudur. Her işletme sınırlı kaynakların programlanması ve tahsisatı ile ilgili kısa dönemli kararlar, sermaye ve kaynakların büyüme oranları ile ilgili uzun dönemli kararlar almak zorundadır.

Bir havayolu işletmesinin hat bakım sorumlusu gelecek yıl ne kadar işçi istihdam edeceğinin bütçesini hazırlamak isterse, her şeyden önce istasyondaki aylık uçuş miktarının tahminine gereksinim duyacaktır.

Büyük bir havayolu şirketinin reklam müdürü, belirli şehirlerdeki yeni düşük fiyatları tutundurmak istediğinde, bu faaliyetler için kaynak ayırmada gerekli olan uçaktaki yolcuların kısa dönemli tahminlerine gereksinim duyar.

Nihayet orta büyüklükteki bir bölgesel taşıyıcının yöneticilerine gelecekteki büyümenin planlanmasında kullanılmak üzere önemli bir şehirdeki ekonomik büyüme ve nüfus artışının uzun dönemli tahmini gerekecektir.

3.1.3. Kontrol

İşletmelerde gerçekleşen durum ile tahminler karşılaştırıldığı zaman işletmenin pazardaki gerçek performansı bir anlam kazanır. Böylece amaçların kontrolü sağlanır.

Bir ticari uçak üreticisi ulusal taşıyıcılara satışlarından memnun değilse, pazar araştırma bölümünden şirketin bu pazardaki satış potansiyeli ile ilgili yeni bir tahmin geliştirmesini isteyebilir.

Küçük uçak üreticisi bir firmanın bölgesel satış müdürü, bir satış bölgesini beklenmedik yükseklikteki satış nedeniyle alt bölgelere ayırmak isteyebilir. Satış personeli bölgesel amaçları gerçekleştirmek için bölgedeki ortalama satış potansiyelini tartışarak rakiplerden daha fazla pazara nüfus etmiş olabilir. Bu durumda satış müdürü pazar araştırma bölümünden bölge için yeni satış tahminleri geliştirmesini isteyebilir.

Bir büyük taşıyıcının uçuş işletme başkanlığı, belirli bir zaman periyodu içerisinde belirli uçaklarda eğitim ihtiyacı olan pilotların sayısının tekrar tahminini isteyebilir. Çünkü eğitim programlarının gecikmesi, tahminlerdeki sayıların yanlış belirlenmesinden kaynaklanabilir.

3.2. Hava Taşımacılığında Talep Tahmininin Özellikleri

Hava taşımacılığında öncelikle bilinmesi gerekli olan, iyi yapılmayan tahminlerin işletmeleri felakete götüreceğidir. Bu nedenle tahminler dikkatli ve özenli bir şekilde yapılmalıdır. Yine değişken talep kritik ve titiz tahmin gerektirir.

İyi bir tahmin üç aşamada yapılır. İlk olarak, makro ekonomik çevresel tahminler, endüstri tahminleri ve son olarak da firma tahminleri yapılmalıdır.

Tahminler, belirli şartların oluşması halinde alıcılarda meydana gelen değişiklikleri belirlemeye çalışır. Buna ek olarak müşterilerin

niyetlerinin incelenmesi ve sayısal yaklaşım da önemlidir. Hatta satış gücünün yapılan satış tahminleri ile ilgisi olabilir. Satış gücünün kısa dönemli gelişen talep eğilimleri için çok iyi yaklaşımları olabilir. Ayrıca uzman fikirleri, danışmanlar, seyahat acentaları ve havayolları örgütlerinden bilgi sağlanabilir.

Hava taşımacılığı talep tahmininde kullanılan bir başka yöntem zaman serisi analizidir. Bu analizde geçmiş yıllardaki talep, dört bileşeni ile incelenir. Bunlar trendler, dönemler, mevsimler ve düzensiz olaylardır.

Gelecekteki talep, ürün yaşam eğrisi ile de incelenebilir. Bir istek veya ihtiyaç yeni bir ürün veya hizmetle giderildiği zaman pazar gelişim teorisine göre yeni bir pazar ortaya çıkar. Burada ilk aşama gelişme aşamasıdır. Burada hizmete bir takım yeni özellikler kazandırılarak pazarın büyümesi sağlanır. İkinci aşama olgunlaşma safhasıdır. Bu safhada pazarın büyümesi yavaşlayarak yalnızca çevresel faktörlere bağlı hale gelir. Üçüncü aşama doyma safhasıdır. Yeni teknoloji ortaya çıkana kadar ileri geri oynamalar doyma safhasını oluşturur.

Metodoloji ve tahmin yapma sürecinin karmaşıklığı havayolları, uçak üreticileri, ticari organizasyonlar ve havaalanı otoritelerini oldukça etkilemektedir. Bütün tahminlerin fiyat düzeyleri ve ekonomik büyümeyi kapsamaması özellikle havayolu seyahat talebinin tahmini için önemlidir. Buna rağmen hava taşımacılığı endüstrisi yapılan tahminlerde çok fazla başarılı olamamıştır.

1990 - 1993 yılları arasındaki kriz buna iyi bir örnektir. Bu dönem öncesi mevcut olan iyimser görüşler krizi şiddetlendirmiştir. 1986 - 1989 yılları arasında havayolları tarafından üç büyük hata yapılmıştır. Birincisi havayolları bu dönemde maliyetli bir iç büyümeye gitmişlerdir. Faaliyet harcamaları trafik ve gelirlerin artışından daha fazla olmuştur. İkinci olarak elde ettikleri karları işletmede tutmamışlardır. Son olarak 1988 - 1990 yılları arasında yeni uçak siparişlerinin maliyeti toplam 215 milyar doları bulmuştur. Bu politikalar üç sonuç doğurmuştur. İlk olarak

havayolları yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalmışlardır. İkinci olarak çok büyük miktarlarda borçlanmışlardır. Üçüncü olarak da yüksek oranda riskler yüklenmişlerdir¹²⁹.

Hava taşımacılığında farklı şirket amaçları gelecek için yapılan tahminlere de yansiyabilir. Bu da farklı sonuçlar doğurur. Hava trafik kontrol birimleri ve havaalanı otoriteleri havayolları örgütlerinden daha çok tedbirler alacaklardır. Bazı havayolları ve uçak üreticileri daha pazara yönelik endüstri tahminleri yapacaklardır. Alternatif bir yöntem, farklı bir bakış havayolu endüstrisinde önemli bir etki yapabilir.

3.2.1. Kısa Orta ve Uzun Dönemde Beklenen Değişiklikler

Hava taşımacılığında çevresel değişikliklerde seçilecek zaman dönemi önemlidir. Kısa vadede, mevsimsel değişiklikler dikkate alınmalıdır. Orta vadede, genel ekonomik değişiklikler önemlidir. Uzun vadede ise pazardaki yapısal değişiklikler ön plana çıkar.

Her hangi bir tahmin yapılmadan önceki ilk adımda tahminlerin ufkunun tanımlanması gerekir. Kısa vade gelecek sezona hazırlıktır. Bir yılla altı ay arasında bir süreyi kapsar. Orta vade genel ekonominin mevcut dönemleriyle entegredir. İki yıl ile beş yıl arasında bir süreyi kapsar. Uzun vadede olgunlaşmış pazarlar ve yeni talep eğrileri gibi yapısal değişiklikler söz konusudur. Beş yıl ile on yıl arasında bir süreyi kapsar.

Kısa vadede mevsimsel etkiler ön plandadır. Trafik hacminde inişler ve çıkışları söz konusu olur. Bu, uçuş sayısının artması ve azalmasıyla ortaya çıkar. Farklı varış noktalarına uçuşlar olabilir. Yaz mevsiminde eğlence amaçlı varış noktaları, kış mevsiminde ise iş amaçlı ve kış turizmine yönelik varış noktaları söz konusudur. Bu nedenle sektörde, yaz tarifesi ve kış tarifesi gibi tarife düzenlemeleri yapılır. Yoğun yaz talebini karşılamak için ek olarak kısa dönemli uçak kiralama kapasite

¹²⁹ EURESAS, s. 29.

ayarlaması yapılır. Kısa dönemli tahminlerde amaç, mevcut kapasitede ayarlamalar yapmaktır.

Orta vadede genel ekonomik gidiş önemlidir. Bir ülkenin veya bir bölgenin ekonomik durumu belli bir zaman süresince aynı kalmaz. Ekonomik büyüme, durgunluk ve düşüşler söz konusu olabilir. Orta vadeli tahminlerde, ekonomide iniş ve çıkış beklentileri ve bu beklentilerin trafik üzerindeki etkisini değerlendirmek amaçtır. Orta vadeli tahminlerde, uçak alımı veya satışıyla kapasite artması veya azalması sonucu trafik hacminde beklenen değişiklikler ortaya çıkarılmaya çalışılır.

Uzun vadede, ürünün yaşam seyri olgunlaşma safhasındadır. Bu nedenle pazar yapısında ve talep eğrisinde yapısal değişiklikler beklenir.

3.3. Hava Taşımacılığında Coğrafi Pazar Tahmini

Hava taşımacılığında coğrafi pazar tahmininde tündengelim ve tümevarım yaklaşımları kullanılabilir. Tündengelim yaklaşımında ilk önce iç hatlarda ve uluslararası hatlarda bölgesel tahminler yapılır. Çeşitli uluslararası bölgeler vardır. Avrupa Havayolları Birliğine göre Avrupa ile uluslararası bağlantılarda yedi bölge vardır. Bunlar,

- 1- Avrupa içi
- 2- Avrupa - Kuzey Afrika ve Orta Doğu
- 3- Avrupa - Kuzey Atlantik
- 4- Avrupa - Orta Atlantik
- 5- Avrupa - Güney Atlantik
- 6- Avrupa - Sahra Afrika' sı
- 7- Avrupa - Uzak Doğu ve Avustralya' dır.

Her bir bölge ikilisinde tanımlanmış bir senaryo dahilinde tahminler yapılabilir. Bu tahminler gerçekleşen mevcut durumla karşılaştırılabilir. Tahminler ve gerçekleşen mevcut durum her bir bölge ikilisinin tamamını kapsamalıdır. Seçilen pazarlama planı ışığında iki bölge arasında pazar

payı tahmin edilebilir. Ay içinde ücret sınıfları, kabin sınıfları ve hat bazında bozulmalar olabilir. Kısa dönemde, her bir uçuş üzerinden hasılat yönetimi yapılır. Bu nedenle iki nokta arasında hasılat tahminleri önem kazanır. Bu kapsamda, fiyat düzeyleri ve fiyat düzeylerindeki değişme miktarı önemlidir. Uçuş sınıfı fiyatları ve satış alanlarının tahmini yapılır. Burada mevcut durumdaki değişim miktarının tahmini de yapılır.

Tümevarım yaklaşımında öncelikle yolcu ve satış hacmi bakımından tanımlanmış bir senaryoda ülke tahminleri yapılır. Daha sonra seçilen pazarlama planı çerçevesinde her bir nokta için ülke satış tahminleri yapılır. Noktalar arasında uçuş sınıfı fiyatları ve aylık yolcu sayısı önemlidir.

Avrupa da coğrafi pazar tahminleriyle ilgili geçmiş yıllarda gerçekleşen ortalama yıllık büyüme oranları tablo 3-1 de yer almaktadır¹³⁰.

Tablo 3-1 Avrupa' da 1994 Yılına Kadar Büyüme Oranları

Ülke	Ortalama yıllık büyüme oranı				Trafik hacmi (000) pax 1994	Yıllık büyüme 1994
	65-75	75-85	85-90	90-94		
Avusturya	%12,4	%4,6	%9,4	%2,8	262,4	%3,4
Belçika	11,3	1,3	9,8	9,7	740,1	10,9
Fransa	8,4	4,4	9,8	2,6	2.592,7	5,2
Almanya	10,8	4,1	10,7	7,1	2.594,3	12,0
Yunanistan	18,3	6,8	3,5	5,1	723,0	13,4
İrlanda	10,6	10,4	12,7	18,2	80,9	26,6
Hollanda	13,3	3,2	12,3	8	809,7	8,1
Portekiz		16,1	17,2	10,6	297,6	13,5
İspanya	12,6	3,6	11,5	4,2	1397,0	6,2
İsviçre	8,7	1,2	5,4	1,9	828,2	15,3
Türkiye		4,4	11,5	-1,4	175,7	- 22,7
İngiltere	7,2	5,1	10,8	7,2	2.589,0	0
Toplam	10,2	4,2	9,9	5,6	13.828,7	9,6

¹³⁰ EURESAS, s. 63.

Bu tablo da ülkelerin 1965 ile 1994 yılları arasında beş ve on yıllık büyüme oranları gerçekleşen rakamlarla verilmiştir. 1965-1975 yılları arasında ülkelerin trafik büyümesi sonraki yıllara oranla oldukça büyüktür. Daha sonraki 1975-1985 arasında bu oranlar bütün ülkelerde yarı yarıya hatta daha büyük oranlarda düşüşler göstermiştir. Bunda 1970' li yıllarda yaşanan petrol krizinin etkisi olabilir. 1985-1990 arasındaki beş yıllık büyüme geçmiş yıllardaki on yıllık büyüme oranlarına yakındır. 1990-1994 yılları arasında ise körfez krizi ve genel ekonomik durgunluk ortalama büyüme oranlarının düşmesine neden olmuştur. Hatta bu yıllar arasında Türkiye'nin büyüme ortalaması negatif olmuştur. Bu da körfez krizinin etkisindedir.

Avrupa'da 1995-1999 arasındaki yıllar için coğrafi pazar tahminleri tablo 3-2' de yer almaktadır¹³¹.

Tablo 3-2 Avrupa' da 1995 - 1999 Arası Yapılan Tahminler

Ülke	Trafik hacmi (000 pax)					Yıllık ortalama büyüme					
	1995	1996	1997	1998	1999	1995	1996	1997	1998	1999	95-99
Avusturya	288,6	306	324,3	340,5	357,6	%10	%6	%6	%5	%5	%6,4
Belçika	799,3	847,3	898,1	943	990,2	8	6	6	5	5	6
Fransa	2722,3	2885,7	3058,8	3242,3	3436,9	5	6	6	6	6	5,8
Almanya	2826,2	3071,7	3328	3588,4	3870,4	8,9	8,7	8,3	7,8	7,9	8,3
Yunanistan	751,9	785,8	821,1	858,1	896,7	4	4,5	4,5	4,5	4,5	4,4
İrlanda	89	96,1	103,8	111,1	118,8	10	8	8	7	6,9	8
Hollanda	874,5	935,7	1001,2	1061,3	1124,9	8	7	7	6	6	6,8
Portekiz	324,4	350,3	378,4	412,4	449,5	9	8	8	9	9	8,6
İspanya	1536,7	1628,9	1726,6	1830,2	1940,0	10	6	6	6	6	6,8
İsviçre	869,6	904,4	940,5	978,2	1017,3	5	4	4	4	4	4,2
Türkiye	184,5	195,6	207,3	219,7	232,9	5	6	6	6	6	5,8
İngiltere	2822,0	3019,6	3230,9	3457,1	3699,1	9	7	7	7	7	7,4
Toplam	14879	15871	16920	17994	19140	7,6	6,7	6,6	6,3	6,4	6,7

¹³¹ EURESAS, s. 64.

Bu tabloya genel olarak bakılırsa büyüme oranları yaklaşık %6 dır. Elbette burada olabilecek krizlerin etkisi yoktur. Hava taşımacılığı sektörü Avrupa'da bu hızla büyürse endüstri 2000 yılında oldukça iyi bir düzeye gelecektir. Yalnız Avrupa'da tarifersiz taşımacılık tarifeli taşımacılıktan daha hızlı büyümektedir. Özellikle Avrupa Akdeniz ülkeleri arasındaki yolculuklarda tarifersiz taşımacılık hızla büyümektedir.

3.4. Toplam Taşımacılık Talebine Makro Ekonomik Yaklaşım

Burada amaç, makro ekonomi açısından toplam taşımacılık talebini tahmin etmektir. Bu nedenle oldukça güncel, basit ve kullanımı kolay bir model geliştirilmiştir. Newton'nun yerçekimi kanununa benzeyen bir sosyal fizik kanunu gibidir. Bu modele bu nedenle çekim modeli denir.

3.4.1. Çekim Modeli

Çekim modelinin kapsamı uzun bir tarihi süreci içerir. Bu model ilk defa 1858 yılında Henry Carey tarafından formüle edilmiştir. Taşımacılık sektöründe ilk defa Lill tarafından Avusturya Devlet Demiryolları kurumunda uygulanmıştır. Havacılıkta ilk uygulaması 1951 yılında D'Arcy Harwey tarafından iki şehir arasındaki hava trafik akışını değerlendirmek amacıyla Amerika Birleşik Devletleri Sivil Havacılık Dairesi için yapılan bir çalışmayla olmuştur¹³².

Newton' nun evrensel yerçekimi kanunu,

$$F_{ij} = \frac{G M_i M_j}{D_{ij}^2} \quad (3-1)$$

¹³² Rigas DOĞANIS, *Flying of Course, The Economics of International Airlines*, 2. Baskı, New York, 1991, s. 252.

şeklinde formüle edilir¹³³. Denklem (3-1) deki,

F_{ij} : Kuvvet,

G : Yer çekimi,

M_i : i cisminin kütlesi,

M_j : j cisminin kütlesi

D_{ij} : i ve j arasındaki mesafe.

Havacılığa uyarlanmasında, iki şehrin nüfusu ve aralarındaki uzaklık formüle edilir. Buna da “Temel Çekim Modeli” denir. “Temel Çekim Modeli”,

$$\text{Trafik}(ij) = \frac{G P_i P_j}{D_{ij}^2} \quad (3-2)$$

şeklinde ifade edilir¹³⁴. Burada,

Trafik (ij): i ve j şehri arasındaki trafik,

G : Sabit sayı,

P_i : i şehrinin nüfusu,

P_j : j şehrinin nüfusu,

D_{ij} : i ve j şehri arasındaki mesafedir.

Temel çekim modelinin bazı sakıncaları olabilir. Her iki şehirde de nüfusun aynı olması, her iki şehirde farklı ekonomik faaliyetlerin olması veya turizm açısından iki şehrin cazibesi ve çekiciliği farklı olması durumunda model yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle modelde bazı düzeltmeler yapılmıştır. Düzeltilmiş bu modele “Genelleştirilmiş Çekim Modeli” denir.

“Genelleştirilmiş Çekim Modeli”

$$\text{Trafik}(ij) = \frac{G P_i^a P_j^b}{D_{ij}^c} \quad (3-3)$$

¹³³ EURESAS, s. 66.

¹³⁴ EURESAS, s. 67.

şeklinde ifade edilir¹³⁵. Burada,

Trafik (ij): i ve j şehri arasındaki trafik,

G: Sabit sayı,

P_i^a : i şehrinin çekiciliğinin miktarı,

P_j^b : j şehrinin çekiciliğinin miktarı,

D_{ij}^c : i ve j şehri arasındaki seyahatte servis düzeyinin miktarıdır.

Bu model 1970'li yıllarda Fransa' da uygulanmıştır. Bu uygulamada iş ve eğlence amaçlı trafik için farklı eşitlikler kurulmuştur.

İş amaçlı trafik için eşitlik,

$$T_{ij} = \frac{k_1 (P_i \cdot P_j)^{0,73}}{D_{ij}^{0,7}} \quad (3-4)$$

şeklinde iken, eğlence amaçlı trafik için Paris' den nüfusu P olan bir şehre eşitlik,

$$T_{ij} = \frac{k_2 P^{0,73}}{D^{0,8}} \quad (3-5)$$

şeklinde ifade edilir¹³⁶.

Eğlence amaçlı trafik için nüfusu P olan bir şehirden Paris' e eşitlik,

$$T_{ij} = \frac{k_3 P^{0,59}}{D^{0,56}} \quad (3-6)$$

şeklinde ifade edilir

Bütün bu modeller sadece tüm taşıma türleri için global talebi verir. Hava taşımacılığı için uzaklıklar dikkate alınırsa genel bir fikir verebilir.

¹³⁵ EURESAS, s. 68.

¹³⁶ EURESAS, s. 69.

3.5. Hava Taşımacılığı Talebine Makro Ekonomik Yaklaşım

Çekim modelinde bütün taşıma türleri için talep ele alınmaktadır. Burada ise hava taşımacılığına makro ekonomik açıdan yaklaşılmaktadır.

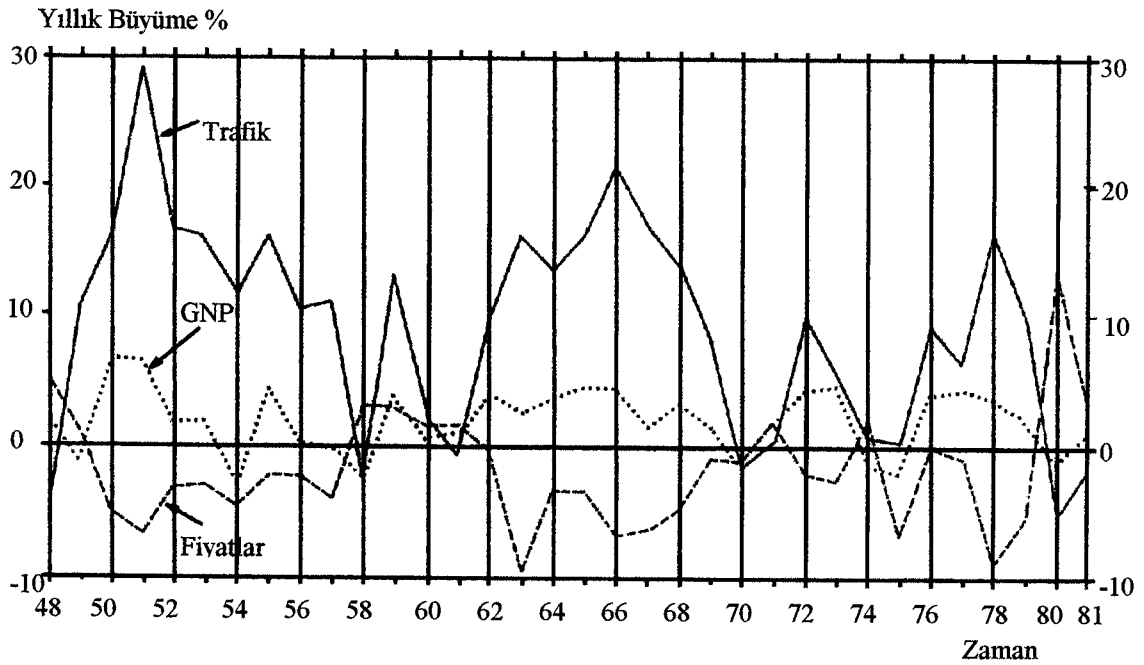
Hava taşımacılığına makro ekonomik yaklaşımda çeşitli amaçlar vardır. İlk amaç, genel ekonomik durumun talep üzerindeki etkilerini belirlemek, ikinci amaç ise ekonominin bütünü ile talep arasındaki ilişkinin nedenleri belirlemeye çalışmaktır.

Modelde önce kullanılacak değişkenler belirlenir. Modelin kurulmasında ve düzeltilmesinde zaman serileri ve bölgesel profil verilerinden yararlanılır¹³⁷. Zaman serileriyle önceki döneme ait gözlemler incelenerek belirli eğilimler ortaya çıkarılır ve ileriye dönük tahmin yapma imkanı sağlanır.

Bu yaklaşımda iki temel faktör önemlidir. Bunlar ekonomik büyüme ve fiyatlardır. Bu faktörlerin, Amerika Birleşik Devletleri'nde etkisini gösteren grafik 3-1 de yer almaktadır¹³⁸.

¹³⁷ EURESAS, s. 71.

¹³⁸ EURESAS, s. 72.



Grafik 3-1 ABD'de Yıllık Trafik Büyümesi 1948 -1981 Arası

3.5.1. Avrupa Havayolları Birliği Modeli

Avrupa Havayolları Birliğinin bu modelinde iki faktör dikkate alınır. Bu faktörler ülkelerin ekonomik büyümesi ve bilet fiyatlarıdır. Bunlar dikkate alındığı zaman model,

$$\text{TRAFİK} = a \cdot \text{GDP}^b \cdot \text{YIELD}^{-c} \quad ; b \ \& \ c > 0 \quad (3-7)$$

$$\text{GDP} = d \cdot \text{GDP1} + (1-d) \cdot \text{GDP2}$$

şeklinde ifade edilir¹³⁹. Burada,

a: Sabit sayı,

b: Ülke içi üretime (GDP) göre trafik elastikiyeti,

c: Gelire (YIELD) göre trafik elastikiyeti,

GDP: Ülke içi üretim (Gross Domestic Product),

¹³⁹ EURESAS, s. 73.

YIELD: Ortalama gelir etkisi / (d.PCD1 + (1-d).PCD2),
 GDP_i: i şehri için en iyi genel ekonomik parametre,
 PCD_i: i şehri için özel tüketim fiyatlarının düşmesi,
 d, (d-1): Her bir ülkedeki satışların payıdır.

Bu modelde esneklikler önemlidir. Bu esnekliklerin önemi modelin logaritması ve türevi alındığında ortaya çıkar. Modelin türevi alındığında eşitlik,

$$\frac{\Delta \text{TRAFİK}}{\text{TRAFİK}} = b \times \frac{\Delta \text{GDP}}{\text{GDP}} - c \times \frac{\Delta \text{YIELD}}{\text{YIELD}} \quad (3-8)$$

şeklinde ifade edilir¹⁴⁰. Eşitlik (3-8) deki (b) simgesi gayri safi yurt içi üretime (GDP) göre trafik elastikiyetidir. Bu (b) simgesinin iki olması durumunda, eğer gelir sabitse ülke içi üretim %3 artarsa trafik %6 artar. Yine bu eşitlikteki (-c) simgesi, gelire (YIELD) göre trafik elastikiyetidir. Bu (-c) simgesi (-0,5) ise ülke içi üretim sabit kalmak koşuluyla gelir %2 artığında trafik %1 azalır. Her iki etki birleştirildiğinde trafik %5 artar.

Bu model logaritma aracılığıyla da doğrusal hale getirilir. Bu durumda eşitlik,

$$\text{Log}(\text{TRAFİK}) = b \text{Log}(\text{GDP}) - c \text{Log}(\text{YIELD}) + \text{Log } a \quad (3-9)$$

şeklinde ifade edilir¹⁴¹.

3.5.2. Modelin Diğer Biçimleri

Amerika Birleşik Devletleri ve Fransa'da yapılan çalışmalarla modele çeşitli katkılar yapılmıştır. Bu çalışmalarda zaman ve diğer taşıma

¹⁴⁰ EURESAS, s. 74.

¹⁴¹ EURESAS, s. 75.

türlerinin fiyatları dikkate alınmıştır.

Amerika Birleşik Devletler' inde havayolu pazarında 1948 ile 1981 yılları arasında zaman dikkate alındığında model,

$$\Delta\text{Log}(\text{Trafik}) = 0,615 + 1,12 \Delta\text{Log}(\text{GDP}) - 0,96 \Delta\text{Log}(\text{YIELD}) - 0,137 \Delta\text{Log}(t) \quad (3-10)$$

şeklinde kurulmuştur¹⁴². Eşitlik (3-10) da ki (t) simgesi zamanı ifade etmektedir.

Fransa'da havayolları pazarında 1964 ile 1975 yılları arasında fiyatlar dikkate alındığında model,

$$\Delta\text{Log}(T) = 0,182 + 1,72 \Delta\text{Log}(\text{GDP}) - 0,744 \Delta\text{Log}(P \text{ havayolu}) + 0,31 \Delta\text{Log}(P \text{ tren}) - 0,142 \Delta\text{Log}(t) \quad (3-11)$$

şeklinde kurulmuştur¹⁴³. Eşitlik (3-11) deki (p) simgesi fiyatları ifade etmektedir. Modelde yalnızca tren taşımacılığının dikkate alınması Fransa'ya özgü bir durumdur. Çünkü Fransa'da hava taşımacılığının en büyük rakibi demiryolu taşımacılığıdır.

3.5.3. Modelin Kısıtları

Bu modelin çeşitli yönlerden sınırları vardır. Bunlardan ilki, hava taşımacılığında trafik farklı kategorilerden oluşur. İş amaçlı ve eğlence amaçlı pazarlar olduğu gibi uzun mesafeli ve kısa mesafeli uçuş pazarları söz konusu olabilir. Bu pazar bölümlerinin her birinin elastikiyetleri farklı olabilir. Bu modelde bu elastikiyetler dikkate alınmamıştır. Dolayısıyla hava taşımacılığında pazar bölümlerinin elastikiyetleri önemlidir.

¹⁴² EURESAS, s. 77.

¹⁴³ EURESAS, s. 77.

Gerçek dünyada elastikiyetler sabit değildir. Ülkeden ülkeye ve zaman içersinde genel ekonomik durumun etkisiyle esneklikler devamlı değişmektedir. İşte bu da modelin kısıtlı kaldığı ikinci durumdur.

Üçüncü olarak diğer taşımacılık türlerinin hizmet kalitesi değişebilir. Diğer taşıma türlerinin hizmet kalitesi fiyat, hız ve frekans açısından değişikliklere uğrayabilir. Bu da modelin bir başka sınırlı kaldığı konudur.

Bütün bunlara rağmen “Tüketici Tercih Teorisi” tahminlerde göz önüne alınarak modelin açıklama gücü artırılmaya çalışılmıştır.

3.6. Taşımacılık Türleri Arasında Paylaşım Yaklaşımı

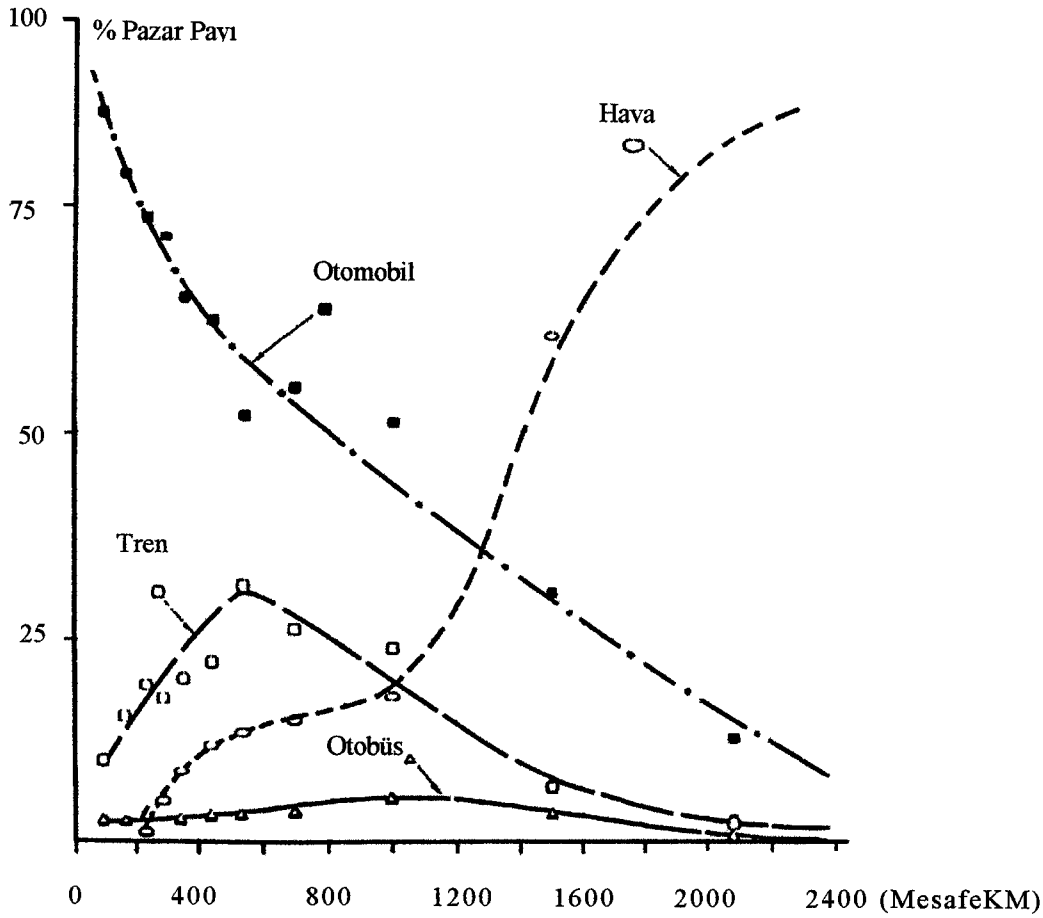
Burada diğer taşımacılık türleri ile seyahat pazarının paylaşılması incelenmektedir. Taşımacılık türleri ile paylaşım yaklaşımı “Tüketici Tercih Teorileri” temel alınarak oluşturulmuştur. Tüketiciler, istekleri ve tercihleri doğrultusunda taşıma türlerinden birini seçerler.

Tüm taşımacılık pazarı açısından yolcular iki ana grupta toplanabilirler. Bu ana gruplardan ilki, iş amaçlı seyahat eden yolcuların oluşturduğu gruptur. Bu gruptaki yolcular genelde zamana karşı duyarlıdır. Zaman iş adamları için çok değerlidir. Yine bu amaçla seyahat edenlerin fiyata karşı duyarlılığı diğer gruba göre daha azdır. Çünkü bilet bedelini kendileri değil çalıştıkları şirketler öder.

İkinci ana grup eğlence amaçlı seyahat edenlerin oluşturduğu pazardır. Bu tür yolcular fiyat karşısında duyarlıdırlar. Bununla beraber bu amaçla seyahat eden yolcuların zamana karşı duyarlılıkları daha azdır.

Gelişmiş ülkelerde mesafeye göre taşımacılık türleri arasında pazar paylaşımı grafik 3-2’ de yer almaktadır¹⁴⁴.

¹⁴⁴ EURESAS, s. 70.



Grafik 3-2 Mesafeye Göre Taşımacılık Türleri Pazar Paylaşımı

Seyahat mesafesi, tüketicilerin taşımacılık türleri arasında tercihi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Genelde 1000 km mesafeden sonra hava taşımacılığı yoğun olarak tercih edilmektedir. Çok kısa mesafelerde kişiler kendi otomobillerini tercih etmektedir. Orta mesafelerde, 500 km gibi tren yoğun olarak tercih edilmekte. 1000 km mesafeden sonra otobüs seyahati tercihi azalmaktadır. Zaten otobüs seyahati yoğun olarak tercih edilmemektedir.

3.6.1. Zamanın Değeri Teorisi

Artık günümüzde zaman çok önemli bir değişken haline gelmiştir. Özellikle iş hayatında zaman paradır. Her bir yolcu genel maliyetlerini

düşürmeye çalışır. Yolcuların genel maliyetleri,

$$C_g = P + V \times T \quad (3-12)$$

şeklinde ifade edilir¹⁴⁵. Eşitlikte yer alan,

C_g: Genel maliyeti,

P: Fiyatı,

V: Zamanın değerini,

T: Zamanı gösterir.

Eğlence amaçlı seyahat edenler genelde bilet bedellerini kendi imkanları ile öderler. İş amaçlı seyahat edenlerin bilet bedelleri ise genelde işverenleri tarafından ödenir. Fransa'da bilet bedellerini ödeyenlerin iki pazara göre dağılımı tablo (3-3) de yer almaktadır.

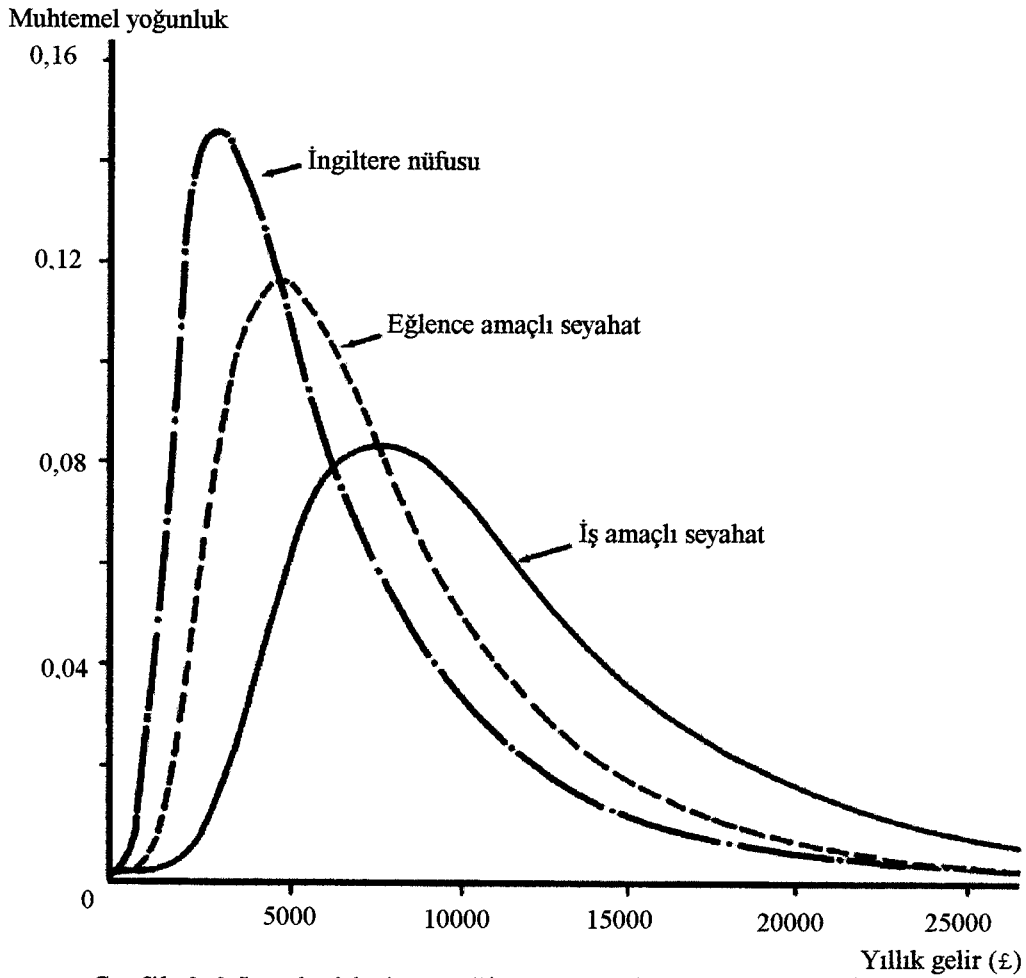
Tablo 3-3 Fransa'da Bilet Bedelini Ödeyenlerin Dağılımı

	Bilet bedelini ödeyenler	
	İşverenler	Aile
Eğlence amaçlı seyahat	% 3	% 97
İş amaçlı seyahat	% 90	% 10

Özellikle iş amaçlı seyahat eden iş adamları için zamanın değeri çok önemlidir. Bir iş adamının bir saatinin değeri bir saatlik gelirine eşittir. İş amaçlı seyahat edenlerin gelirleri eğlence amaçlı seyahat eden yolcuların gelirlerinden daha yüksektir. İngiltere'de Londra'da iş ve eğlence amaçlı pazarın yıllık gelir dağılımı grafik 3-3' de yer almaktadır¹⁴⁶.

¹⁴⁵ Reuben GRONAU, *The Value of Time in Passenger Transportation: Demand for Air Travel*, National Bureau of Economic Research, New York, 1970.

¹⁴⁶ EURESAS, s. 86.



Grafik 3-3 Londra'da iş ve eğlence amaçlı pazarın gelir dağılımı

Zamanın değeri (V) logaritmayla hesaplanır ve normal dağılım gösterir. Zamanın değeri iş amaçlı seyahat edenler için yüksektir. Buna karşılık eğlence amaçlı seyahat edenler için fazla önemli değildir. Bilet fiyatı iş amaçlı seyahat edenler için çok önemli değildir. Ama eğlence amaçlı seyahat edenler için oldukça önemlidir.

3.6.2. Taşımacılık Türleri ile Paylaşım Tahmin Süreci

Bu tahmin süreci beş temel adımdan oluşur. Bu adımlar aşağıdaki gibidir.:

1. Adım: Fiyatın hesaplanması,

2. Adım: Zamanın hesaplanması,
3. Adım: Zamanın değeri teorisi,
4. Adım: Zamanın değerinin bir fonksiyonu olarak genel maliyetin hesaplanması,
5. Adım: Taşımacılık türleri arasında paylaşım.

Zamanın değerinin, taşımacılık türleri arasında pazar paylaşım tahmininde kullanılması üç ve dördüncü adımdan oluşmaktadır.

Birinci adımda kişinin seyahat için kullanabileceği alternatif taşıma türlerinin fiyatları karşılaştırılır. Özel otomobil, tren ve uçak gibi üç alternatif ulaşım aracı olduğu varsayılırsa bunların maliyetleri ve fiyatları belirlenir. A ve B gibi iki şehir arasında örnek ulaşım fiyatları tablo 3-4' de yer almaktadır

Tablo 3-4 Toplam Ulaşım Maliyetinin Hesaplanması

Maliyetler	Otomobil	Tren	Uçak
Özel otomobilde değişken maliyet	300 \$		
Bilet fiyatı		400 \$	600 \$
Havaalanına ulaşım maliyeti			100 \$
İstasyona ulaşım maliyeti		50 \$	
Toplam fiyat	300 \$	450 \$	700 \$

Özel otomobil ile seyahatte, otomobile ulaşım için ek bir maliyet yoktur. Fakat tren ve uçakta, tren istasyonu ve havaalanına ulaşım için bir ek maliyet söz konusudur. Bu nedenle fiyat hesaplanırken bu ek ulaşım maliyetlerinin de bilet fiyatına katılması gerekir.

İkinci adımda seyahat zamanının hesaplanması gerekir. Yukarıda belirtilen alternatif ulaşım türlerinin örnek seyahat süresi tablo 3-5 de yer almaktadır.

Tablo 3-5 Toplam Ulaşım Süresinin Hesaplanması

Zaman	Otomobil	Tren	Uçak
Seyahat süresi	5 saat	3 saat	1 saat
Havaalanına ulaşım ve uçağa biniş süresi			1,25 saat
Tren istasyonuna ulaşım süresi		0,50 saat	
Toplam süre	5 saat	3,50 saat	2,25 saat

Birinci adımda olduğu gibi burada da uçak ve tren için havaalanı ve istasyona ulaşımında ekstra bir süre söz konusudur. Bu ekstra sürelerde toplam seyahat süresine dahil edilmelidir.

Üçüncü adımda zamanın değerinin modeli kurulur. Burada bir saatlik zamanın parasal ifadeleri geliştirilir. İşte bu zamanın değerinin parasal ifadeleri, daha sonraki adımda taşıma türlerinin toplam süresiyle maliyetlerin hesaplanmasında kullanılır.

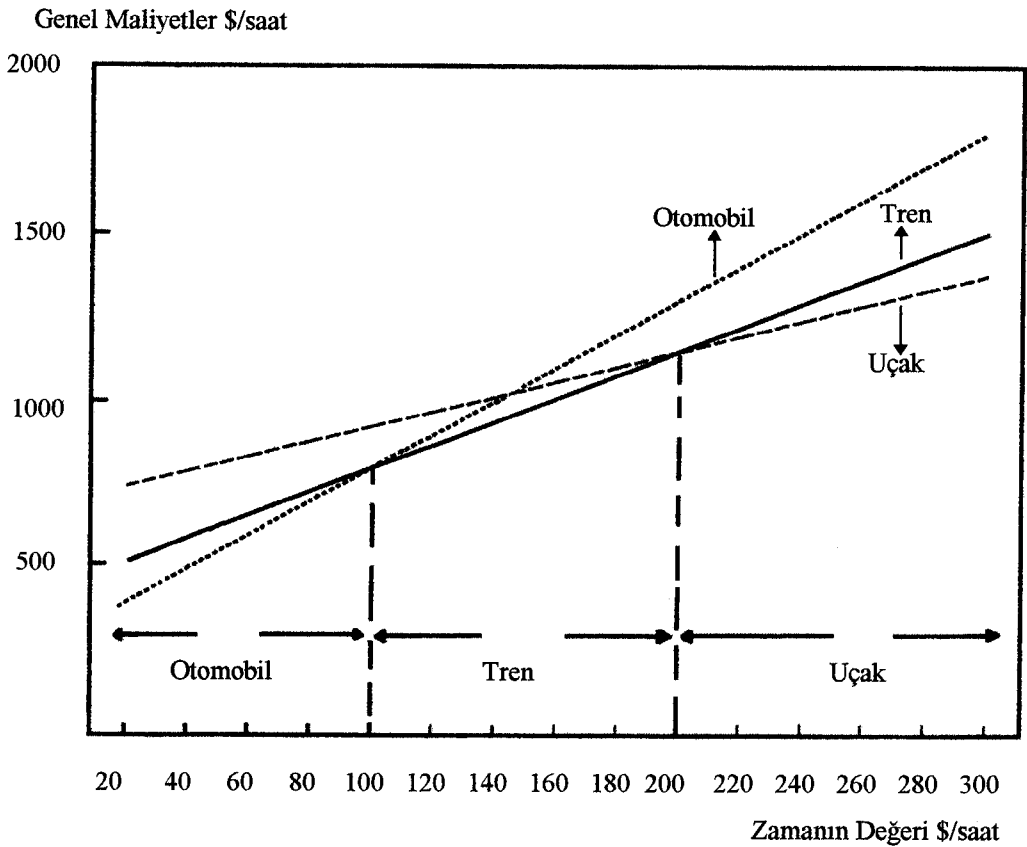
Dördüncü adımda zamanın değerinin bir fonksiyonu olarak alternatif taşıma türlerinin genel maliyetleri hesaplanır. Burada öncelikle bir saatlik zamanın değerleri belirlenmelidir. Bu belirlenen değerler alternatif taşıma türünün toplam taşıma süresi ile çarpılarak taşıma maliyetine eklenir. Çünkü yolcunun seyahatte geçirdiği sürenin para olarak değeri önemlidir. Yukarıdaki örnek taşıma fiyatlarına göre üçüncü adımın uygulaması tablo 3-6' da yer almaktadır.

Tablo 3-6 Zamanın Değerinin Fonksiyonu Olarak Genel Maliyetlerin Hesaplanması

Genel Maliyetler

Zamanın değeri (\$ / saat)	Otomobil (\$)	Tren (\$)	Uçak (\$)
20	400	520	745
40	500	590	790
60	600	660	835
80	700	730	880
100	800	800	925
120	900	870	970
140	1000	940	1015
160	1100	1010	1060
180	1200	1080	1105
200	1300	1150	1150
220	1400	1220	1195
240	1500	1290	1240
260	1600	1360	1285
280	1700	1430	1330
300	1800	1500	1375

Tabloda bir saatin değeri 100 ABD doları olana kadar özel otomobil tercih edilebilir. Bu değerde, özel otomobil ile tren maliyetleri aynı olmaktadır. 200 \$/saat değerine kadar demiryolu taşımacılığı tercih edilebilir. Bu değerde havayolu ve demiryolu taşımacılığının maliyetleri eşit olmaktadır. Bu değerden sonraki değerlerde havayolu taşımacılığı cazip olmaktadır. Bunların grafik üzerinde gösterimi grafik 3-4 yer almaktadır.



Grafik 3-4 Zamanın Değerinin Maliyetlere Göre Grafiği

Bu tablodan da görüldüğü gibi 100 ABD doları bir zaman değerine kadar özel otomobil ile seyahat, 100 ABD doları ile 200 ABD doları arasında tren ile seyahat, 200 ABD doları sonra ise havayolu seyahati cazip olmaktadır.

Beşinci ve son adımda taşımacılık türleri arasında pazar paylaşımı bulunur. Bunun için belirli medyanlar ve standart sapma altında geliştirilmiş her bir zamanın değeri için kümülatif frekans ve muhtemel yoğunluk tabloları vardır. Bu tablolar ek-1 ve ek-2' de verilmiştir¹⁴⁷. Bu tablolardan yararlanarak taşıma türleri arasında pazar payı dağılımı ortaya çıkarılır. Ek-1'den yararlanılarak oluşturulan pazar payı dağılımı tablo 3-7' yer almaktadır.

¹⁴⁷ EURESAS, s. 80.

Tablo 3-7 Taşıma Türleri Arasında Pazar Payı Dağılımı

Taşıma Türü	V medyan=150 Std=1,25 Pazar Payı	V medyan=100 Std=1,25 Pazar Payı
Otomobil	%37,3	%50
Tren	%21,8	%21
Uçak	%40,9	%29

3.7. Havayolu Pazarında Paylaşım Yaklaşımı

Bu yaklaşımda havayolu şirketlerinin arasındaki hizmet farklılıkları ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle bu yaklaşımda “Hizmet indeksinin Kalitesi” (Qualit of Service Index) yani kısaca QSI modeli üzerinde durulmaktadır.

Bütün pazar paylaşım modellerinde yolcuların akıllı ve kendi çıkarlarını düşündüğü kabul edilmektedir. Bu nedenle burada yine zamanın değeri teorisine önem verilmektedir. Yalnız bir önceki modelden farklı olarak bu modelde zaman boyutu daha ayrıntılı olarak incelenmektedir. Bu nedenle zamanın değerine göre genel maliyet,

$$C_g = P + V \times T \quad (3-13)$$

şeklinde ifade edilmektedir¹⁴⁸. Eşitlikte yer alan zaman ifadesi olan (T)ise,

$$T = T_1 + T_2 + T_3 \quad (3-14)$$

şeklinde ifade edilmektedir¹⁴⁹. Eşitlikteki,

C_g: Genel maliyet,

P: Fiyat,

¹⁴⁸ EURESAS, s. 106.

¹⁴⁹ EURESAS, s. 106.

V: Zamanın değeri,

T: Toplam seyahat zamanı,

T₁: Bir havaalanına veya bir havaalanından şehre ulaşım zamanı,

T₂: Seyahat süresi,

T₃: İstenen tarifelerden sapma süresidir.

Havayolu işletmesinin belirli bir hatta, ara noktalarda durma sayısı düştüğü zaman seyahat süresi de (T₂) düşecektir. Yine havayolu işletmesinin bu belirli hatta uçuş frekansı arttığı zaman istenen tarifelerden sapma süresi de (T₃) düşecektir.

QSI modelinde, ara noktalardaki durma sayısı ve uçuşların haftalık frekansı yani sayısı dikkate alınmalıdır.

3.7.1. Hizmet İndeksinin Kalitesi (QSI) Modeli

Bu modelde havayolu işletmesinin çekiciliği ve cazibesi haftalık frekans ve ara noktalarda durma sayısının ortalamasının bir fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Buna göre bir havayolu işletmesinin çekiciliği,

$$\text{Çekicilik (i)} = \frac{F(i)^{\text{alfa}}}{(1 + N_s(i))^{\text{beta}}} \quad (3-15)$$

şeklinde ifade edilir¹⁵⁰. Denklem (3-15) deki simgelerin anlamı aşağıdaki gibidir:

Çekicilik (i): i havayolunun çekiciliği,

F (i): i havayolunun haftalık frekansı,

Ns (i): i havayolunun ara noktalarda durma sayısının ortalaması,

Alfa: Tipik değeri 1.3,

Beta: Tipik değeri 1.

¹⁵⁰ EURESAS, s. 108.

Bu denklemle bir havayolu işletmesinin çekiciliğinin ölçüsü ortaya çıkarılmaktadır. Bundan yararlanarak havayolu işletmesinin pazar payı ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bu göre,

$$\text{Havayolu Pazar Payı (i)} = \frac{\text{Çekicilik (i)}}{\text{Toplam Çekicilik}} \quad (3-16)$$

şeklinde ifade edilir¹⁵¹. Bu eşitlikteki (i) herhangi bir havayolunu göstermektedir.

Bu modelin bir uygulaması Air France ile Cathay Pasific arasında Paris - Hong Kong hattında iş amaçlı trafik için yapılmıştır. Bu uygulama ile ilgili Air France verileri tablo 3-8 ve 3-9 de yer almaktadır¹⁵².

Tablo 3-8 Air France Haftalık Uçuş Sayısı

Yıllar	Haftalık 0 durma	Uçuş 1 durma	Sayısı 2 durma	Toplam
89 ilk çeyrek	0	2	2	4
89 ikinci çeyrek	0	2,5	1,5	4
89 üçüncü çeyrek	0	3	2	5
89 dördüncü çeyrek	0	3	2	5
90 ikinci çeyrek	0	3	2	5
90 dördüncü çeyrek	0	3	2	5
91 dördüncü çeyrek	1	3	2	6
92 ilk çeyrek	3	3	0	6
92 üçüncü çeyrek	4	2	0	6
92 dördüncü çeyrek	4	2		6

¹⁵¹ EURESAS, s. 108.

¹⁵² EURESAS, s. 109.

Tablo 3-9 Air France Yıllar İtibarıyla Pazar Payı

Yıllar	Ortalama Durma sayısı	QSI	Pazar Payı
89 ilk çeyrek	1,5	2,425	%54
89 ikinci çeyrek	1,38	2,553	%55
89 üçüncü çeyrek	1,4	3,376	%58
89 dördüncü çeyrek	1,4	3,376	%49
90 ikinci çeyrek	1,4	3,376	%40
90 dördüncü çeyrek	1,4	3,376	%40
91 dördüncü çeyrek	1,17	4,740	%41
92 ilk çeyrek	0,5	6,847	%50
92 üçüncü çeyrek	0,33	7,703	%43
92 dördüncü çeyrek	0,33	7,703	%43

Bu uygulamayla ilgili Cathay Pasific havayollarının hesaplanmış verileri tablo 3-10 ve tablo 3-11' de yer almaktadır.

Tablo 3-10 Cathay Pasific Haftalık Uçuş Sayısı

Yıllar	Haftalık Uçuş Sayısı			Toplam
	0 durma	1 durma	2 durma	
89 ilk çeyrek	0	3	0	3
89 ikinci çeyrek	0	3	0	3
89 üçüncü çeyrek	0	2	2	4
89 dördüncü çeyrek	1,5	0,5	3	5
90 ikinci çeyrek	2	3	0	5
90 dördüncü çeyrek	2	3	0	5
91 dördüncü çeyrek	4	1	0	5
92 ilk çeyrek	4	1	0	5
92 üçüncü çeyrek	6	0	0	6
92 dördüncü çeyrek	6	0	0	6

Tablo 3-11 Cathay Pasific Yıllar İtibarıyla Pazar Payı

Yıllar	Ortalama durma sayısı	QSI	Pazar Payı
89 ilk çeyrek	1	2,086	%46
89 ikinci çeyrek	1	2,086	%45
89 üçüncü çeyrek	1,5	2,425	%42
89 dördüncü çeyrek	1,3	3,525	%51
90 ikinci çeyrek	0,6	5,065	%60
90 dördüncü çeyrek	0,6	5,065	%60
91 dördüncü çeyrek	0,2	6,753	%59
92 ilk çeyrek	0,2	6,753	%50
92 üçüncü çeyrek	0	10,271	%57
92 dördüncü çeyrek	0	10,271	%57

Bu tablolarda hesaplanan değerler gerçekleşen değerlerle karşılaştırması grafik 3-5 de yer almaktadır.

Cathay Pasific Pazar Payı



Grafik 3-5 Hesaplanan ve Gerçekleşen Değerlerin Karşılaştırılması

3.7.2. QSI Modelinin Avantaj ve Dezavantajları

Modelin avantajları,

- 1- Modelin yaygın kullanımı imkanı vardır,
- 2- Kesin tecrübeye dayanılarak kurulmuştur,
- 3- Kullanımı kolaydır ve
- 4- Doğru sonuçlar vermesidir.

Modelin dezavantajları,

- 1- Pazar payında ücretlerin etkisi görecelidir, fiyat ağırlıklı pazarlarda daha az doğru sonuçlar verir.
- 2- Sistem sinerjiyi etkiler,
- 3- Tarifelerin uygunluğu sınırlıdır,
- 4- Kapasite etkileri vardır. Bu model trafik miktarını değil talep miktarını verir. Bir düşüş (spill) modeli ile tamamlanması gerekir.

3.8. Kapasite Etkileri: Düşüş (Spill) Modeli

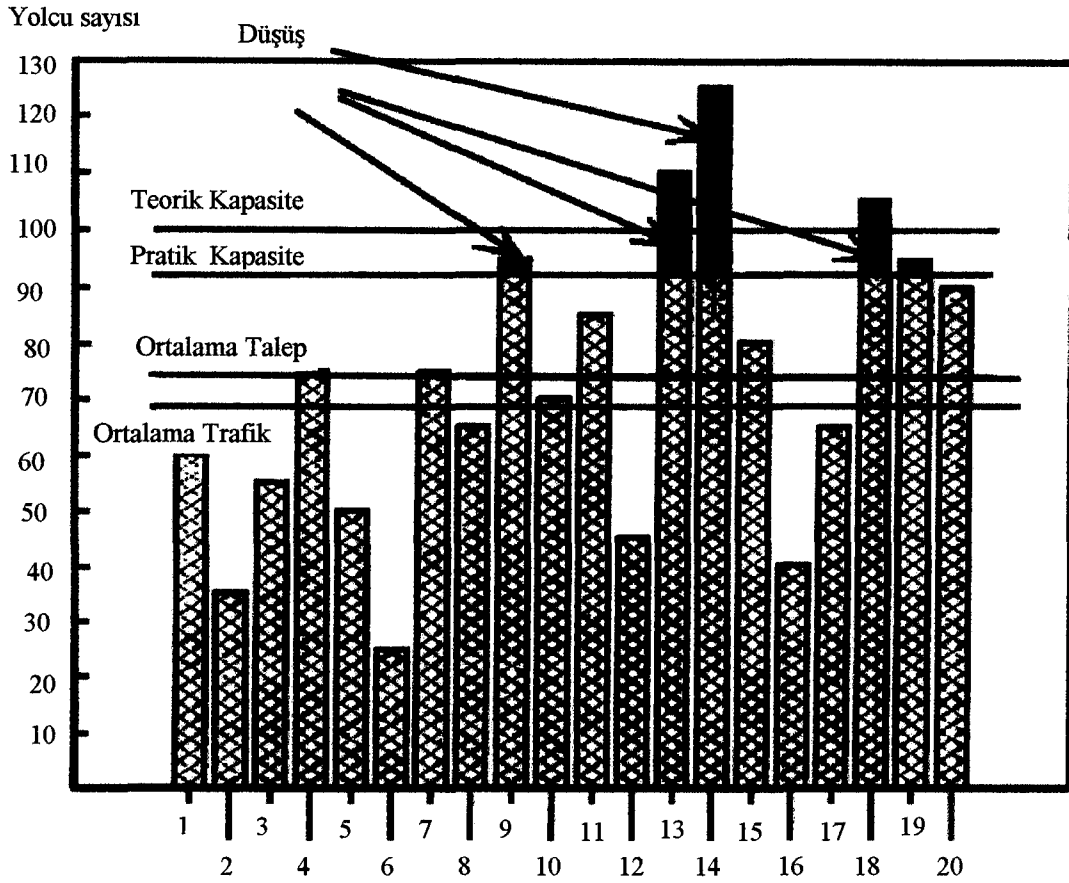
QSI modeli kapasite etkileri nedeniyle düşüş modeliyle tamamlanmalıdır. QSI modeli talep miktarını vermektedir. Oysa talebin tamamı kapasite kısıtları nedeniyle karşılanamayabilir. Çünkü her havayolu işletmesinin kapasitesi bellidir. Bu kapasiteler kısa süreli mevsimsel ihtiyaçlar için ayarlanabilir. Fakat uzun dönemde kapasite artışı stratejik planlama doğrultusunda olacaktır. Hava taşımacılığında kapasiteyi hızlı bir şekilde artırmak zordur. Bunun için yeterli kaynaklar bulunmalı ve kapasite planlı bir şekilde artırılmalıdır. Aksi takdirde işletme olumsuz etkilenecektir.

Düşüş (spill), kapasite sınırlılığı veya kısıtları nedeniyle talebin ulaşılamayan bölümüdür. Buradan hareketle trafik miktarı,

$$\text{TRAFİK} = \text{TALEP} - \text{DÜŞÜŞ}$$

(3-17)

şeklinde ifade edilir¹⁵³. Düşüşün grafikte gösterilmesi grafik 3-6' da yer almaktadır.



Grafik 3-6 Düşüşün Grafikte Gösterilmesi

Bu grafikte görüldüğü gibi teorik kapasite en yüksek kapasite seviyesidir. İşletmeler hiçbir zaman teorik kapasiteye ulaşamazlar. Çünkü mutlaka zorunlu kesilmeler meydana gelir. Teorik kapasiteden zorunlu kesilmeler düştüğü zaman ortaya çıkan, fiilen ulaşılabilecek üretim yeteneğine pratik kapasite denir. Burada pratik kapasitenin üstündeki talep miktarı düşüşü verir. Bu düşüş miktarı toplam talepten çıkarılarak trafik miktarına ulaşılır.

¹⁵³ EURESAS, s. 114.

3.8.1 Düşüş Modelinin Denklemleri

Düşüş modelindeki denklemler adım adım uygulanan denklemlerdir. Burada talep, toplam talebin belirli bir standart sapma ile bir çan eğrisi oluşturması sonucu ortaya çıkar.

Burada ilk eşitlik,

$$K_{\text{tesadüfi}} = \sqrt{\frac{a}{\text{Ortalama Talep}}} \quad (3-18)$$

şeklinde ifade edilir¹⁵⁴. Eşitlikte,

$K_{\text{tesadüfi}}$: Tesadüfi standart sapma,

a: Genel olarak 4 kabul edilir.

Buradan hareketle standart sapma bulunur. Standart sapma eşitliği,

$$K = \sqrt{K_{\text{devir}}^2 + K_{\text{tesadüfi}}^2} \quad (3-19)$$

şeklinde ifade edilir¹⁵⁵. Eşitlikte,

K: Standart sapma,

K_{devir} : 0,25 ile 0,35 arasında bir değerdir.

Havayolu taşımacılığında pratik kapasite, belli bir teorik kapasitedeki uçuş kapalılığı oranına eşittir. Bu uçuş kapalılığı eşitliği,

$$CLF = 1 - \frac{b}{\sqrt{\text{Teorik kapasite}}} \quad (3-20)$$

şeklinde ifade edilir¹⁵⁶. Eşitlikte,

¹⁵⁴ EURESAS, s. 117.

¹⁵⁵ EURESAS, s. 117.

¹⁵⁶ EURESAS, s. 117.

CLF:Kapalı uçuş veya pratik kapasite.

b: Genel olarak 1,6 alınır.

Buraya kadar olan (3-18), (3-19) ve (3-20) eşitliklerinden yararlanılarak ortalama trafik tahmin edilebilir. Ortalama trafik,

$$\text{Ortalama Trafik} = \text{Ortalama Talep} \times \left(1 - \frac{K}{1,7} \times \text{Log}(1 + \sqrt{-1,7 \times B}) \right) \quad (3-21)$$

$$B = \frac{\text{Pratik Kapasite} - \text{Ortalama Talep}}{\text{Ortalama Talep} \times K}$$

şeklinde gösterilmektedir¹⁵⁷.

Eşitlik (3-21) de hesaplanan ortalama trafik teorik kapasiteye oranlanırsa yükleme faktörü elde edilir. Burada eşitlik,

$$LF = \frac{\text{Ortalama Trafik}}{\text{Teorik Kapasite}} \quad (3-22)$$

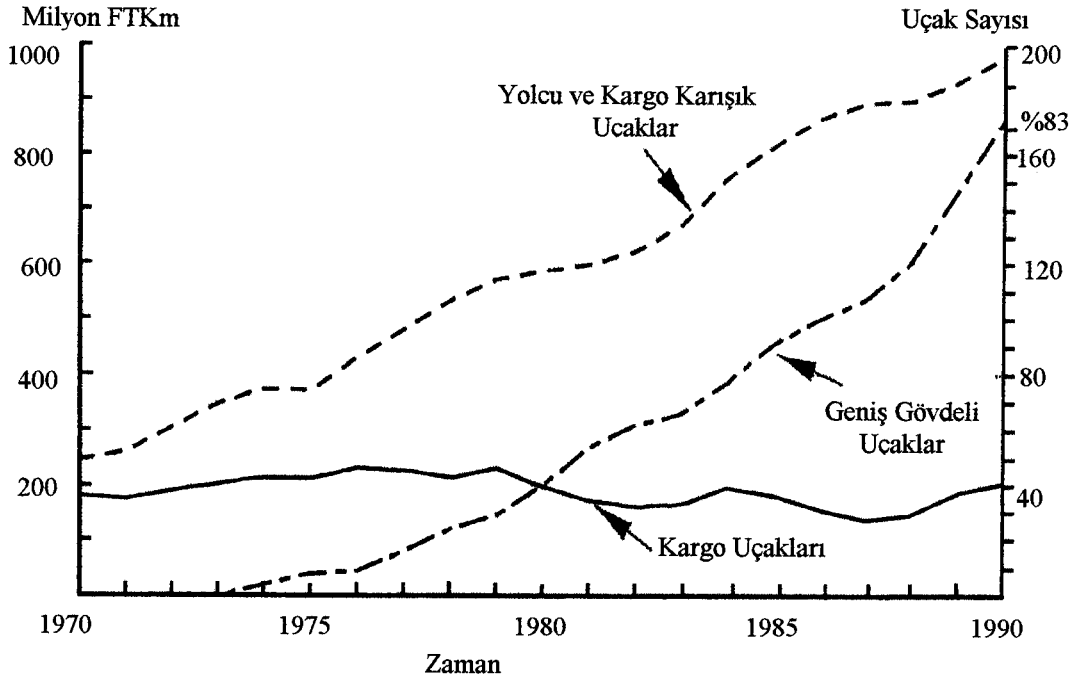
şeklinde gösterilir.

Düşüş modelinde teorik kapasite çok önemlidir. Kapasitenin altında bir talep söz konusu iken yükleme faktörü normal bir şekilde etkilenmektedir. Fakat kapasitenin üzerinde bir talep varken yükleme faktörü artan bir şekilde etkilenmektedir. Genelde talep, trafik miktarından daha yüksektir.

Yeni pazarlara girildiği zaman trafik artışı kapasiteyi zorlayacaktır. Avrupa ve Ortadoğu arasındaki tarifeli taşımacılık buna iyi bir örnek oluşturur. Bu pazarın yıllar itibarıyla gelişimi grafik 3-7 de yer almaktadır¹⁵⁸.

¹⁵⁷ EURESAS, s. 117.

¹⁵⁸ EURESAS, s. 115.



Grafik 3-7 Avrupa Ortadoğu Pazarında Yıllara Göre Gelişim

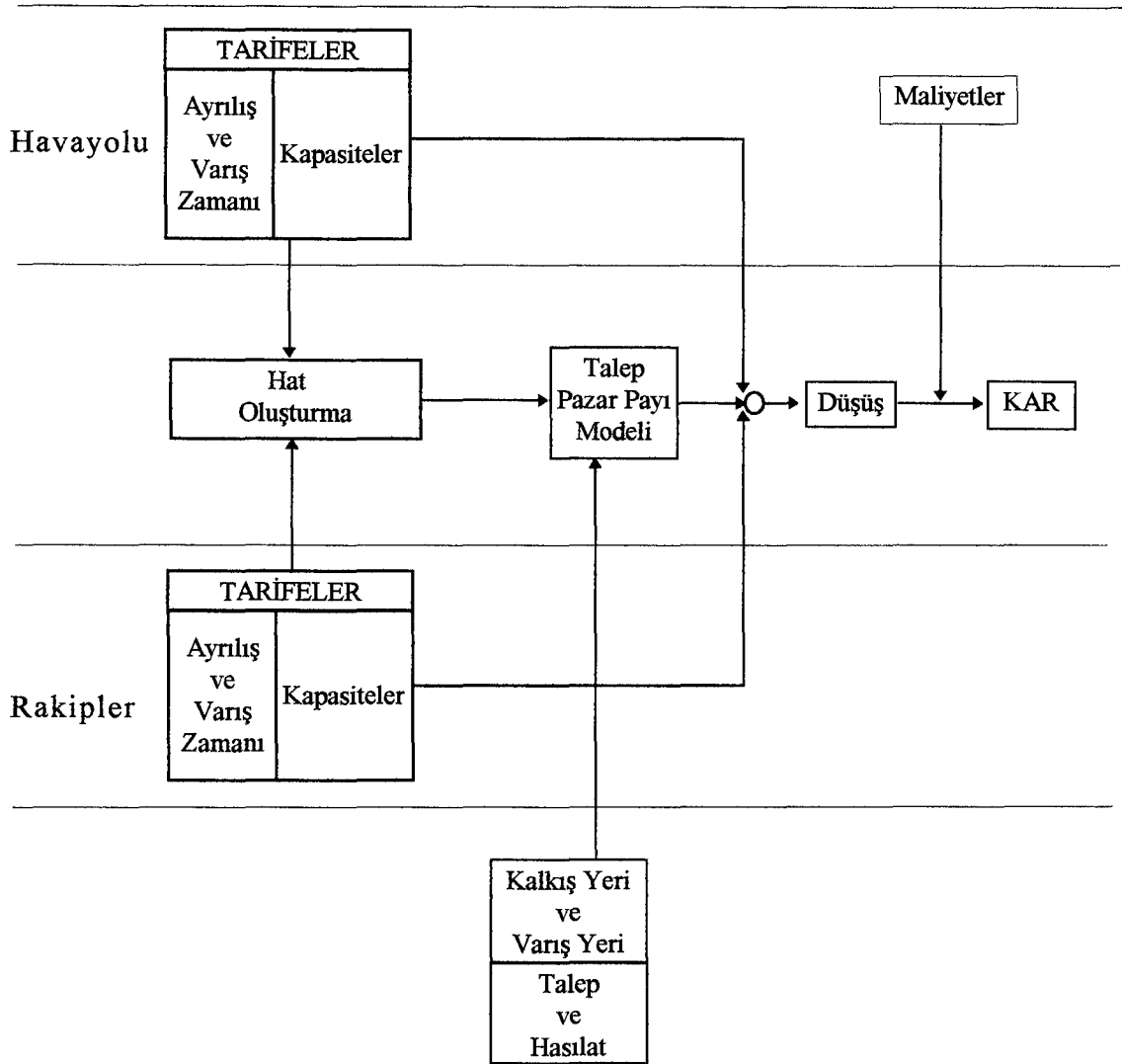
Grafik 3-7 de görüldüğü gibi yolcu ve kargo karışımı olan uçaklara olan talep en üst seviyeye gelmiştir. Yine bu hatlarda geniş gövdeli uçaklarla yapılan taşımacılık talebi de yıllar itibarıyla artmıştır. Ancak kargo uçaklarıyla yapılan taşımacılık küçük iniş ve çıkışlarla çok az bir gelişme göstermiştir.

3.9. Şebeke Yönetim Yaklaşımı

Buraya kadar açıklanan modellerde görülen kavramlar ustaca bir yöntemle tamamlanmalıdır. Bu modeller bir bütün olarak, hem havayolu hem de rekabet için trafik tahmini yapma imkanı verir. Hatta bu modeller günlük zaman profilleri ile desteklenmelidir.

Bunun için şekil 3-1 de yer alan şebeke yönetim yaklaşımı iyi bir yöntemdir¹⁵⁹.

¹⁵⁹ EURESAS, s. 120



Şekil 3-1 Şebeke Yönetim Yaklaşımı

Burada gelir yönetimi, uçuşların bir merkezde toplanması ve maliyetler ön plana çıkmaktadır. Maliyetler düştüğü zaman uygun fiyatlama yapılacak ve gelirler düşecektir. Ancak gelir yönetimiyle karlar artırılabilir.

4. TÜRK HAVAYOLLARI ANONİM ORTAKLIĞINDA TALEP TAHMİN YÖNTEMLERİNİN SAPTANMASINA YÖNELİK UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmadaki teorik bilgilerin ışığı altında Türk Havayolları Anonim Ortaklığında yapılan uygulamanın amacı, kapsamı ve yöntemi aşağıda görüldüğü şekildedir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırmanın amacı, havayolu pazarlamasında stratejik yönetim unsuru olarak yolcu talep tahmin yöntemlerini ve bu yöntemlerle elde edilen bilgilerin uygulamada nasıl kullanıldığını ortaya koymaktır.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu amaçla tarifeli ve tarifesiz taşımacılık faaliyeti yapan Türk Havayolları Anonim Ortaklığında talep tahmin yöntemleri ve kullanımı araştırılmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Hava Taşımacılığında stratejik yönetim açısından talep tahmin yöntemleri konusunda Türk Havayolları Anonim Ortaklığında yapılan uygulamada gerekli bilgileri elde etmek amacıyla işletmede belge taraması yapılmıştır. Ayrıca bir soru formu hazırlanarak, karşılıklı görüşme yoluyla yetkili kişilere bu sorular sorulmuş ve alınan cevaplar değerlendirilmiştir. Soruların bazıları belgeler sunularak yanıtlanmıştır. Hazırlanan soru formu

ekte belirtilmiştir.

4.2. Türk Havayolları Anonim Ortaklığının Tanıtımı

Türkiye ve Ortadoğu’ da ilk sivil havacılık işletmesi olan THY 20 Mayıs 1933 tarihinde 2186 sayılı kanunla Milli Savunma Bakanlığı’na bağlı “Hava Yolları Devlet İşletmesi” adı altında kurulmuştur. 1935 yılında Bayındırlık Bakanlığı’na, 1938 yılında da “ Devlet Hava Meydanları Umum Müdürlüğü ” adıyla Ulaştırma Bakanlığı’na bağlanmıştır. Son olarak “ Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı ” adını almıştır. THY’ nin havacılık alanında faaliyet gösteren çeşitli kuruluşlarla ortaklıkları bulunmaktadır. Bu kuruluşlar Sun Expres, Kuzey Kıbrıs Türk Hava Yolları, Havaş ve Emek İnşaat ve İşletmedir.

THY içte ve dışta artan rekabet şartları karşısında her geçen gün yeni sistemlere üye olmakta ve yeni hizmetler sunmaktadır. Bunlar, otomatik biletleme, otomatik check-in, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, frequent flyer uygulaması gibi bir takım hizmetlerden oluşmaktadır.

THY Türk havacılık sektöründeki en büyük ve en önemli şirkettir. THY 1985 yılından bu yana uyguladığı filo modernizasyon ve standardizasyon programı çerçevesinde filosunu genişleterek faaliyetlerini daha çok uzun menzilli uluslararası hatlarda yoğunlaştırmayı hedeflemektedir.

Ülkemizde özel havacılık işletmeleri faaliyetlerinin serbest bırakıldığı 1983 tarihine kadar THY sektördeki tek Türk şirketi idi. Bugün ise gerek uçak sayısı gerekse taşıdığı yolcu sayısı ve yolcu kapasitesi bakımından en büyük ve yönlendirici şirkettir. Yurt dışından Türkiye’ ye gelen yerli ve yabancı yolcuların Türk şirketlerini kullanma oranı her geçen yıl artmaktadır. Bunda elbette özel işletmelerinde katkısı büyüktür. THY akılcı bir politika izleyerek filosunu gençleştirmekte ve büyümektedir. THY’ nin Türk turizmine ve sağladığı döviz girdisiyle de

Türk ekonomisine katkısı çok önemlidir.

4.2.1. Organizasyon Yapısı

THY 22-8-1990 tarih ve 90/822 sayılı bakanlar kurulu kararı ile 3291 sayılı kanun gereğince özelleştirme kapsamına alınmış olup, Başbakanlığa bağlı bir anonim ortaklık statüsündedir. Sermayedeki kamu payı %98,2 olduğundan kamu kuruluşu olma niteliğini de sürdürmektedir. Özelleştirme kararından sonra %5' i halka açılmıştır.

Organizasyon yapısında 7 kişiden müteşekkil yönetim kurulu, genel müdür ve genel müdüre direkt bağlı 6 genel müdür ile, 8 doğrudan bağlı ünite bulunmaktadır. THY' nin organizasyon yapısı şekil 4 - 1'de olduğu gibidir. THY' da yönetim kurulu bir başkan ve dört yönetim kurulu üyesinden oluşur. Genel Müdür aynı zamanda yönetim kurulu başkanıdır. Yönetim kurulu üyelerinin ikisi THY içinde çalışan personelden seçilir.

THY' da dört ana bölüm vardır. Bunlar idare ve finans, ticaret, operasyon ve tekniktir. Bu bölümlerin her biri doğrudan genel müdüre bağlı bir genel müdür yardımcısı tarafından idare edilir.

Operasyon bölümü dört ana alandan sorumludur. Bunlar,

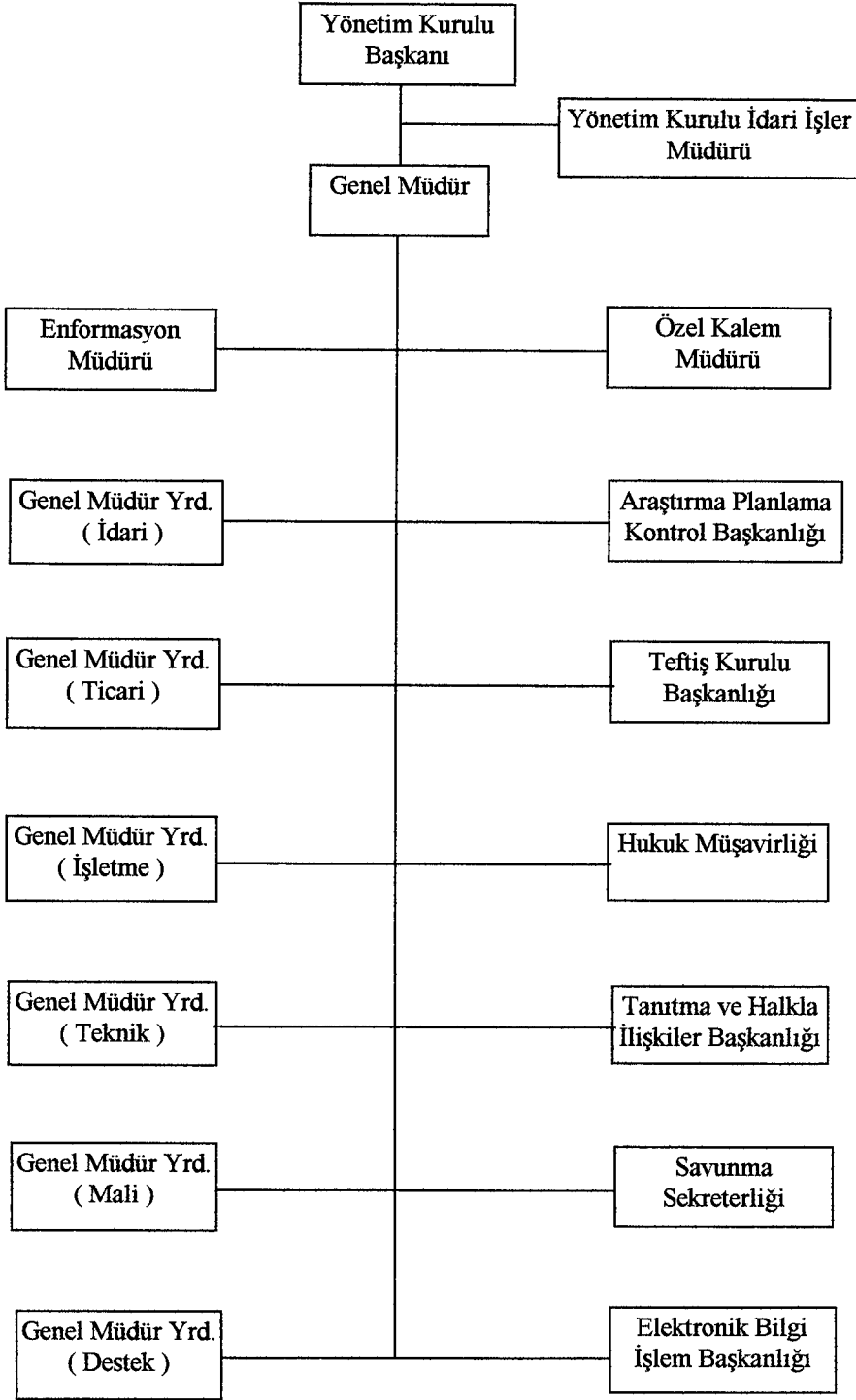
-kabin mürettebatını içeren uçuş operasyon,

-yer operasyon,

-yakıt ve

-ikram bölümleridir.

Uçuş operasyon, uçuş mürettebatı kiralama, mürettebat nöbeti, mürettebat eğitimi ve uçuş kontrolleri, uçuş planlama ve performans, uçuş dispeçer servisi ve operasyon kontrol alanlarından sorumludur. Operasyon bölümü aynı zamanda ramp handling, uçak servisi, temizlik, kargo, yolcu, bagaj, yakıt yükleme gibi bütün yer operasyonlarını da yürütür.



Şekil 4-1 THY Organizasyon Yapısı

Teknik bölüm, operasyon bölümünün uçağı uçurabilmesini temin etmek amacıyla uçaklara gerekli bakım ve onarım yapmakla sorumlu ünitedir. Bu amaçla teknik bölümde beş adet başkanlık bulunmaktadır. Bunlar,

- uçak bakım başkanlığı,
- revizyon atölyeleri başkanlığı,
- mühendislik başkanlığı,
- teknik kontrol başkanlığı ve
- teknik ikmal başkanlığı bölümleridir.

Ticari bölüm, bütün reklam , satış , pazarlama ve ilgili faaliyetlerden sorumludur. Bunlarla ilgili olarak,

- pazarlama müdürü,
- ticari planlama müdürü,
- Türkiye için müdürlük,
- Orta ve Uzak Doğu için müdürlük,
- Avrupa için müdürlük,
- kargo müdürlüğü ve
- charter müdürlüğü bölümlerinden oluşur.

THY' da finans ve idare bölümleri beraberdir. İdare kısmı, geleneksel idare faaliyetlerinin yanında personel ofisi, eğitim, satın alma ve teftiş komite müdürlüğünü içerir.

Elektronik bilgi işleme birimi İstanbul Atatürk Havalimanında konuşlanmıştır. Bilet satış ve rezervasyon bölümü elektronik bilgi işleme bölümünün geliştirdiği paket programları kullanmaktadır. Aynı zamanda teknik ve operasyon bölümleri de günlük operasyon faaliyetlerini yaparken yoğun olarak elektronik bilgi işleme biriminden faydalanırlar.

Halkla ilişkiler bölümü doğrudan genel müdüre bağlıdır. Bu bölüm, her türlü reklam ve tanıtım işlerinden sorumludur. Ek olarak THY' nin ana faaliyetleriyle ilgili konferansların düzenlenmesinden sorumludur.

4.2.2. Filosu ve Uçuş Rotaları

THY' da pazardaki gelişmeler dikkate alınarak uzun menzilli büyük kapasiteli uçak ihtiyacını karşılamak üzere A340-300 tipi uçakların alımına başlanmıştır. Orta menzilli uçuşlar içinse B737-400 tipi uçaklar tercih edilmiştir. Kısa menzilli uçuşlar içinde RJ-70 ve RJ-100 tipi uçaklar tercih edilmiştir. Böylece THY mevcut filosunu büyütmede ve aynı zamanda modernize ederek sektördeki rekabet gücünü ve kapasitesini artırmaktadır. 1 Nisan 1997 tarihi itibarıyla THY' nın uçak filosunun durumu tablo 4 - 1' de olduğu gibidir.

Tablo 4-1 THY Uçak Filosu ve Kapasitesi

Uçak Tipi	Uçak Adedi	Koltuk Sayısı	Toplam Koltuk
A310-203	7	225	1575
A310-300	7	(2)198, (5)210	1446
B737-500	2	117	234
2B737-400	28	150	4200
A340-300	4	288	1152
RJ-100	10	99	990
RJ-70	4	69	276
B727-200F	3	Kargo	Kargo
Toplam	65		9873

THY 1997 yılının ilk altı ayı itibarıyla 28 iç hat 63 dış hat olmak üzere 91 noktada hizmet sunmaktadır. Şirket 1991 yılından itibaren B737 uçaklarının, 1993 yılından itibaren de RJ-100 ve uzun menzilli geniş gövdeli A340 uçaklarının filoya katılımı ile filo yapısını gençleştirmiş ve filo yaşını 4,37' e düşürmüştür.

THY 1995 döneminde Avrupa Havayolları Birliği (AEA) içinde ücretli yolcu-km artışı açısından ; toplam tarifeli hatlarda %2,3 ile beşinci,

%1,5 ile Uzakdoğu bölgesinde yedinci, %0,8 ile Amerika’ da birinci,%3,8 ile de Ortadoğu bölgesinde onuncu sırada yer almıştır.

Türkiye genelinde iç hat ticari uçak trafiğinin %82’ sini dış hat ticari uçak trafiğinin %22’ sini, iç hat yolcu trafiğinin %94’ ünü dış hat yolcu trafiğinin %19’ unu, iç hat yük trafiğinin %95’ ini dış hat yük trafiğinin %28 ini tek başına karşılamaktadır. Geri kalan miktarları özel Türk şirketleri ve yabancı havayolu taşıyıcıları karşılamaktadır.

4.2.3. Mali Yapısı

THY kayıtlı sermaye tavanı on trilyondur ve bu sermayenin hepsi aynı zamanda çıkarılmış sermayedir. Şirketin başlıca ortakları ve sermaye payları tablo 4-2’ de olduğu gibidir.

Tablo 4-2 THY Ortakları ve Sermaye Payları

Ortak Unvanı	Tutar	Sermaye Payı (%)
Özelleştirme İdaresi Bşk.	9 320 000 000 000	93,2
Halka Açık	500 000 000 000	5
Diğer	180 000 000 000	1,8

Şirketin başlıca iştirakleri ve iştirak sermayesi içindeki payı tablo 4-3’ de görüldüğü gibidir.

Tablo 4-3 THY İştirakleri ve İştirakteki Sermaye Payı

İştirakler	İştirak Sermayesi	İştirak Payı (%)
Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.	100 000 000 000	19,01
Emek İnşaat ve İşletme A.Ş	1 000 000 000	0,03
Kıbrıs Türk Havayolları Ltd.Şti	30 000 000 000	50,0
Güneş Ekspres A.Ş. (Sun Expres)	48 000 000 000	50,0

Şirketin 1993, 1994 ve 1995 yılları itibariyle yolcu taşıma ve kargo hizmetlerine ilişkin verileri Tablo 4-4' de olduğu gibidir.

Tablo 4-4 THY Yolcu Taşıma ve Kargo Hizmet Verileri

Yıl	Koltuk Satışı (Adet)	Kapasite	Kapasite Kullanım Oranı(%)	Taşınan Yük (Ton)	Kapasite	Kapasite Kullanım Oranı(%)
1993	13 028	14 547	90	66	66	100
1994	15 084	18 071	83	118	118	100
1995	16 612	20 451	81	93	111	84

Şirketin 1993,1994 ve 1995 yılı itibariyle yurt dışı satışları ve ithalat rakamları tablo 4-5' de olduğu gibidir.

Tablo 4-5 THY Yurt Dışı Satışları ve İthalatı

Yıl	İthalat (Milyon)	Maliyetler İçindeki Payı(%)	YurtDışı Satışlar	Satışlar İçindeki Payı(%)
1993	6 109 973	58,1	7 481 785	79,8
1994	18 909 293	67,2	21 032 367	94,7
1995	24 802 657		36 755 288	92.8

Şirketin devam eden yatırımları da tablo 4-6' da olduğu gibidir.

Tablo 4-6 THY Devam Eden Yatırımları

Devam Eden Yatırımlar	Başlangıç-Bitiş Tarihi	Yatırım Tutarı (TL)
Uçak Alımı	1990 - 1997	26 241 833 000 000
Uçak Geliştirme	1991 - 1997	122 130 000 000
Uçak Yedek Motor Alımı	1992 - 1998	3 163 158 000 000
Genel Dağıtım Sistemi	1991 - 1997	163 485 000 000
Yer Teçhizatı Yenileme	1994 - 1997	727 070 000 000
Bakım Üssü	1986 - 1997	756 306 000 000

Şirketin dış proje kredi ödemeleri tablo 4-7 ve tablo 4-8’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4-7 THY Dış Proje Kredi Ödenen Miktarlar

Yıllar	Ödenen Miktar (ABD Doları)
1989	149 800 000
1990	153 500 000
1991	163 100 000
1992	189 200 000
1993	197 400 000
1994	209 800 000
1995	197 300 000
1996	185 100 000

Tablo 4-8 THY Dış Proje Kredi Ödenecek Miktarlar

Yıllar	Ödenecek Miktar (ABD Doları)
1997	182 100 000
1998	167 400 000
1999	153 500 000
2000	146 000 000
2001	184 600 000
2002	174 600 000
2003	106 000 000
2004	100 000 000
2005	109 500 000
2006	12 200 000

4.2.4. Eğitim Programları

THY Türkiye' deki ilk sivil havacılık kuruluşu olması ve 1986 yılında Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksek Okulu açılmasına değin sivil havacılık eğitimi veren okul bulunmaması nedeniyle Türkiye' de havacılık eğitiminde önder ve referans kuruluş olmuştur. Hava taşımacılığı sektörü iyi eğitilmiş, kalifiye iş gücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu iş gücü uluslararası havacılık otoritelerinin öngördüğü şekilde eğitilmektedir. Çünkü hava taşımacılığı sektörü hata affetmeyen ve çok dikkatli olunması gereken bir sektördür. THY eğitim programlarını ihtiyaç duyan diğer şirketlere ve kuruluşlara da satmaktadır. THY' nin sunduğu eğitim programları ticari, teknik ve idari eğitim olarak üç kısımda toplanmaktadır.

4.3. Türk Havayolları A.O.' da Yapılan Uygulamada Saptananlar

THY' da talep tahminleri ile ilgili çalışmalar iki genel müdür yardımcılığının ilgili ünitelerince müşterek olarak yapılmaktadır. Bu genel müdür yardımcılıkları Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü ve Genel Müdür Ticari Yardımcılığıdır.

THY' da bu amaçla bir yönerge mevcuttur. Bu yönergeden amaç, ortaklığın işlemekte olduğu iç ve dış hat pazarının devamlı olarak değerlendirilmesi, hat yapısına katılması muhtemel noktaların araştırılması ve yapılan araştırmaların güncelliğini koruması için gerekli esasları saptamak ve THY filo yapısının pazar koşullarına en uygun ve en ekonomik şekli almasına yardımcı olacak pazar bilgilerinin derlenmesini sağlamaktır.

Bu yönerge, Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü ile Genel Müdür Ticari Yardımcılığının konu ile ilgili ünitelerinin kendi

bünyelerindeki ve müşterek çalışmalarını kapsar.

Bu yönergenin uygulanmasından Araştırma, Planlama ve Koordinasyon müdürlüğü ve Genel Müdür Ticari Yardımcılığı kademeli olarak Genel Müdüre karşı sorumludurlar.

4.3.1. Mevcut Pazarların Değerlendirilmesi

THY' da mevcut pazarlar günlük, haftalık, aylık, mevsimlik ve yıllık dönemler itibarıyla incelenip gelişmeler izlenmektedir. Burada iç hatlar, dış hatlar, iç ve dış hatlar ve hat dışı ticari faaliyetlerde ayrı ayrı işlemler yapılmaktadır.

1- İç hatlarda:

- a) Noktalar itibarıyla yolcunun ücret ayarlamalarına karşı duyarlılığı geçmiş yıllar serileri ve arz edilen kapasiteler dikkate alınarak ve diğer ulaşım türleri ile karşılaştırmalar yapılarak belirlenmektedir.
- b) Bunu yanında yeni kurulacak sanayi ve turistik tesisler dikkate alınarak bunların yaratacağı potansiyellerin pazar araştırmaları da yapılmaktadır.

2- Dış hatlarda:

- a) Faaliyette bulunulan ülkelerdeki pazar payları değişimleri AEA, IATA, ICAO, Bart, havaalanı ve diğer istatistikler takip edilmek suretiyle izlenmektedir.
- b) AEA ve IATA' nın yolcu ve kargo tahmin gruplarının çalışmalarına katılarak uygulanan modeller incelenmektedir.
- c) İkili ülke ilişkileri dikkate alınarak, toplam pazardaki değişimlerin nedenleri araştırılmaktadır.
- d) Diğer şirketlerle birim ücret karşılaştırmaları yeterli bilgi sağlandığı takdirde yapılarak, pazar payını artırmak için

öneriler getirilmektedir.

- e) Uluslararası yayınlar izlenerek, dünya ekonomik durumundaki gelişmelerin yolcular üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

3- İç ve dış hatlarda:

- a) Yolcu ve yükleme faktörleri tetkik edilerek karşılanamayan talep analizleri yapılarak, Daimi Tarife Kuruluna sefer veya koltuk artış ve eksilişi için öneri getirilmekte ve yolcu tahminlerinde bu hususlar dikkate alınmaktadır.
- b) Mevcut hatlar arasında yeni bağlantılar kurulması için araştırmalar tertiplenmektedir.
- c) Gerek toplam, gerekse noktalar itibarıyla uzun, orta ve kısa vadeli yolcu tahminlerini üretebilmek amacıyla ilgili ekonomik ve sosyal faktörlerle bağlantı kurularak, mümkün ve uygun olduğu takdirde matematik modeller tatbik edilmektedir.

4- Hat dışı ticari faaliyetlerde:

- a) Mevcut hat dışı ticari faaliyet sonuçları incelenerek, verimlilikleri araştırılmaktadır.
- b) Hat dışı bölgelerde faaliyet gösteren diğer hava taşıyıcılarının veya ulaşım türlerinin bölge pazarlarındaki etkinlikleri incelenerek, ileriye dönük faaliyet planları yapılmaktadır.

4.3.2. Yeni Hatlar İçin Araştırmalar

Bu araştırmalarda, THY için pazar oluşturabilecek hatlar değerlendirilerek kısa, orta ve uzun dönemler için pazar araştırmaları yapılmakta, ve yapılan çalışmalar günün şartlarına göre yenilenmektedir. Bu çalışmalar, masa başı (ön çalışma) ve yerinde çalışma olmak üzere iki

safhayı içermekte ve yılda en az bir kere hazırlanacak programlar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

1- Ön çalışma:

- a) Ülkenin coğrafi yapısı, konumu, demografik, sosyal, politik, ekonomik ve ticari durumu ile ilgili kaynak araştırması,
- b) Türkiye ile dış ticareti, (İthalat-ihracat durumu)
- c) Türkiye ile arasındaki trafik durumu, (Havayolu ve diğer ulaşım şekilleri olarak)
- d) Mevcut ve gündemdeki sivil havacılık ve diğer anlaşmalar,
- e) Ülkeler arasındaki ilişkilerde son aşamaların tespiti şeklinde yapılır.

Bu bilgileri temin edebilmek için Dış İşleri Bakanlığı ve onların kanalıyla ilgili ülkelerin Temsilcilikleri, Ticaret Bakanlığı, Ticaret ve Sanayi Odalar, Odalar Birliği ve ihracatla ilgili bankalar ile mümkün olduğu ölçüde temas kurulup, mevcut kaynaklardan istifade edilmeye çalışılmaktadır. Bunların yanında uluslararası yayınlar da takip edilmektedir.

2- Yerinde çalışma: Araştırma yapılacak ülkenin özelliklerine göre araştırma programı yapılmaktadır. Ancak genel bir pazar araştırmasında aşağıdaki makamlarla temas kurulmaktadır:

- a) Ülkeler arasındaki ilişkilerin daha yakından tespiti ve sağlıklı dış ticaret rakamları ve diğer bilgilerin temini için ülkedeki Türk Temsilciliği Yetkilileri ile,
- b) İkili anlaşmaların durumu, beşinci ve altıncı trafik hakları konusundaki tutumlarını ve ülkeler arasında olan ve doğabilecek havayolu potansiyelinin tespiti amacıyla ülkenin sivil havacılık otoritesi ve milli havayolu gibi yetkilileri ile,

- c) Turizm ve yabancı işçi çalışma ve çalıştırma durumunun tespiti amacıyla ile araştırma yapılan ülkenin özelliğine göre Turizm ve Çalışma Bakanlıkları gibi kuruluş ve yetkilileri ile,
- d) Beklenen servis kalitesi, yolcu potansiyeli ve uygulanabilecek ücret gibi konularda bilgi almak amacıyla belli başlı seyahat acentaları ile temas kurulup, bilgi edinilmesine çalışılmaktadır.

4.3.3. Uygulamada Sorumluluk

Bir yıllık planlamalara ilişkin sorumluluk Genel Müdür Ticari Yardımcılığına verilmiştir. İki yıllık planlamalara ilişkin sorumluluk Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü ve Genel Müdür Ticari Yardımcılığına müştereken verilmiştir. Üç yıl ve ileri yıllara ait planlama sorumluluğu Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğüne aittir.

Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü ve Genel Müdür Ticari Yardımcılığı sorumluluk kapsamına giren tüm dönemler için görüş, bilgi ve görevli alışverişinde bulunmaktadırlar.

Bu çalışmaları yürütebilmek ve yapılan araştırmaların güncelliğini koruyabilmek için Anlaşmalar, Acenteler, Satış ve Çarter Müdürlüklerinden devamlı bilgiye ihtiyaç duyulduğundan Mali İşler Başkanlığına gönderilmekte olan bilgilerin bir kopyası Plan Program Başkanlığı/Araştırma Geliştirme Müdürlüğüne gönderilir.

Aynı şekilde gerekli görülen konularda bilgi akışı temin edilir ve yine gerektiğinde yetkililerin katılacağı toplantılar düzenlenir.

Genel Müdürlükte yapılan iç, dış ve charter noktaları müdürler toplantılarına, çağrı üzerine Plan Program Başkanlığı/Araştırma Geliştirme Müdürlüğü temsilcisi bilgi sağlamak amacıyla katılmaktadır.

4.3.4. Yapılan Analizler

THY' da yurt dışı büro gelir analizleri yapılmaktadır. Yurt dışı bürolarından gelen aylık gelir cetvellerine göre büroların aylık ticari faaliyetleri değerlendirilerek çıkarılan gelir analiz istatistikleri üç ayda bir yayınlanmaktadır.

Yurt içi büro gelir analizleri yapılmaktadır. Yurt içi bürolardan gelen aylık gelir cetvellerine göre büroların aylık ticari faaliyetleri değerlendirilerek yapılan iç büro gelir analiz istatistikleri üç ayda bir yayınlanmaktadır.

Yolcu tipi analizi yapılmaktadır. Yurt dışı bürolardan gelen aylık yolcu, kargo ve posta cetvellerinden faydalanarak bebek ve ücretsiz uçan yolcular hariç tutularak yolcu tiplerine göre istatistikler çıkarılmaktadır. Bunun dışında Devlet Hava Meydanları İşletmesinden gelen yolcu ve kargo istatistiklerinden faydalanılarak yolcu ve kargoların geliş ve gidiş noktalarına ve havayollarına göre ayırımı yapılmakta ve THY payı hesaplanmaktadır.

Bart istatistikleri yapılmaktadır. Bart istatistiklerinde THY' na ait Türkiye çıkışlı yolcu ve kargo bilgileri her ay bir yabancı havayoluna gönderilmekte, daha sonra diğer havayollarından toplanan bilgiler derlenerek, analizi yapılmaktadır. Bu analiz sonucunda Türkiye çıkışlı pazardaki THY pazar payı ortaya çıkarılmaktadır.

Türkiye'deki IATA acentelerinin THY' na satışlarını yakından izleyebilmek ve pazar paylarındaki artışları tespit edebilmek amacıyla altışar aylık devrelerde, bir önceki yıllarla karşılaştırmalı olarak istatistiki bilgiler üretilmekte ve satışla ilgili ünitelere gönderilmektedir.

Aylık yolcu, kargo ve yükleme faktörü istatistikleri yapılmaktadır. Türkiye'ye gelen yolcu ve kargo miktarları aylık yolcu, kargo ve posta cetvellerinden, giden yolcu, kargo ve koltuk miktarları da bilgi işlem merkezinden elde edilmektedir.

Hatlara göre yolcu, koltuk ve yükleme faktörü istatistikleri yapılmaktadır. Hatların yolcu, koltuk, yükleme faktörü ve kargo miktarları analizleri bilgi işlem merkezinin gönderdiği bilgilerden yararlanılarak hazırlanmaktadır.

4.3.5. Nice, Almaata ve Taşkent' e Hat Açma Çalışması

Öncelikle Nice (Fransa) hattı için ön bir pazar araştırması yapılmıştır. Bu pazar araştırması masa başı çalışması ve yerinde çalışma olarak yürütülmüştür. Masa başı çalışmasında, öncelikle ülkenin coğrafi yapısı, konumu, demografik, sosyal, politik, ekonomik ve ticari durumu araştırılmıştır. Daha sonra Türkiye ile dış ticareti, yolcu trafik durumu mevcut ve gündemdeki sivil havacılık ve diğer ekonomik konulardaki antlaşmalar ve iki ülke arasındaki ilişkilerin son durumu incelenmiştir. Bu bilgileri sağlamak amacıyla Dış İşleri Bakanlığı kanalıyla ilgili ülkenin temsilciliği, Ticaret Bakanlığı, Ticaret ve Sanayi Odaları ve ihracatla ilgili kurumlarıyla ilişki kurulmuştur. Yerinde çalışmada ise Türkiye Büyük elçiliği, ülkenin sivil havacılık otoritesi, milli havayolu, Turizm Bakanlığı Yetkilileri, seyahat acentaları ve bir yabancı havayolu yetkilisiyle görüşmeler yapılmıştır. Yapılan bu pazar araştırması paralelinde;

1- Paris'ten sonra Nice havaalanının Fransa'nın ikinci büyük havaalanı durumunda olması,

2- Bölge, turizm açısından zengin olup, deniz aşırı trafiği de Türkiye'ye çekebilecek duruma sahip olması,

3- Giderek artabilecek ve başlangıçta uçuş başına %70 doluluk oranı beklentisi,

4- Güney Fransa, Orta Fransa ve Batı İtalya kaynaklı yolcu potansiyelinin yüksek olması,

5- Monte Carlo, Cote D'azure, San Remo gibi dünyaca meşhur turizm merkezlerinin Nice' e çok yakın olması gibi önemli saptamalar

ortaya çıkmıştır.

Bu hattın THY' na katkısı da bir ön çalışma şeklinde yapılmıştır. Nice pazar araştırma raporu ve yaz tarifesi baz alınarak şu değerlendirmeler yapılmıştır. İlk etapta B 737 ile Cumartesi günleri haftada bir sefer olarak uygulanması kararlaştırılmıştır. Daha sonra haftada iki sefere çıkartılabilir. Aksi takdirde Lyon veya Barcelona ile bağlantılı olarak icra edilmesi uygun görülmüştür.

Yolcu hesabında birinci sınıf da %42 ekonomik sınıf da %76 (ortalama olarak %70) yükleme faktörü tahmin edilmiştir.

Bu araştırmada da görüldüğü gibi, THY yeni bir dış hat açarken yaptığı pazar analizlerinde herhangi bir ekonometrik talep tahmin modeli kullanmamaktadır. Ortaya çıkarılmış tahminler, yapılan pazar analizleri neticesinde çıkarılmış yargısal tahminlerdir. Yargısal tahminler ekonometrik tahminlere göre daha kolay uygulanır. Fakat geçerlilikleri daha azdır. Nice hattı için sınıf bazında doluluk tahmini yargısal bir tahmindir. Bu tahminler öznel tahminlerdir. Nesnel hale dönüştürülmesi geçerliliğini artıracaktır. Bu nedenle tahmin kuralları ve alınan kararlar sorgulanmalıdır. Böylece yapılan tahminler bir parçada olsa nesnel hale gelecektir.

Türkiye Cumhuriyeti Başbakanının Türk kökenli Cumhuriyetlere yaptığı ziyaretler esnasında akdedilen protokoller gereği Türkiye ile söz konusu Cumhuriyetler arasında en kısa zamanda hava ulaşımı sağlanması kararlaştırılmıştır. Bunun nedenle benzer olarak Almaata ve Taşkent hatları içinde ön pazar araştırmaları yapılmıştır. Yapılan bu pazar araştırmaları paralelinde;

1- Giderek artması düşünülen ve başlarda %55 dolaylarında doluluk oranı beklentisi

2- Her iki ülkeyle Türkiye Cumhuriyetinin gelecekteki politik ve ekonomik işbirliği açısından faydası olacağı düşüncesi,

3- Batılı havayollarının tarifeli uçuşlarının olmayışından

kaynaklanan avantajın varlığı,

4- Moskova' da yapılan uçak değiştirme zorunluluğunun ortadan kalkması ile yolcu potansiyelinin Türkiye üzerinden geçmesinin sağlanacağı kanısı,

5- Takas usulü ile yapılacağı otoritelerce belirtilen ticaretin kargo açısından %80' ne varan bir doluluk oranı sağlayacağı,

6- Açılacak bürolarda, istihdam edilecek mahalli personel ve büro giderlerinin çok ekonomik olacağı,

7- Bilet ücretleri bu ölkelerin milli havayollarından daha yüksek olsa da, yolcuya sunulan servis kalitesi ile başlangıçta Türk iş adamlarının, daha sonrada tespit edilecek olumlu bir tarife ile de yabancı iş adamlarının seferlere kanalize edilebileceği düşüncesi önem kazanmaktadır.

Bu çalışmalarda Kazakistan ve Özbekistan pazar araştırma raporları baz alınmıştır. Burada sadece Türkiye ile bu ölkeler arasındaki trafik dikkate alınmıştır. Batıdan ve Orta Doğudan Türkiye bağlantılı uçacak yolcular dikkate alınmamıştır. Başlangıçta haftada iki sefer olarak planlanmaktadır. Ücretler bu ölkelerin deklare ettiklerinden daha yüksek olmasına rağmen Moskova'nın ortadan kalkması ile doluluk oranının her geçen gün artacağı düşünölmektedir. Kargo gelirlerinin takas ticareti nedeniyle çok hızlı yükseleceği yapılan araştırmalarda gözlenmiştir. Yolcu açısından başlangıçta %55 doluluk oranı öngörölmekte ve bu oranın giderek yükseleceği tahmin edilmektedir.

Almaata ve Taşkent Hatları THY' nin bayrak taşıyıcı şirket olması ve politik sebeplerle açılmış hatlardır. Yine yargısal tahminler yapılmıştır. Bu hatlar, halen Moskova üzerinden olan Tokyo uçuşunun kısaltılmasına yönelik olarak da açılmıştır. Böylece Tokyo uçuşu zaman ve mesafe olarak kısalacaktır.

Halen Nice, Almaata ve Taşkent hatları faal olarak işletilmektedir. Tahmin edilen doluluk oranlarına ulaşılmış hatta geçilmiştir. Haftalık sefer sayısı artırılarak uçuşlar sürdürölmektedir.

4.4. Genel Değerlendirme

Bugün THY 65 uçak ve 9873 koltuk kapasitesine ve yaklaşık 8000 personele sahiptir. Halen 63 dış hat 28 iç hat olmak üzere 91 noktaya uçuş yapmaktadır. Filosunu her geçen gün modern uçaklarla gençleştirmekte ve standartize etmektedir.

THY Türkiye'deki iç hat ticari uçak trafiğinin %82,4'ünü, dış hat ticari uçak trafiğinin %21,8'ini gerçekleştirmektedir. Yine iç hat yolcu trafiğinin %94'ünü, dış hat yolcu trafiğinin %19,1'ini taşımaktadır. İç hat yük trafiğinin %95,5'ini, dış hat yük trafiğinin de %27,7'sini tek başına taşımaktadır.

THY uluslararası faaliyetlerini 200 üyesi bulunan Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) ve 24 üyesi bulunan Avrupa Havayolları Birliği (AEA) çerçevesinde sürdürmektedir. Filosundaki uçak sayısı bakımından IATA içersinde 42. sırada, AEA içersinde ise 10. sırada bulunmaktadır.

1933'te kurulan THY'nın rakipleri 1980'li yıllara kadar yabancı taşıyıcılar olmuş, 1983'te hava taşımacılığının özel sektöre açılmasıyla yerli hava taşıyıcılarıyla da rekabet etmeye başlamıştır. Çoğalan yerli hava taşıyıcılarının da katkısıyla Türkiye'ye uçan yabancı hava taşıyıcılarının pazar payı her geçen gün azalmaktadır.

Son yıllardaki filo modernizasyon çalışmaları nedeniyle bozulan mali yapının güçlendirilmesi gerekmektedir. Filodaki tip çeşitliliği ve yapılan trafik tahminleri göz önüne alınarak yatırımlar yapılmalıdır. Bu dikkate alınmadan yapılan bir filo planlama bakım ve atıl kapasite ile ilgili sorunlara neden olabilir. Bu da mali yapıda daha fazla bozulmalara neden olabilir.

THY personeli devamlı eğitimlerle çok iyi bir şekilde yetiştirilmektedir. THY ticari, teknik ve idari dallarda verdiği eğitimlerle sektöründe kalifiye eleman ihtiyacını karşılamaktadır. Bugün özel hava

taşıma işletmelerinde çalışan personelin çok büyük bir kısmı THY kökenli veya THY eğitimini almış personelden oluşmaktadır. THY personel sayısı olarak Avrupa'daki havayolları ile karşılaştırıldığında bir miktar personel fazlalığı bulundurmaktadır. Bununla ilgili düzenlemelerin bir an önce yapılması THY'nin verimliliğini artıracak ve mali açıdan katkı sağlayacaktır.

Dış hat yolcu taşımacılığının yurt dışında çalışan işçi ve turist ağırlıklı olması nedeniyle yolcu birim geliri düşüktür. Kargo trafiğinin payı her geçen gün artırılmaktadır.

Geniş bir iç pazara sahip olması, yurt dışında çalışan işçi potansiyeli, Türkiye'nin turistik potansiyeli, teknik bakım yeteneği, İstanbul'un önemli transit potansiyeli, gelirin büyük bir kısmının döviz veya dövize ikame bazda olması ve güvenli bir havayolu şirketi olması THY güçlü olduğu yönlerdir.

Organizasyon ve rekabet açısından iyileştirmelere ihtiyaç duyması, yapılan yatırımlara paralel olması gereken mali yapının yetersizliği, sunulan koltuğa oranla personel fazlalığı, özellikle dış rekabet açısından personelin eğitim düzeyi ve motivasyonun yetersizliği ve iç ve dış hatlardaki rakiplerin hareket esnekliğinin yeterince olmaması THY'nin zayıf yönlerdir.

Sermaye artırımını ile karlılık ve verimliliğin temini yoluyla mali bünyesini güçlendirmek, yurt dışı bürolarda çalışan yabancı personel sayısının artırılması, yolcu tipinin tam ücretli yolcu tipi lehine geliştirilmesi, çağdaş hizmetin verilmesi amacıyla yolcu misafirdir zihniyetinin yaygınlaştırılması, uçuş öncesi / sırası / sonrası hizmetlerin Avrupa ortalamasının üzerinde olması, tarifeli ve tarifersiz pazarlara uyum kabiliyeti yüksek bir filonun oluşturulması ve Atatürk Havalimanında THY yolcuları için bir müstakil terminal işletilmesi THY'nin hedefleridir. THY bu hedeflerle ilgili olarak devletten sermaye artırımını, THY'nin bir sübvansiyon aracı olmaktan çıkarılması, özel havayollarının denetiminin

artırılması ve özelleştirmenin THY' na ek kaynak, çağdaş teknoloji ve ilave pazarlar getirecek tarzda yürütülmesi konularında yardım beklemektedir.

SONUÇ:

Bu araştırmada birinci bölümde, stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları açıklanarak talep tahmin yöntemleri ile ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, hava taşımacılığı pazarı ve pazar bölümlenmesi incelenerek hava taşımacılığında arz ve talep açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, genel taşımacılık talebinin tahmininden, hava taşımacılığı talebinin tahminine doğru aşamalar halinde talep tahmin yöntemleri incelenmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise THY' ında konuyla ilgili uygulama yapılmıştır. THY' da talep tahminleri ile ilgili çalışmalar yoğun olarak mevcut pazarların değerlendirilmesinde yapılmaktadır. Mevcut iç hatlarda yolcunun ücrete karşı duyarlılığı değerlendirilirken, zaman serisi analizleri, kapasiteler ve diğer taşımacılık türleri ile karşılaştırmalar yapılmaktadır.

Mevcut dış hatlar değerlendirilirken AEA ve IATA' nın çalışma gruplarına iştirak edilerek uygulanan modeller incelenmektedir. Hem iç hem de dış hatlarda yolcu ve yükleme faktörleri incelenerek karşılanamayan talep analizleri yapılmakta ve sefer artışı veya azalışı şeklinde öneriler geliştirilmektedir.

Ayrıca bütün mevcut pazarlar değerlendirilirken, noktalar itibarıyla uzun, orta ve kısa vadeli yolcu tahminlerini üretebilmek amacıyla ilgili ekonomik ve sosyal faktörlerle bağlantı kurularak mümkün ve uygun olduğu takdirde matematik modeller kullanılmaktadır.

THY' da yeni bir dış hat açmayla ilgili pazar analizleri çok fazla ayrıntılı yapılmamaktadır. Yapılan pazar analizlerinde ön çalışma ve yerinde çalışma olarak iki türlü inceleme yapılmaktadır. Bu çalışmalarda kalitatif teknik olarak yargısal tahminler yapılmaktadır. Kantitatif olarak ekonometrik modeller kullanılmamaktadır. Bazı hatlar, THY milli havayolu

olması nedeniyle politik sebeplerle açılmakta ve zaman içinde gelişmesi beklenmektedir.

THY' da yeni bir dış hat açma ile ilgili bu eksiklikleri giderebilmek için sekiz aşamalı bir çalışma önerilebilir. Bu çalışmanın ilk aşaması pazar araştırmalarıdır. Burada pazarı tanımak, pazarın reaksiyonlarını bilmek, dış çevre analizi ve iç çevre analizi önemle üzerinde durulması gereken konulardır.

İkinci aşamada, trafik tahminlerinin amacı, menzili ve zaman skalası gibi konular ortaya konulabilir. Tahminler, planlama, yönetim aracı veya gelir ve maliyet hedefleme amacıyla yapılabilir. Mesafe olarak, kısa veya uzun mesafeli hatlarda tahminler yapılabilir. Zaman skalasında kısa vadede günlük operasyonlarla ilgili kararlar, mevcut rekabetle ilgili değerlendirmeler ve kısa dönemli ekipman ihtiyacıyla ilgili kararlar alınabilir. Orta vadede, rota planlama kararları ve yeni hat açma kararları ile ilgili çalışmalar yapılabilir. Uzun vadede, filo planlama ve finansal bağlantılarla ilgili kararlar alınabilir.

Üçüncü aşama, bilgi toplamadır. Burada ilk olarak ne tür bilgilerin toplanacağı bilinmelidir. Genel ekonomik parametreler, hedef pazarın belirli bir kısmına ait müşteri niyetlerini araştıran resmi ve gayri resmi anket ve araştırmalar, havayolu imajı ile ilgili veriler ve hatla ilgili istatistiki veriler toplanabilir. Bunlarla ilgili bilgi kaynakları, devletler, havayolları, turizm organizasyonları, endüstriyel örgütler, araştırma kuruluşları, ilgili yayınlar ve havaalanı organizasyonları olabilir.

Dördüncü aşamada, havayolu talep tahminleri yapılabilir. Kantitatif teknik olarak ekonometrik modeller uygulanabilir. Ekonometrik modeller en iyi sonuçları verir, fakat uygulanması zordur. Kalitatif teknik olarak yargısal modeller uygulanabilir. Uygulanması ekonometrik modellere göre daha kolaydır.

Beşinci aşama, rekabet analizidir. Aynı hatta faaliyet gösteren havayollarıyla rekabet analizi yapılabilir. Bu rekabet analizinde, frekans,

tarife, uçak tipi, fiyat tarifesi ve servis kalitesi incelenir. Havayolu imajı, yerel ticari güçler ve frequent flyer programı analizi daha zor olan konulardır. Bu analizler, pazar payı tahminlerine temel oluşturacaktır.

Altıncı aşama, pazar payı tahminleridir. Rakiplerin sayısı, rakiplerin frekansı, kendi havayolumuzun uçuş frekansı, dağıtım kanalları ve bağlantıları incelenebilir.

Yedinci aşama, gelir analizidir. Burada ilk olarak fiyat yapısı talep kanunu dikkate alınarak incelenebilir. Havayollarında uçuş mesafesi uzadıkça kilometre başına ücret düşecektir. İkinci olarak pazar bölümlenme, ilgili karakteristiklere göre yapılarak hedef pazar veya pazarlar seçilebilir.

Sekizinci ve son aşamada operasyonla ilgili faaliyetler incelenebilir. Trafik hakları, slotlar, reklam kampanyası ve yer hizmeti antlaşmaları gibi konular analiz edilebilir.

THY' da yeni bir dış hat açma çalışmasında bu aşamalar irdelenirse daha geçerli ve uyumlu tahminler yapılabilecek ve bu tahminler şirketin verimli ve ekonomik hat açmasını sağlayabilecektir. Böylece, THY en az yerli ve yabancı havayolu rakipleri kadar hareket esneklik kazanabilecektir.

DOGANIS, Rigas, Flying Off Course The Economics of International Airlines, London, 1991.

EREN, Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fakültesi Yayın No:234, İstanbul, 1990.

HATİBOĞLU, Zeyyat, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Temel Araştırma A.Ş. Yayın No:4, İstanbul, 1988.

HİTERHUBER, Hans, Stratejik İşletme Yönetimi, Çeviren: Lale Uraz, Erler Matbaası, İstanbul,1984.

GLUCK, Frederick W., “A Fresh Look at Stratejik Management”, The Journal of Business Strategy, Cilt:VI, Sayı:2, February 1985.

GRONAU, Reuben, The Value of Time in Passenger Transportation: Demand for Air Travel, National Bureau of Economic Research, New York, 1970.

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.

KOTLER, Philip ve Gary ARMSTRONG, Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey, 1994.

KOTLER, Philip, Pazarlama Yönetimi, Bilimsel Yayınlar Derneği, İstanbul,1975

KOZLU, Cem M., **Uluslararası Pazarlama (İlkeler ve Uygulamalar)**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları Genel Yayın No:234, İstanbul 1993.

KÖKTÜRK, M. Erensan, **Stratejik İşletme Yönetimine Giriş**, Emler Matbaası, İstanbul, 1980.

ÖÇ, Mustafa, **IV. Ulusal Sivil Havacılık Sempozyumu**, Anadolu Üniversitesi Yayın No:548, Eskişehir, 1991.

SHAW, Stephen, **Airline Marketing and Management**, Pitman Publishing, New York, 1990.

TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi**, Birinci Cilt Genel Esaslar, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974.

VANCIL, Richard F. ve Peter LORANGE, "Strategic Planning in Diversified Companies", **Harvard Business Review**, Cilt:53 Sayı:1, February 1975.

WELLS, Alexander T., **Air Transportation**, Wadsworth Publishing Company, Belmont California, 1994.

YIP, George S., "Who Needs Strategic Planning", **The Journal of Business Strategy**, C. VI s 2, February 1985.

EURESAS, The European Training Center For Aerospace Marketing and Sales, Map Programme, Traffic Forecast Course, Map 25/2, 1996.

ICAO Projesi, A Critical Analysis of The Operational, Technical, Commercial, Financial and Other Organizations Within Turkish Airlines, 1993.

ICAO İstatistik Yıllığı : Dünya Sivil Havacılık İstatistikleri, 1995.

İzmir 3. İktisat Kongresi, Ulaştırma Alt Komisyon Toplantısı, Havayolu Ulaştırması Alt Çalışma Grubu Raporu, 1992.

SH & E., Stiuational Asessment England, Germany and France Prepared for: Türk Havayolları, Simat, Helliesen & Eichner Inc., New York , 1991.

Türk Havayolları Anonim Ortaklığı, Tanıtım Semineri, İstanbul, Kasım 1992.

Uluslararası Para Fonu, Sivil Havacılık Yayınları, New York, 1990.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Havayolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, DPT Yayın No:2384, ÖİK:447, Ankara 1995

VALUE OF TIME

Value of Time	Vmedian= 150 Std = 1,25		Vmedian= 100 Std = 1,25	
	Density of Probability	Cumulative Frequency	Density of Probability	Cumulative Frequency
0	0,000	0,000	0,000	0,000
5	1,575	0,003	3,613	0,008
10	3,054	0,015	5,850	0,033
15	3,900	0,033	6,726	0,065
20	4,353	0,053	6,966	0,099
25	4,570	0,076	6,902	0,134
30	4,644	0,099	6,690	0,168
35	4,630	0,122	6,409	0,200
40	4,562	0,145	6,099	0,232
45	4,460	0,168	5,783	0,261
50	4,338	0,190	5,473	0,290
55	4,205	0,211	5,176	0,316
60	4,066	0,232	4,893	0,341
65	3,926	0,252	4,627	0,365
70	3,786	0,271	4,377	0,388
75	3,649	0,290	4,144	0,409
80	3,516	0,308	3,926	0,429
85	3,386	0,325	3,723	0,448
90	3,262	0,341	3,534	0,466
95	3,143	0,357	3,357	0,484
100	3,028	0,373	3,192	0,500
105	2,918	0,388	3,037	0,516
110	2,813	0,402	2,893	0,530
115	2,713	0,416	2,758	0,545
120	2,618	0,429	2,631	0,558
125	2,526	0,442	2,513	0,571
130	2,439	0,454	2,402	0,583
135	2,356	0,466	2,297	0,595
140	2,276	0,478	2,199	0,606
145	2,200	0,489	2,106	0,617
150	2,128	0,500	2,019	0,627
155	2,058	0,510	1,936	0,637
160	1,992	0,521	1,859	0,647
165	1,929	0,530	1,785	0,656
170	1,868	0,540	1,716	0,664
175	1,810	0,549	1,650	0,673
180	1,754	0,558	1,587	0,681
185	1,701	0,567	1,528	0,689
190	1,650	0,575	1,472	0,696
195	1,601	0,583	1,419	0,703
200	1,554	0,591	1,368	0,710
205	1,509	0,599	1,320	0,717
210	1,466	0,606	1,274	0,724
215	1,424	0,613	1,231	0,730
220	1,384	0,620	1,189	0,736
225	1,346	0,627	1,149	0,742
230	1,309	0,634	1,111	0,747

VALUE OF TIME

Value of Time	Vmedian= 150	Vmedian= 100		
	Std = 1,25	Std = 1,25	Density of	Cumulative
	Probability	Frequency	Probability	Frequency
235	1,273	0,640	1,075	0,753
240	1,239	0,647	1,041	0,758
245	1,206	0,653	1,007	0,763
250	1,174	0,659	0,976	0,768
255	1,144	0,664	0,946	0,773
260	1,114	0,670	0,917	0,778
265	1,086	0,676	0,889	0,782
270	1,058	0,681	0,862	0,787
275	1,032	0,686	0,836	0,791
280	1,006	0,691	0,812	0,795
285	0,982	0,696	0,788	0,799
290	0,958	0,701	0,766	0,803
295	0,935	0,706	0,744	0,807
300	0,912	0,710	0,723	0,810
305	0,891	0,715	0,703	0,814
310	0,870	0,719	0,684	0,817
315	0,850	0,724	0,665	0,821
320	0,830	0,728	0,647	0,824
325	0,811	0,732	0,630	0,827
330	0,793	0,736	0,613	0,830
335	0,775	0,740	0,597	0,833
340	0,758	0,744	0,581	0,836
345	0,741	0,747	0,566	0,839
350	0,725	0,751	0,552	0,842
355	0,709	0,755	0,538	0,845
360	0,694	0,758	0,524	0,847
365	0,679	0,762	0,511	0,850
370	0,665	0,765	0,499	0,852
375	0,651	0,768	0,487	0,855
380	0,637	0,771	0,475	0,857
385	0,624	0,775	0,463	0,860
390	0,611	0,778	0,452	0,862
395	0,599	0,781	0,442	0,864
400	0,586	0,784	0,431	0,866
405	0,575	0,787	0,421	0,868
410	0,563	0,789	0,412	0,871
415	0,552	0,792	0,402	0,873
420	0,541	0,795	0,393	0,875
425	0,531	0,798	0,384	0,876
430	0,520	0,800	0,376	0,878
435	0,510	0,803	0,367	0,880
440	0,501	0,805	0,359	0,882
445	0,491	0,808	0,351	0,884
450	0,482	0,810	0,344	0,886
455	0,473	0,813	0,336	0,887
460	0,464	0,815	0,329	0,889
465	0,456	0,817	0,322	0,891
470	0,447	0,820	0,316	0,892

GÖRÜŞME SORULARI

- 1- THY' da stratejik yönetim ve stratejik planlama süreçlerinden ağırlıklı olarak hangi departmanlarda, ne ölçüde yararlanmaktasınız?
- 2- Pazarlama bölümünde stratejik planlama için talep tahminleri yapmakta mısınız? Bu tahminleri yapma amacınız nedir?
- 3- THY' nın kendine özgü bir stratejik planlama süreci varmı? Var ise bu süreci açıklarmısınız.
- 4- Bir havayolu taşıyıcısı olarak stratejik planlamayı tercih ettiğiniz durumlar nelerdir?
- 5- THY' nın ağırlıklı olarak hizmet sunduğu pazar bölümleri hangileridir? Bu pazar bölümlerine yönelik stratejileriniz genel hatlarıyla nelerdir?
- 6- Hizmet sunduğunuz pazar bölümlerinde talep ve arz elastikiyetinden ne ölçüde yararlanmaktasınız?
- 7- THY' da ileriye dönük talep tahminlerini yaparken ağırlıklı olarak bir model kullanmaktamısınız?
- 8- Tarifeli ve tarifersiz pazarlarda talep tahminlerini yaparken nelere dikkat etmektedirsiniz?
- 9- Genel olarak havayolu taşımacılığına olan talepte gelecekte ne gibi değişiklikler beklemektesiniz?