

**T.C.**  
**İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN**  
**UYGULADIKLARI REKABET STRATEJİLERİ**  
**VE YOLCULARIN SATIN ALMA**  
**DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİ**  
**(İzmir İli Örneği)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**DAMLA EKİCİKOL**

**İZMİR – 2016**

**T.C.**  
**İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN**  
**UYGULADIKLARI REKABET STRATEJİLERİ**  
**VE YOLCULARIN SATIN ALMA**  
**DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİ**  
**(İzmir İli Örneği)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**DAMLA EKİCİKOL**

**DANIŞMAN: YRD.DOÇ.DR. ÖZGÜR HAKAN ÇAVUŞ**



**İZMİR – 2016**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Türkiye’ deki Havayolu Şirketlerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri (İzmir İli Örneği)” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

--/01/2016  
Damla EKİCİKOL  
İmza

# TEZ SINAV TUTANAĞI

 IZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ ISO 9001:2008	T.C. İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü	
	TEZ SINAVI TUTANAK FORMU	Dok. No: FR/69/06 İlk Yayın Tar.: 25.12.2013 Rev. No/Tar.: 00/... Sayfa: 1 / 1

GÖNDEREN : .....T.C. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi.....Ana Bilim Dalı Başkanlığı  
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans / Doktora Programı öğrencisi Danışmanlık .....  
ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih: 19.04.2016 .....T.C. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi..... Ana Bilim Dalı Başkanı  
Sayı :

İmza

Prof. Dr. Caner Deniz

## SINAV TUTANAĞI

Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen Tarih .....T.C. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi..... Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü .....  
Tez Danışmanı .....  
Tez Danışmanı .....  
başlıklı yüksek lisans / doktora tezi ile ilgili olarak jürimiz 19.04.2016 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında ÖYÇOKLUĞU/ÖYBİRLİĞİ ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Yüksek Lisans / Doktora tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir   
ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir   
iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır   
iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans için)

RED

DÜZELTME \*

Tez Sınav Jürisi

Unvanı ve Adı Soyadı

İmza

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Ö. Mehmet Çoşkun

Üye

Doç. Dr. Osman Çelebi

Üye

Doç. Dr. Mehmet Emre Güler

Üye

Üye

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

\* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için ek süre Yüksek Lisans için en fazla 3 ay, Doktora için en fazla 6 aydır.



## ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**

**Türkiye'deki Havayolu Şirketlerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri Ve  
Yolcuların Satın Alma Davranışları Üzerine Etkileri**

**Damla EKİCİKOL**

**İzmir Katip Çelebi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

Teknolojinin her geçen gün daha da geliştiği şu günlerde her alanda olduğu gibi ulaşım alanında özellikle de havayolu ulaşımında birçok yenilikler meydana gelmektedir. Bu durum da havayolu ulaşımının tercih edilmesinde oldukça etkili olmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı Türkiye’deki havayolu şirketlerinin rekabet stratejilerinin neler olduğunun saptanmasıdır. Bu amaç doğrultusunda literatür taraması ve anket uygulama gibi çalışmalar yapılmıştır. Çalışmanın ilk iki bölümünde strateji, rekabet ve rekabet stratejisi gibi kavramlardan bahsedilmekle birlikte Türkiye’de faaliyet gösteren yedi havayolu firması geçmişten günümüze ele alınmış ve incelenmiştir.

Son bölümde ise havayolu şirketlerinin rekabet stratejilerinin ve sundukları hizmetlerin, yolcuların satın alma davranışları üzerine etkilerinin neler olduğunun belirlenebilmesi amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Toplam doksan iki sorudan oluşan anket 402 kişiye uygulanmış ve elde edilen sonuçlara bulgular ve sonuç bölümünde yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler: Havayolu, rekabet, uçuş, strateji**



## **ABSTRACT**

### **Master Thesis**

**Competitive Strategies the Airline Companies Implement in  
Turkey and the Impacts on Purchasing Behaviors of Consumers(i.e in İzmir)**

**Damla EKİCİKOL**

**İzmir Katip Çelebi University**

**Graduate School of Social Sciences Department of  
Tourism Management**

In the era of developing technology, we encounter major innovations and improvements in the transportation industry especially in the field of airport transportation. Consequently, the emerging innovations play a huge role in people's preferences when choosing airlines.

The main objective of this study is to determine the core strategies of competitive airline companies in Turkey. For the purpose of this study, surveys and literature reviews have been performed accordingly. In the first two chapters of this report, you will find about core strategies, competition and the methods of competitive strategies of airlines from early days until today including the seven airline companies that currently operate in Turkey.

In the last section , there is a survey conducted to determine the competitive strategies of airline companies, the services they offer and the purchasing behavior of consumers. The survey consists of 92 questions and is performed by 402 individuals. The findings and the conclusion of the survey is located in the last section of the report

**Key words : Airline company, competitive, flight , strategy**



## İÇİNDEKİLER

TEZ SINAV TUTANAĞI.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xv
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMLAR

1.1. STRATEJİ KAVRAMI ve GELİŞİMİ.....	16
1.1.1. Tanımı .....	16
1.1.2. Unsurları.....	17
1.1.3. Özellikleri.....	17
1.1.4. Faydaları.....	18
1.1.5. Misyon ve Vizyon .....	19
1.1.5.1. Strateji ve Misyon .....	19
1.1.5.2. Strateji ve Vizyon .....	20
1.2. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI.....	21
1.2.1. Tanımı .....	21
1.2.2. Unsurları.....	22
1.2.3. Özellikleri.....	22
1.2.4. Amaçları.....	23
1.2.5. Araçları .....	24
1.2.5.1. SWOT Analizi.....	24
1.2.5.2. Portföy Analizleri .....	25
1.2.5.3. Q-Sort Analizi.....	26
1.2.5.4. Senaryo Analizi.....	26
1.2.5.5. Arama Konferansı.....	26
1.2.5.6. Delphi Tekniği .....	26
1.2.5.7. Nominal Grup Tekniği.....	27
1.2.5.8. Multivoting .....	27
1.2.5.9. Açık Grup .....	27
1.2.5.10. Kalite Çemberleri.....	28

1.2.5.11. Risk Analizi.....	28
1.2.6. Faydaları.....	28
<b>1.3. REKABET KAVRAMI .....</b>	<b>29</b>
1.3.1. Tanımı.....	29
1.3.2. Unsurları.....	30
1.3.3. Koşulları.....	31
<b>1.4. Porter’ in Güç Modeli .....</b>	<b>32</b>
1.4.1. Tanımı.....	32
1.4.2. Unsurları.....	34
<b>1.4.3. Porter’ in Genel Rekabet Stratejileri .....</b>	<b>39</b>
1.4.3.1. Maliyete Dayalı Liderlik Stratejisi .....	40
1.4.3.2. Farklılaştırma Stratejisi .....	42
1.4.3.3. Odaklanma Stratejisi.....	43
1.4.3.4. Arada Sıkışıp Kalmak.....	44
<b>1.5. REKABET STRATEJİLERİ .....</b>	<b>45</b>
1.5.1. Tanımı.....	45
1.5.2. Birleşik Rekabet Stratejileri .....	46

## İKİNCİ BÖLÜM

### HAVA YOLU TAŞIMACILIĞI ve TÜRKİYE’DEKİ HAVA YOLU ŞİRKETLERİNİN PROFİLLERİ

<b>2.1. Havayolu Taşımacılığı .....</b>	<b>48</b>
<b>2.2. Türkiye’de Yolcu Taşımacılığı Yapan Şirketler .....</b>	<b>50</b>
2.2.1. Türk Hava Yolları.....	50
2.2.1.1. Tarihçe .....	50
2.2.1.2. THY Vizyonu ve Misyonu, Temel Değerleri .....	52
2.2.1.3. Politika ve Hedefler .....	53
2.2.1.3.1. Emniyet Politikası .....	53
2.2.1.3.2. Kalite Politikası .....	54
2.2.1.3.3. Güvenlik Politikası.....	56
2.2.1.3.4. İş Sağlığı ve Güvenliği ile Çevre Politikası .....	56
2.2.1.4. Türk Hava Yolları Filosu ve Uçuş Ağı .....	56
2.2.1.4.1. THY Filosu .....	56
2.2.1.4.2. THY Uçuş Ağı .....	59
2.2.1.5. THY Faaliyetler ve Hizmetleri .....	61
2.2.1.5.1. Kargo Hizmetleri .....	61
2.2.1.5.2. Bakım Onarım .....	62
2.2.1.5.3. İkramlar.....	63
2.2.2. AnadoluJet.....	64
2.2.2.1. Tarihçe .....	64
2.2.2.2. AnadoluJet Misyon ve Vizyonu .....	64
2.2.2.3. Politika ve Hedefler .....	65
2.2.2.4. AnadoluJet Filosu ve Uçuş Ağı .....	66

2.2.3. OnurAir .....	67
2.2.3.1. Tarihçe ve Filosu .....	67
2.2.3.2. OnurAir Misyon ve Vizyonu .....	69
2.2.3.3. Uçuş Ağı .....	69
2.2.4. Pegasus Airlines.....	70
2.2.4.1. Tarihçe .....	70
2.2.4.2. Pegasus Misyon ve Vizyonu.....	71
2.2.4.3. Pegasus Filosu ve Uçuş Ağı.....	71
2.2.5. Borajet.....	72
2.2.5.1. Tarihçe .....	72
2.2.5.2. Borajet Misyon ve Vizyonu .....	73
2.2.5.3. Politika ve Hedefler .....	73
2.2.5.4. Borajet Filosu ve Uçuş Ağı .....	73
2.2.6. Atlasjet .....	74
2.2.6.1. Tarihçe .....	74
2.2.6.2. Atlasjet Misyonu ve Vizyonu.....	74
2.2.6.3. Hizmetler, Politika ve Hedefler .....	75
2.2.6.3.1. Yolcu Hizmetleri Politikası .....	75
2.2.6.3.2. Kurumsal Hizmetler Politikası (Eğitim) .....	75
2.2.6.4. Atlasjet Filosu ve Uçuş Ağı.....	76
2.2.7. Sunexpress .....	76
2.2.7.1. Tarihçe .....	76
2.2.7.2. SunExpress Filosu ve Uçuş Ağı .....	77
2.3. Havayolu Firmaları Arası Rekabet ve Rekabet Araçları .....	78
2.3.1. Rekabet Araçları .....	79
2.3.1.1. Fiyat.....	79
2.3.1.2. Uçuş Sıklığı ve Kalkış Zamanı .....	81
2.3.1.3. Ağ Yapısı .....	81
2.3.1.4. Birleşme, Satın Almalar ve İşbirlikleri.....	81
2.3.1.5. Seyahat Acenteleri Komisyonları.....	82
2.3.1.6. Sık Uçan Yolcu Programları .....	82
2.3.1.7. Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri.....	83
2.3.1.8. İnsan Kaynağı.....	83
2.3.1.9. Yenilik ve Teknoloji .....	84
2.3.1.10. Hizmet Kalitesi .....	84
2.3.2. Türkiye'deki Havayolu Şirketlerinin Rekabet Araçlarını Kullanımları .....	84
2.3.2.1. Fiyat.....	84
2.3.2.2. Uçuş Sıklığı, Kalkış Zamanı ve Ağ Yapısı.....	85
2.3.2.3. Birleşmeler, Satın Almalar, İşbirlikleri.....	86

2.3.2.4. Sık Uçan Yolcu Programları .....	86
2.3.2.5. Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri, Yenilik ve Teknoloji .....	87
2.3.2.6. İnsan Kaynağı-Hizmet Kalitesi .....	88

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE' DEKİ HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN UYGULADIKLARI REKABET STRATEJİLERİ ve YOLCULARIN SATIN ALMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİNİN İZMİR İLİNDE ARAŞTIRILMASI

3.1. Araştırmanın Konusu .....	91
3.2. Araştırmanın Amacı .....	91
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	92
3.4. Evren ve Örneklem .....	92
3.5. Veri Toplama Tekniği ve Süreci.....	92
3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler .....	93
3.7. Analizler .....	93
3.7.1. Güvenilirlik Analizi.....	93
3.7.2. Geçerlilik Analizi.....	95
3.7.3. Hizmet Kalitesi Boyutları İçin Güvenilirlik Analizleri.....	96
3.7.4. Demografik Değişkenler .....	97
3.7.5. Varyans Analizi (ANOVA).....	104
3.7.6. Hipotez Testleri .....	104
3.7.6.1. Uçağa Binme Sayılarına Göre Hipotezler .....	109
3.7.6.2. Çalışma Durumuna Göre Hipotezler .....	114
3.7.6.3. Aylık Gelire Göre Hipotezler .....	114
3.7.6.4. Bilet Alma Zamanına Göre Hipotezler .....	124
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>145</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>148</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>156</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>176</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi .....	94
Tablo 2. KMO- Barlet Geçerlilik Testi .....	95
Tablo 3. Hizmet Kalitesi Boyutları İçin Güvenilirlik Analizi.....	96
Tablo 4. Demografik Veriler.....	97
Tablo 5. Her Bir Havayolu Şirketinin Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutları Arasındaki İlişki İçin Varyansların Homojenliği Testi .....	104
Tablo 6. Her Bir Havayolu Şirketinin Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutları Arasındaki İlişki İçin ANOVA.....	104
Tablo 7. Her Bir Havayolu Şirketinin Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutları İçin Tanımlayıcı İstatistikler .....	105
Tablo 8. Havayollarının Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutları İçin Varyans Homojenliği Testi.....	106
Tablo 9. Havayollarının Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutlarının Seviyeleri İçin ANOVA .....	107
Tablo 10. Havayollarının Sahip Olduğu hizmet Kalite Boyutlarının Seviyeleri İçin Tanımlayıcı İstatistikler .....	107
Tablo 11. . Uçağa Binme Sayısına Göre En Ucuz Bileti Araştırma Arasındaki Anlamlılık İçin Kruskall-Wallis Testi.....	109
Tablo 12. Uçağa Binme Sayısına Göre Seyahat Edilen Havayolunu Değiştirme Durumu İçin Kruskall-Wallis Testi .....	110
Tablo 13. Uçağa Binme Sayısına Göre Şirketlerin Promosyon ve Kampanya Düzenlemelerine İlişkin Görüşler İçin Kruskall-Wallis Testi.....	110
Tablo 14.Uçağa binme Sayısına Göre Ucuz Bilet Aramaya İlişkin Görüşler İçin Kruskall-Wallis Testi .....	111
Tablo 15.Uçağa binme sayısına göre mil puanı toplamaya ilişkin Kruskall-Wallis Testi ...	111
Tablo 16.Uçağa binme sayısına göre kalitesiz hizmet sunumuna ilişkin Kruskall-Wallis Testi .....	112
Tablo 17. Uçağa Binme Sayısına Göre Az Bir Fark Karşılığı Kaliteli Hizmeti Seçme Düşüncesine İlişkin Kruskall-Wallis Testi.....	113
Tablo 18.. Çalışma Durumuna Göre En Ucuz Bileti Bulma Arasındaki Anlamlılık İçin Kruskall-Wallis Testi .....	114
Tablo 19.Çalışma Durumuna Göre Seyahat Edilen Havayolunu Değiştirmeye İlişkin Kruskall-Wallis Testi .....	115

Tablo 20. Çalışma durumuna göre şirketlerin promosyon ve kampanya düzenlemelerine ilişkin Kruskall-Wallis Testi .....	115
Tablo 21.. Çalışma durumuna göre ucuz bilet aramaya ilişkin görüşler Kruskall-Wallis Testi .....	116
Tablo 22.. Çalışma durumuna göre mil puanı toplamaya ilişkin görüşler için Kruskall-Wallis Testi.....	117
Tablo 23. Çalışma durumuna göre kalitesiz hizmet sunumuna ilişkin Kruskall-Wallis Testi .....	117
Tablo 24. Uçağa Binme Sayısına Göre Az Bir Fark Karşılığı Kaliteli Hizmeti Seçme Düşüncesine İlişkin Kruskall-Wallis Testi.....	118
Tablo 25.. Aylık gelir durumuna göre en ucuz bileti bulmaya ilişkin Kruskall-Wallis Testi .....	119
Tablo 26.. Aylık gelir durumuna göre seyahat edilen havayolu şirketini değiştirme durumuna ilişkin Kruskall-Wallis Testi .....	120
Tablo 27.Aylık Gelir Durumuna Göre Şirketlerin Promosyon Ve Kampanya Düzenlemelerine İlişkin Görüşlere İlişkin Kruskall-Wallis Testi.....	121
Tablo 28. Aylık gelir durumuna göre ucuz bilet aramaya ilişkin görüşlere yönelik Kruskall-Wallis Testi .....	121
Tablo 29. Aylık gelir durumuna göre mil puanı toplamaya ilişkin Kruskall-Wallis Testi ..	122
Tablo 30. . Aylık gelir durumuna göre kalitesiz hizmet sunumuna ilişkin Kruskall-Wallis Testi.....	122
Tablo 31. Aylık gelir durumuna göre az bir fark karşılığı kaliteli hizmeti seçme düşüncesine ilişkin Kruskall-Wallis Testi .....	123
Tablo 32. Bilet Alma Zamanına Göre En Ucuz Bileti Bulmaya İlişkin Kruskall-Wallis Testi .....	124
Tablo 33. Bilet Alma Zamanına Göre Seyahat Edilen Havayolu Şirketini Değiştirmeye Yönelik Kruskall-Wallis Testi .....	125
Tablo 34. Bilet Alma Zamanına Göre Şirketlerin Promosyon Ve Kampanya Düzenlemelerine İlişkin Kruskall-Wallis Testi .....	125
Tablo 35. Bilet Alma Zamanına Göre Ucuz Bilet Aramaya İlişkin Görüşlere İlişkin Kruskall-Wallis Testi .....	126
Tablo 36. Bilet Alma Zamanına Göre Mil Puanı Toplamaya İlişkin Görüşlere İlişkin Kruskall-Wallis .....	127
Tablo 37. Bilet Alma Zamanına Göre Kalitesiz Hizmet Sunumuna İlişkin Görüşlere İlişkin Kruskall-Wallis Testi .....	127
Tablo 38. bilet Alma Zamanına Göre Fark Ödeyerek Kaliteli Hizmet Seçmeye İlişkin Kruskall-Wallis Testi .....	128

Tablo 39. Uçak Bileti Ücretini Ödeyen Taraf ile Tercih Edilen Havayolu Şirketi Karşılaştırılması .....	129
Tablo 40. Aylık Gelir ile Tercih Edilen Havayolu Şirketi Karşılaştırılması.....	131
Tablo 41. Bilet Alma Zamanı ile Tercih Edilen Havayolu Şirketi Karşılaştırılması .....	132
Tablo 42. Bireylerin Meslekleri ile Tercih Ettikleri Havayolu Şirketlerinin Karşılaştırılması .....	134
Tablo 43. İzmir' den Uçak ile Seyahat Etme Sayıları ile Tercih Ettikleri Havayolu Şirketlerinin Karşılaştırılması .....	136
Tablo 44. İzmir' den Yapılacak Seyahatlerde Tercih Edilen Havayolu Şirketleri ve Nedenleri .....	137
Tablo 45. İzmir'den Yapılacak Seyahatlerde Bir Daha Tercih Edilmeyecek Havayolu Şirketleri ve Nedenleri .....	138
Tablo 46. . En Sık Tercih Edilen Havayolu Şirketleri ve Tercih Edilme Nedenleri .....	140
Tablo 47. Bireylerin Meslekleri İle Her Zaman Tercih Edecekleri Havayolu Şirketlerinin Karşılaştırılması .....	141
Tablo 48. Bireylerin Gelir Durumları İle Her Zaman Tercih Edecekleri Havayolu Şirketlerinin Karşılaştırılması .....	142
Tablo 49. Bireylerin Bilet Ücretlerini Ödeyen Taraf ile Her Zaman Tercih Edecekleri Havayolu Şirketlerinin Karşılaştırılması.....	143

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Porter' in Beş Güç Modeli.....	33
Şekil 2. Porter' in Genel Rekabet Stratejileri .....	39
Şekil 3. THY Toplam Koltuk Kapasitesi .....	58
Şekil 4. THY Günlük Uçak Kullanımı.....	59
Şekil 5. THY Bölgesel Yolcu Dağılımı .....	60
Şekil 6. THY Bölgesel Gelir Dağılımı.....	61
Şekil 7. AnadoluJet Filosu .....	66
Şekil 8. OnurAir Filosu.....	68





# ÖNSÖZ



## GİRİŞ

Günümüzde ulaşım sistemleri hız, kolaylık, konfor açısından incelendiğinde en büyük gelişmeler havayolu ulaşımında gerçekleşmiştir. Özellikle 2003 yılında havayolu taşımacılığına ilişkin düzenlemeyle ülkemizdeki iç hat uçuşlarında kapasite artışını da beraberinde getirmiştir. Bu gelişmelerin sonucunda Türkiye’ de yeni havayolu şirketleri de kurulmuş ve bu da sektördeki rekabeti arttırmıştır.

Bu tez çalışmasında rekabetin yoğun olarak yaşanmakta olduğu Havacılık sektöründeki Türkiye’ de faaliyet gösteren işletmeler ve uyguladıkları rekabet stratejileri incelenmiş, bu stratejilerin müşteriler üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle strateji kavramı ele alınmış ve strateji ile vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki incelenmiştir. Daha sonra stratejik yönetim kavramı, bu kavramın amaç ve genel özellikleri ile SWOT Analizi, Portföy analizi gibi araçları incelenmiştir.

Birinci bölümün devamında öncelikle rekabet kavramı, bu kavramı oluşturan faktörler ve Porter’ ın Güç Modeli anlatılmıştır. Daha sonra rekabet stratejisi kavramı ve Porter’ ın genel rekabet stratejisi ile birleşik rekabet stratejileri tanımlanmıştır.

İkinci bölümde ülkemizde faaliyet gösteren havayolu şirketlerinden THY, AnadoluJet, Pegasus, OnurAir, AtlasJet, SunExpress ve Borajet şirketlerinin tarihçeleri, vizyon ve misyonları, filoları ve uçuş ağları incelenmiş, daha sonra ise bu şirketlerin kullandıkları rekabet araçları ve bu araçları kullanım şekilleri anlatılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise incelenen havayolu şirketlerinin rekabet stratejilerinin müşterilerinin tercihlerine etkisini belirleyen bir anket çalışması yapılmış ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAVRAMLAR

### 1.1. STRATEJİ KAVRAMI ve GELİŞİMİ

#### 1.1.1. Tanımı

Stratejiyi, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmek için yapmış olduğu kapsamlı plan olarak ifade etmek mümkündür. Strateji belirlenmiş bir yol olarak tanımlanmıştır ve Latince’ de yol, çizgi anlamına gelen *stratum* kavramıyla ilgili olduğu bilinmektedir. Ayrıca Yunan generallerinden *Strategos* ile ilgili olduğuna dair bilgiler de vardır (Dinçer, 2007:16). Kelime anlamı olarak sevk etme, yönelme, gönderme, götürme ve gütmeye gibi anlamlar taşıyan strateji kavramı 20. yy’ a kadar ve hatta 20. yy başlarından itibaren de askeri bir kavram olarak kullanılmıştır (Tosun, 1974:220). Günümüzde ise strateji kavramı belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmek için izlenen yol anlamında kullanılmaktadır (Aşkın, 2008:4). Buradan da anlaşılacağı gibi askeri anlamda uzun yıllardır kullanılan strateji kavramının işletme alanında kullanılması daha yakın bir tarih olan 1960’ lara dayanmaktadır (Tosun, 1974:220).

Strateji kavramı ile ilgili ilk akademik çalışmalar 1920’ li ve 1940’ lı yıllarda yapılmış olsa da bilimsel çalışmalar 1962 ve 1965 yıllarında Alfred Chandler, Andrews ve Igor Ansoff tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda Chandler stratejiyi; işletmelerin uzun dönemli hedeflerinin belirlenmesi ve belirlenen bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan kaynakların tahsis edilerek uygun programların hazırlanması olarak tanımlarken; Ansoff ise stratejisi saf ve genel olmak üzere ikiye ayırarak tanımlamıştır. Ansoff’ a göre saf strateji işletmenin bir hareketi ya da hareketleriyken; genel strateji ise hangi durumda hangi saf stratejiyi seçmesi gerektiğini gösteren istatistiksel bir karardır (Ülgen ve Mirza, 2007:33).

Strateji kavramının gelişmesine katkısı olan önemli isimlerden biri de Mintzberg’ tir. Mintzberg’ in strateji tanımı daha önceki tanımlara kıyasla daha kapsamlıdır. Ona göre strateji; *“bir plan, bir manevra, bir davranış biçimi, bir bakış açısı ve rakiple ilgili pozisyon alma gibi dinamikleri içeren çok boyutlu bir kavramdır”*(Özsoy, 2010:5).

Strateji kavramının ilerlemesine katkı sağlayan hatta bir dönüm noktası oluşturduğu da söylenebilen kişi ise Michael Porter' dır. Porter 1980 ve 1985 yıllarında “Rekabet Stratejisi” ve “Rekabet Avantajı” eserleri sayesinde strateji kavramı daha kolay anlaşabilen, daha somut ve daha pratik hal almıştır (Ülgen ve Mirza, 2007:34-35). Porter stratejiyi rekabet avantajı olarak ele almış ve işletmelerin dış çevreleriyle ilişkilendirmiştir. Ona göre strateji; *işletme için, farklı bir dizi faaliyeti içeren eşsiz ve değerli bir pozisyonun yaratılmasıdır* (Özsoy, 2010:5).

Ülgen' e göre ise strateji; *“rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu”* şeklinde tanımlamıştır (Ülgen ve Mirza, 2007:34).

### **1.1.2. Unsurları**

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak stratejinin sahip olduğu unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özsoy, 2010:7);

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

### **1.1.3. Özellikleri**

Bu unsurlarla birlikte işletmelerin pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için belirledikleri stratejilerin sahip olması gereken bir takım özellikler de mevcuttur. Bunlar (Buzlu, 2014:23);

- Analize yardımcı olma,
- İşletmelerin yer aldıkları pazarlardaki dış çevreleri ile ilişkilerini düzenlemek,
- Amaçlar ile iletişimde olmak,
- İşletmeyle ilgili alınacak kararlar için yol gösterici olma,
- İdari ve mali işleri yönetme,
- İşletmenin pazardaki faaliyet alanlarının çeşitlendirilmesine yardımcı olma.

#### **1.1.4. Faydaları**

Strateji kavramı işletmelerin hedeflerinin belirlenmesi, kaynaklarının etkin kullanılması ve ellerinde bulunan kaynakların fırsatlara dönüştürülebilmesi ile ilgili olduğundan, belirledikleri stratejilerin de etkili bir uygulama alanı bulabilmesi işletmelerin stratejik yetenekleri ile ilişkilidir ve buradan da anlaşılacağı gibi belirlenmiş stratejiye sahip olmak işletmelere birçok fayda sağlamaktadır. Bu faydalar aşağıdaki gibidir (Dinçer, 2007:35);

- İşletmelerin çevrelerine uyum sağlaması ve buna bağlı olarak da varlıklarını uzun dönem sürdürülebilirliklerini sağlar,
- İşletmelerin çevrelerini değerlendirebilme geleceğe yönelik kararlar alabilme imkanı sağlar,
- İşletmelerin kendi kendilerini değerlendirebilmelerine katkıda bulunur,
- İşletmelerde ortak bir amacın belirlenmesine ve tutarlı bir şekilde bu amaca yönelmeyi sağlar,
- İşletme faaliyetlerini planlar ve bunun için bir çerçeve oluşturur.
- İşletme yönetiminin kalitesinin artmasına yardımcı olur.

### 1.1.5. Misyon ve Vizyon

İşletmelerin stratejik yönetim anlayışını benimsemeleriyle birlikte vizyon ve misyon kavramlarının kullanımı da yaygınlaşmıştır. Bu yaygınlaşmayla birlikte bir karmaşayı da beraberinde getirmiştir. Bu karmaşıklık çoğu zaman vizyon ve misyon kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple öncelikle vizyon ve misyon kavramlarının incelenmesi gerekmektedir (Kılıç, 2010:20).

#### 1.1.5.1. Strateji ve Misyon

*“Örgütün varoluş sebebini açıklayan misyon kavramı, varlığının para kazanmaktan çok daha öte temel amacıdır (Kılıç, 2010:20). Kelime anlamı olarak ise misyon; örgütün gelecekte ulaşmayı istedikleri hedeflere yönelik görevler ve kararlılık olarak tanımlanmıştır (Aşgın, 2008:5). Buradan yola çıkarak misyonun örgütün varlık nedenini tanımlamasıyla birlikte faaliyet gösterdiği alanın da belirlenmesinde rol oynar. Bu sayede örgüt benzer faaliyetler göstermekte olan diğer organizasyonlar ile kendisi arasındaki farkı da meydana çıkarmaktadır. Örgütlerdeki misyon bildiriminin önemi burada ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde başarılı bir misyon bildirimi olabilmesi için; “organizasyonun plan, program ve karar alma süreçlerinin temelini teşkil eden misyon, mümkün olduğunca kısa, anlaşılır ve net ifadelerle ortaya konulmalıdır”(Aşgın, 2008:5). Bir organizasyonun misyonu o organizasyonun neyi, nasıl ve kimin için yaptığını ifade etmesi gerektiğinden; açık, net ve kısa olmalıdır. Aynı zamanda organizasyonun sunduğu hizmetlerin neler olduğunu ve bu hizmetlerin kimlere sunulduğunu da belirtir. Eğer söz konusu organizasyonun büyük ölçekliyse birçok kez misyon bildirimi yapılması da gerekebilir.*

Esasında her bir örgüt bildirim yapılmış olsun yada olmasın, yazılı olsun ya da olmasın bir misyona sahiptir. Bu misyon örgütün gerçekleştirdikleri faaliyetlerde çalışan davranışlarını şekillendirir ve örgütün yöneticilerine göre oluşmaktadır (Kılıç, 2010:91).

Bir örgütte misyonun değişmesi demek organizasyon yapısında da büyük değişimler demek olduğundan örgütlerin varlık nedenleri değişmediği süreçte misyonları de değişemeyecektir (Aşgın, 2008:6). Ayrıca misyon örgütlerin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilme şekillerini belirleyen çevreyi de oluşturduğundan, “*genel ve stratejik amaçları aynı olan örgütleri birbirinden ayırt etmeye yarayan ve örgütün kimliğini belirleyen temel özellik, misyonla kazanılmaktadır*”(Kılıç, 2010:93).

### **1.1.5.2. Strateji ve Vizyon**

En kısa ve öz tanımıyla vizyon; “*örgütün gelecekteki görüntüsünün bugünden belirlenmesidir.*”(Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006:53). Organizasyonun varlık nedeni ile ilişkili olarak, gelecekte olmak istediği yeri ortaya koyabilmesi ancak vizyonla mümkün olabilir. Bu sebeple vizyon organizasyonların ideal geleceğini de temsil ettiğinden, organizasyonlar için oldukça önemlidir.

Bir diğer tanıma göre ise vizyon; “*kişiyeye özgü, kendi işlerinin veya başında bulunduğu yada içinde çalıştığı kuruluşun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur*” (Aktan, 1999: 20). Ayrıca vizyon hayata geçirilmek istenen amaçlar için organizasyon yönetimlerinin gelecekteki fotoğrafları olarak da tanımlanabilir.

Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi vizyon; organizasyonların geleceğine ilişkin bir tasviri, ideallerini ve önceliklerini, organizasyonun varoluş nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri, örgütsel başarıyı belirleyebilmek için gerekli ölçütleri içerir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006:53). Yine bu bilgilerden yola çıkarak vizyonun üç önemli öğeye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar; yönetim felsefesi, etkili imaj, gelecek tahmini’ dir (Dinçer, 2007:39).

Dinçer’ e göre organizasyonların vizyonlarında olması gereken bazı noktalar da vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Dinçer, 2007:40);

- İnançlar, değerler
- Müşteri memnuniyeti

- Amaç büyük bir organizasyon yapısına sahip olmak ise üretilebilecek en iyi ürünün üretilmesi,
- Dürüst ve uyumlu olma,
- Tüm detayların doğru ve eksiksiz yerine getirilmesi,
- Takım çalışması (ben değil biz bilinci).

## 1.2. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Stratejik yönetim uzun vadeli konulara odaklandığından, belirsizlik koşullarında geleceği tahmini ve geleceğe yönelik kararlar almayı gerektirmektedir. Stratejik yönetim kavramı ortaya çıkana dek “uzun vadeli planlama”, “kurumsal planlama”, “stratejik planlama” gibi adımlardan geçmiştir. Bu süreçte stratejik planlamanın yetersiz olduğu belirlenmiş ve stratejik yönetim stratejik planlamayı da içine alan bir yaklaşım olarak günümüze kadar gelmiştir (Eren, 2005:6-7). Bununla birlikte stratejik planlamanın göz önünde bulundurmadığı söz konusu organizasyonun yönetim yapısı, kültürü, işletme içi unsurları da stratejik yönetim bünyesinde barındırmaktadır. Tüm bu bilgilerden yola çıkılarak geniş bir stratejik yönetim tanımı yapılacak olursa (Ülgen ve Mirza, 2007:26);

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

### 1.2.1. Tanımı

Stratejik yönetim kavramı, 1980’ lerde uygulanmaya başlanan, organizasyonların stratejilerini geliştirmesi, geliştirdikleri stratejilerin uygulanabilmesi ve sonuçlarının kontrol edilip değerlendirilmesine ilişkin faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirza, 2007:26).



### 1.2.2. Unsurları

Stratejik yönetimin organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için yerine getirmesi gereken görevler vardır. Bu görevleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özsoy, 2010:10);

- Amacı, işin yapılış felsefesini, hedeflerinin açıklamalarını da kapsayan işletmenin misyonunun formüle edilmesi,
- İşletmenin kaynaklarının ve de dış çevresinin kesiştiği durumların analizlerinin yapılması,
- İşletme içi durumu ve işletmenin yeteneklerinin yansıtıldığı bir profilin oluşturulması ve geliştirilmesi,
- İşletmenin dış çevresinin rekabetçi ve genel faktörler çerçevesinde incelenip değerlendirilmesi,
- İşletme için her bir alternatifi işletmenin misyonu doğrultusunda değerlendirip uygun seçeneklerin saptanması,
- Saptanmış olan bu seçeneklere ulaşabilmek için kullanılması gereken uzun vadeli amaç ve stratejilerin geliştirilmesi,
- Geliştirilmiş olan bu amaç ve stratejilere uygun olarak kısa vadeli stratejilerin ve yıllık amaçların geliştirilmesi,
- Görevler, insan kaynakları gibi gerekli olan kaynaklarının tahsis edilmesi ve yapılan düzenlemelerin sonrasında belirlenmiş olan stratejilerin uygulanması.

### 1.2.3. Özellikleri

Günümüzde teknoloji, iletişim, ulaşım alanındaki gelişmelerin ve küreselleşmenin de etkisiyle işletmeler varlıklarını sürdürebilmek adına rekabet ortamında faaliyet göstermek durumundadırlar. Bu rekabet şartlarında, verimliliğini artırmayan veya rekabet üstünlüğü sağlamayan işletmelerin varlıklarını uzun süre sürdüremeyeceğinden stratejik yönetim oldukça önemlidir. Çünkü stratejik yönetimin amacı işletmedeki mevcut kaynakların etkili ve verimli şekilde

kullanılmasıdır. Bu bilgiler ışığında stratejik yönetimin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ülgen ve Mirza, 2007:26-27);

- Stratejik yönetim, tepe yönetimin bir fonksiyonudur. Bunun sebebi ise stratejik anlamda alınan kararların işletmedeki tüm faaliyet alanlarıyla ilgili olmasından ve işletmelerin geleceğine yönelik kararlar alınmasındandır.
- Stratejik kararların işletmeye olan etkilerini kısa vadede görmek pek mümkün olamayacağından stratejik yönetim nihai sonuçlar ve uzun vadedeki faaliyetlere odaklanmaktadır.
- Stratejik kararlar yöneticilerin bilgilerinden öte tahmin yeteneklerine dayandığından, stratejik yönetim de gelecek eğilimli bir süreçtir.
- İşletmenin iç ve dış kaynaklarının işletmenin amaçlarına uygun bir biçimde dağıtılmasını sağlar.
- Stratejik yönetim, işletmeye ortak bir hedef belirleyerek tüm alt birimlerin birbirlerinden bağımsız hedeflere yönelmelerini önleyerek koordinasyonlarına katkıda bulunur. Bu özelliği ile stratejik yönetim işletmedeki alt düzey yöneticiler için bir yol gösterici, bir rehber niteliğindedir.
- Stratejik yönetim hem işletme içindeki sistemlerin birbirleri ile olan etkileşimlerini hem de işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerini göz önünde bulundurarak işletme çevresini analiz eder. Bu analiz stratejik yönetimin önemli bir adımıdır. Bunun sebebi Stratejik yönetimin işletmeyi açık bir sistem olarak kabul etmesidir.

#### **1.2.4. Amaçları**

İşletmeler stratejik yönetim uygulamaları ile aşağıda anlatılanların gerçekleştirilmesini amaçlar (Becerikli, 2000:100-101);

- Stratejik yönetim ile işletmenin ulaşmak istediği yerin ne olduğu, bu yere ulaşabilmek için yapması gerekenlerin neler olduğu ve bunun için kullanabileceği araçlar belirlenir. Ayrıca işletme kaynaklarının tahsis edilmesi gereken yerlerin neler olduğu ve üst yönetim ve tüm birimlerin amaçlara yoğunlaşmasını sağlar.

➤ İşletmeler her daim kaynak sıkıntısı çekme tehlikesiyle karşı karşıya olduklarından stratejik yönetim ile mevcut kaynakların mümkün olan en iyi sonucu elde edecek şekilde dağıtılması amaçlanır.

➤ Stratejik yönetim, işletmede yöneticilere mükemmellik standartlarının belirlenmesi ve kurum kültürünün oluşturulması için imkânlar sağlar.

➤ İşletme çevresindeki değişikliklerin belirlenmesi ve belirsizliklerin giderilmesi amaçlanır.

➤ Stratejik yönetim ile planların istenilen şekilde yürümesi, problemlerin tam zamanında belirlenmesi ve başarının ölçülmesi kolaylaşır.

Stratejik yönetim ile işletmelerin uzun vadeli amaçlara ne şekilde ulaşılacağı belirlendiğinden ve işletme için önemli olan değerlerin belirlenerek işletmeyi diğerlerinden ayıran özellikler ortaya konulduğundan stratejik yönetimin asıl amacı, işletmenin sürekliliğinin sağlanması ve gelişimini devam ettirmesidir (Becerikli, 2000:100-101).

### **1.2.5. Araçları**

Stratejik karar verme sürecinin sağlıklı bir biçimde işleyebilmesi için kullanılan birçok teknik vardır. Stratejik yönetimin daha iyi anlaşılabilmesi için her bir tekniğin kısaca incelenmesi faydalı olacağından bu bölümde stratejik yönetim araçları ve stratejik karar alma teknikleri incelenmiştir.

#### **1.2.5.1. SWOT Analizi**

SWOT İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity”(fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harfleri birleştirilerek oluşturulmuş bir kelimedir. Stratejik yönetim teknikleri arasından en önemlisi sayılan SWOT Analizi, işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve buldukları pazardaki iç ve dış tehditlerin veya fırsatların saptanması için kullanılan tekniktir (Kaya, 2014:8).

SWOT analiziyle işletmelerin güçlü yönleri belirlenerek bunların ne zaman, nerede ve nasıl kullanılacağı belirlenebileceği gibi zayıf yönlerinin neler olduğu, bunların nelerden kaynaklandığı, bu duruma neden geldiğinin belirlenmesi ve bunlar

için önlem alınmasını sağlar. Başka bir deyişle SWOT analizi işletmelere öz eleştiri yapma fırsatı veren, işletmelerin olası risklere karşı nasıl davranacağını, söz konusu riskleri önceden görmesini ve ne gibi önlemler alacağını belirlemesini sağlayan, rakiplerine karşı nasıl bir strateji izlemesi gerektiğini belirlemesi durumlarda yardımcı olan ayrıca olası tehdit ve riskleri fırsatlara çevirebilmesini de sağlayan bir tekniktir (Kaya, 2014:8).

### **1.2.5.2. Portföy Analizleri**

Portföy analizleri genellikle matrisler yardımıyla yapılan ve strateji tespit etmekte kullanılan bir tekniktir. Söz konusu matrislerle işletmenin bulunduğu pazarda izlemesi gereken stratejinin ne olduğu ve yapacağı yatırımların hangi alanlarda yoğunlaşacağı belirlenir (Çetinkaya, 2006:63). Portföy analizlerinin yapısı gereği işletmenin yer aldığı pazar, bu pazardaki rakipleri hakkında yeterli bilgiye sahip olunmalıdır. Stratejik yönetimde, portföy analizlerin sıklıkla kullanılan matrisler aşağıdaki gibidir (Çetinkaya, 2006:63);

- Porter' ın Rekabet Matrisi
- Hofer Analizi (ürün yaşam analizi)
- Ansoff Büyüme Matrisi
- Pazar Rekabet Matrisi
- McKinsey Matrisi
- Büyüme/Pazar payı Matrisi

Portföy analizlerinde kullanılan üç aşama şunlardır;

- Stratejik iş birimlerinin neler olduğunun belirlenme ve tanımlanması,
- İlgili portföy matrisinin hazırlanması,

➤ Hazırlanan matrisin yorumlanması ve yeni stratejinin belirlenmesi.

### **1.2.5.3. Q-Sort Analizi**

Q-Sort Analizi, strateji seçimi için mevcut alternatifler içindeki önceliklerin belirlenmesi için kullanılmaktadır. Öncelik sıralamasının tespitini yapabilmek için en önemli olan ve en az önemli olan konular sıralanarak doğru bir analiz belirlenmesi amaçlanmaktadır (Tecim, 2005:4).

### **1.2.5.4. Senaryo Analizi**

Senaryo analizi, stratejik yönetimde gelecekte olanları tahmin edebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Senaryolar gelecekte olacaklara ilişkin yazılı belgelerdir. Bu analiz Herman Kahn tarafından 1950' lerde geliştirilmiş bir tekniktir (Aktan, 2008:8).

### **1.2.5.5. Arama Konferansı**

Bu teknik organizasyonlarda ortak akıl yaratabilmek amacıyla kullanılan bir tekniktir. Bu tekniğin uygulanmasının birçok nedeni olabilir. Bunlardan örnek olarak organizasyonda meydana gelen sorunların belirlenmesi, belirlenen sorunlara çözüm üretilmesi ve stratejik planların hazırlanması gösterilebilir. Arama konferanslarında genel olarak beyin fırtınasından yararlanır ve ortak görüşlerin de yardımıyla fikir birliği sağlanması amaçlanır. Bu konferanslar belirlenen sayıda çalışan, organizasyon dışında bir dinlenme tesisi gibi rahat edebilecekleri bir ortamda gerçekleştirilir. Söz konusu çalışanlar öncelikle küçük gruplar halinde bir fikir birliğine varırlar. Daha sonra ise bu küçük grupların katılımıyla konular tekrar tartışılır ve nihai bir sonuca varılarak konferans sözleşmesi üzerinde uzlaşırlar (Arslan, 2010:128).

### **1.2.5.6. Delphi Tekniği**

İsmi Delphi isimli bir tanrıdan alan bu teknik 1946' da Amerika' da literatüre geçirilmiş olan ve güvenilir olarak bilinen tekniktir. Delphi tekniği, bir konu

üzerindeki birçok görüş bir tek görüşten daha anlamlıdır ilkesine dayanmaktadır. Bu teknik organizasyonda ortaya çıkan bir sorunun çözümlenebilmesi için uzman kişilerin yüz yüze görüşmelerde bulunmadan ortak bir karar almalarını başka bir deyişle uzlaşmalarını sağlayan tekniktir. Bu tekniğin uygulanmasında öncelikle uzman kişilere sorunlara bakış açılarının ve çözüm önerilerinin yer aldığı form iletilir. Daha sonra uzmanlardan toplanan bu formlar doğrultusunda tüm görüş ve öneriler sınıflandırılarak yazılı halde uzmanlara geri gönderilir. Karar alınıncaya kadar da bu işlemler tekrarlanır (Semerci, 2001:242).

#### **1.2.5.7. Nominal Grup Tekniği**

Nominal grup tekniğinde de Delphi tekniğinde olduğu gibi katılımcılardan yazılı olarak görüşleri alınır. Belirlenen bu görüşler üzerinde herhangi bir tartışma yapılmadan oylama yapılır. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı da burada ortaya çıkmaktadır. Delphi tekniğinde katılımcılar herhangi bir yüz yüze görüşme olmaksızın karara varırken nominal grup tekniğinde ise katılımcılar bir araya gelmektedir (Aktan, 2008:8).

#### **1.2.5.8. Multivoting**

Bu teknik adında da anlaşılacağı üzere birden fazla oylama ile karar almak için kullanılmaktadır. Katılımcılar birçok konu yada görüşü birçok kez oylayarak daha aza indirmeye çalışırlar. Konu yada görüşler en aza indirildikten sonra aralarında seçim yapılır. Genellikle Delphi tekniğinde de bu yöntemden yararlanır (Aktan, 2008:8).

#### **1.2.5.9. Açık Grup**

Açık grup tekniğinde organizasyonda yoğun olarak çalışan kişiler belirli günlerde gayri resmi biçimde bir araya gelerek grup tartışmaları yaparlar. Katılımcılar bu toplantılarda organizasyona ait sorunları ve bu sorunların çözümlerini tartışır (Aktan, 2008:8).

#### **1.2.5.10. Kalite Çemberleri**

Kalite Çemberleri *“katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu iş görenlerin kendi alanlarında karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri sorunları saptamak ve kestirebilmek, analiz etmek ve bu tür sorunlara çözüm bulmak için oluşturdukları ve düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarıdır.”* (Erşan, 2007:32).

#### **1.2.5.11. Risk Analizi**

Bu analiz, organizasyonda yapılacak olan yatırımların organizasyon açısından ne derece risk taşıdığıнын belirlenmesi amacıyla yapılır. Günümüzde özellikle yabancı sermaye yatırımları için sık sık kullanılmaktadır (Aktan, 2008:9).

#### **1.2.6. Faydaları**

Günümüzde yaşanan ekonomik, teknolojik, sosyokültürel, politik gelişmeler organizasyonların da çevresini oluşturduğundan organizasyonların gelecekları için oldukça önemlidir. Çevredeki bu gelişmeler işletmeler için hem fırsat hem de tehditler sunmaktadır (Kaya, 2014:11).

Stratejik yönetim ise organizasyon yöneticilerine bu çevre koşullarına bağlı olarak organizasyonun stratejilerini belirleme, değişen durumlara adapte olma, tehditleri fırsatlara çevirme gibi imkanlar sağlar. Stratejik yönetim organizasyonlara sistemli ve mantıklı çözüm yolları sunduğundan organizasyonlar açısından önemlidir (Kaya, 2014:11).

Bu bilgilerden hareketle stratejik yönetimin sağladığı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Kaya, 2014:12 ve Çelik, 2011;40);

- Stratejik yönetim, değişebilecek durumları önceden tahmin edebilme imkanı sağlar,
- Stratejik yönetim bir kararları sistematik hale getirme yoludur. Aynı durum iş kararları için de geçerlidir,
- Stratejik yönetim organizasyonlara açık amaç ve yönelimler sağlar.

- Stratejik yönetim sürecin araştırma, yönetim birimlerine sürecin devam edebilmesi için yardım sağlar.
- Organizasyonun temel sorunlarının tespiti için yönetim birimlerine yardımcı olur.

Sonuç olarak stratejik yönetimin, organizasyonların amaçlarının belirlenmesi, gelişen ve de değişen durumlara adapte olabilmesi, araştırma yapabilmesi, kaynakların etkin kullanımı, verimli çalışma, çalışanlara destek gibi faydaları bulunmaktadır.

### **1.3. REKABET KAVRAMI**

#### **1.3.1. Tanımı**

Gündelik yaşamımızda rekabet, diğer bireylerden kazanç sağlamak amacıyla daha önde olmak ya da konumları eşit olan kişilerin yarıştığı durumdur. Rekabetin ortaya çıkması için şu unsurlara gerek vardır; ortada bir rekabet olabilmesi için birden fazla bireye ihtiyaç vardır, bu bireylerin hedeflerinin ve amaçlarının aynı olması gerekir ve aralarında bir çekişme söz konusu olmalıdır. Bireylerin birden fazla olması rekabetin sosyal olduğunun göstergesidir. Bu yüzden rekabet kavramı için bireylerin birden çok olduğu, hedef ve amaçlarının aynı doğrultudan ve en kısa nasıl ulaşılacağı hakkında, birbirleri arasındaki çekişme durumudur denilebilir (Aktan ve Vural, 2004:13).

Rekabet piyasası, bir ürünün fiyat politikasında bir kişinin belirleyici olmadığı, kişi veya kişilerin ürün politikalarına tek başlarına sahip olmadığı bir piyasa olarak tanımlanabilir. Akıncı'ya göre rekabet piyasası; bilginin tam aktarıldığı, mal ya da malların eşit olarak, satıcı veya alıcıların yalnız başlarına fiyatları ve malın arz miktarına etkileyemedikleri piyasa şeklinde açıklamıştır. Rekabet bir davranış şekli olarak ele alındığında ise az olan kaynakların, insani ihtiyaçlar perspektifinde bölüşülmesi durumu olarak tanımlanabilir (Akıncı, 2001:6).

Adam Smith, rekabeti bireyler arasındaki bir ekonomik aktivite olarak görmektedir. Rekabetin sınırlı mal miktarları yüzünden ortaya çıktığından



bahsetmektedir. Rekabet içerisinde olan kişiler için bir yarış içerisinde yarışmacılardan farkları olmadığını vurgulamıştır, yarışmacıların aslında kar amacı güttüklerini ve diğerlerinin kar amaçlarına engel olma çabaları olarak tanımlamıştır (Tokatlıoğlu, 1999: 9).

Diğer bir tanıma göre rekabet, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlamaktadır (Türkan, 2014:10).

Bu tanımlardan yola çıkarak günümüz için rekabeti, birden fazla katılımcının bulunduğu bir yarışmada, yarışmacının belirli kurallar çerçevesinde, bir hedef veya konuma ulaşmak için kendi aralarındaki mücadele olarak tanımlanabilir (Çoban, 2003:40).

### **1.3.2. Unsurları**

Rekabetin var olması için mutlak suretle ortada bir amacın söz konusu olması gerekmekte ve bu amaç için iki tarafında karşı tarafın amaca ulaşmasını zorlaştırması gerekmektedir. Rekabet ortamı katılımcılarının amaçlarına ulaşmalarındaki stratejik yolda, tarafların istedikleri gibi davranma özgürlükleri söz konusu değildir. Bu yüzden katılımcılar, diğer katılımcıların rekabet ortamına girmesini engelleyemez, zorla saf dışı bırakamaz, hile yapamazlar. Rekabet unsurlarını aşağıda belirtilen üç ana başlık altında incelemek daha doğru olacaktır. (Türkan, 2014:10);

**1. İnsan Hakları ve Özgürlüklerin Korunması:** Bu temel hak ve özgürlükleri şu şekilde sıralayabiliriz, rekabet ortamına giriş özgürlüğü, sözleşme özgürlüğü, örgütlü çalışma özgürlüğü, ulaşım ve seyahat özgürlüğü gibi ayrıca bu özgürlük ve hakların tümü rekabet ortamına giriş ve çıkış özgürlüğünü de sağlamaktadır.

**2. Ayrıcalık ve Ayrımcılık Yaratılmaması:** Rekabet ortamı katılımcılarının hiç birine ayrımcılık ve ayrıcalık tanınmamalıdır. Ayrıcalık tanımak diğer katılımcılardan önce çıkartma, yardım ve destek verme biçiminde olabilir. Aynı şekilde katılımcıların yükümlülükleri ve kurallar yönünden diğerlerinden farklı bir

muamele görmemesi gerekmektedir çünkü bu durum ayrıcalıklı olmayı doğurmaktadır. Bu yüzden rekabette devletin konumu çok fazla önem taşır.

**3. Katılımcı Sayısının Çok Olması:** Rekabet ortamına giriş ve çıkışların serbest olması, diğer katılımcıların kendi üzerlerinde bir rekabet baskısı hissetmelerini sağlar. Rekabet bireyleri ekonomik refah düzeyine ulaştıran devinim halindeki bir süreçtir. Rekabette performansın artırılması ancak özgürlükle mümkün olacaktır fakat özgürlüğü başkalarının statülerini yükselmek için kullanmak doğru bir hareket olmayacaktır.

Rekabet unsurlarını değerlendirdiğimizde, amacı olmayan bir rekabetin söz konusu olmayacağını, amaçlarına ulaşmak isteyen rekabet katılımcılarının birbirlerini engelleme girişiminde olmaları gerektiğini görmekteyiz. Amaçları doğrultusunda yarış halinde olan katılımcılar belirli kurallara uymaları gerektiğini, bu koşullar gerçekleştiğinde rekabetin daha doğru ilerleyeceğini söylemek mümkündür. Rekabete giren kişilerin bireysel hak ve özgürlüklerinin söz konusu olduğu ve bunların göz ardı edilemeyecek unsurlar olduğunu söylememiz gerekmektedir. Bu unsurların yapılan işlerde de sağlanmasının doğru rekabet ortamını doğuracağı söylenebilir.

### **1.3.3. Koşulları**

Rekabetin devamlılığı, serbest piyasadaki rekabetle mümkündür. Rekabetin en yoğun olduğu gözlemlenen piyasa tam rekabet piyasasıdır, içinde rekabetin yer almadığı piyasa ise tekel piyasasıdır. Bu iki piyasa arasında kalan piyasalarda ise aksak rekabetten söz etmek gerekir (Özsoy, 2010:25).

Rekabetçi piyasaya yapısı özelliklerini sergileyen, tam rekabet piyasası koşulları, rekabeti oluşturan faktörleri yansıtmaktadır. Tam rekabet piyasasında birçok alıcı ve satıcı mevcuttur, alıcı ve satıcıların piyasaya giriş ve çıkışları serbesttir ve piyasadaki mallar eşit oranda var olurlar. Bu piyasa yapısında ilişkiler alenen gözlenebilir. Tam rekabet piyasasının koşulları şunlardır (Ertek, 2007:144);

**1. Piyasaya Giriş ve Çıkıştaki Serbestlik:** Tam rekabet piyasalarında piyasaya girmek veya piyasadaki çıkmak için herhangi bir koşul ya da engel yoktur.

**2. Piyasada Birden Fazla Alıcı ve Satıcının Bulunması:** Piyasa içinde yer alan satıcı ya da alıcıların, fiyat politikalarına tek başlarına etki etmeyecekleri kadar çok sayıda olmalıdır.

**3. Rakiplerin Birbirlerinden Bağımsız Olmaları:** Rekabet piyasasında, rakiplerin birbirleriyle olan anlaşmaları rekabeti arttırıcı yönde olmalıdır. Piyasada yer alan önemli rekabetçilerin yada kamu kuruluşlarının rekabet piyasasında ayrımcılık yapmamaları önemli bir unsurdur.

**4. Mal ve Hizmetlerin Durumu:** Bir işletmenin mal ve hizmetleri piyasadaki diğer işletmelerin mal ve hizmetleriyle özellik, kalite ve görünüm açısından aynı olması gerekmektedir. Kısacası bir ürün yerine tercih edilen başka firma ürününün bir önceki ürünü aratmaması gerekmektedir.

**5. Katılımcıların Tam Bilgi Sahibi Olması:** Katılımcıların piyasalar üzerindeki fiyat, miktar ve fırsat politikalarıyla ilgili bilgi sahibi olması gerekir. Örnek vermek gerekirse; diğer katılımcıların fiyat politikası hakkında bilgi sahibi olmayan katılımcı aynı ürünü daha yüksek bir fiyatla pazara sunacağı için, ortada bir rekabet olmayacaktır. Pazarlarda rekabetin oluşması için bu şartlara ihtiyaç vardır, fakat gerçek yaşamda tam olarak bu şartların tümü sağlanmaz. Bu yüzden yukarıda şartlar için ideal tam rekabet piyasası cümlesini kullanmak daha doğru olacaktır (Ertek, 2007:144).

## **1.4. Porter'ın Güç Modeli**

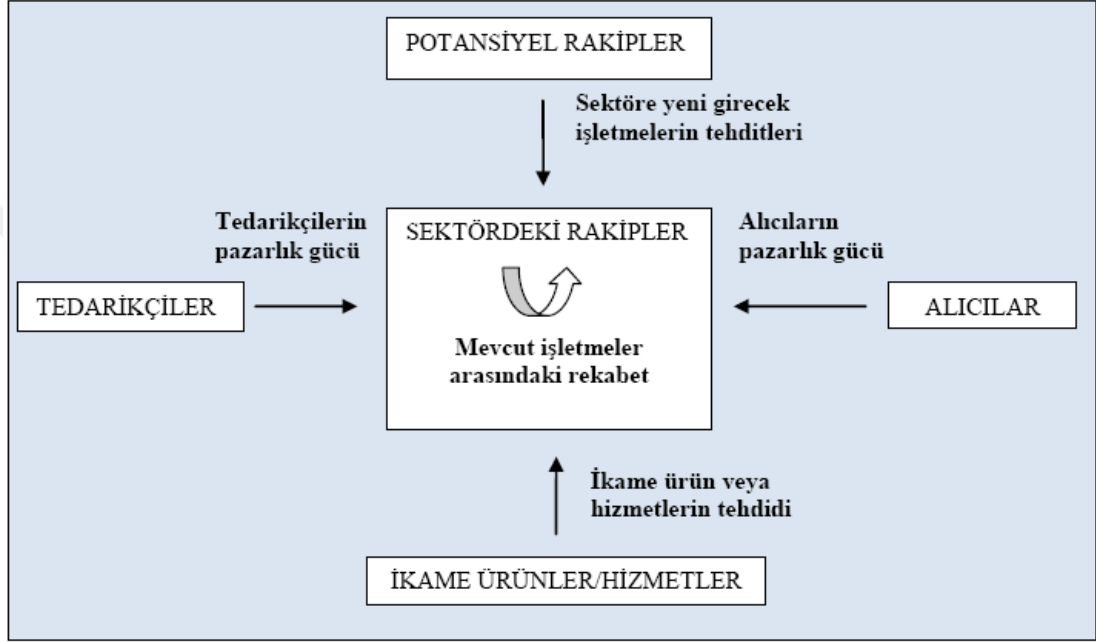
### **1.4.1. Tanımı**

Rekabet sektöründe katılım payları pazarın yapısına göre değişiklik göstermektedir. Rekabetin yoğunluğunu belirlerken bazı güçlerden bahsetmek gerekir. Micheal E. Porter, rekabet sektörü içinde beş ayrı güç faktörü olduğundan bahsetmiş ve bu güç faktörlerini inceleyen bir model üretmiştir, bu model "Porter'ın Beş Güç Modeli" olarak adlandırılmaktadır (Özsoy, 2010:27).

Porter rekabet analizinde, pazardaki potansiyel rakip tehditleri, tedarikçilerin tehditleri, alıcıların pazarlık güçleri ve ikame ürün veya hizmetlerin tehditlerinden

bahsetmiştir. Aşağıdaki şekilde de mevcut işletmeler arasındaki rekabetin yoğunluk etkenleri açıkça görülmektedir (Porter, 1985:35-39).

Şekil 1. Porter' ın Beş Güç Modeli



Kaynak: Michael E. Porter, Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Sistem Yayıncılık,s.4

Pazardaki işletmelerin birçoğu Porter' ın güç modelini kullanır. Endüstri çevresi, diğer iş çevrelerine göre genel olarak rekabet açısından daha baskın konumdadır. Beş rekabet gücü fonksiyonunu sektördeki rekabet yoğunluğu ve kar potansiyeli belirler. Stratejik analizde sektör yapısının iyi tanınması anlaşılması ilk temel görevdir. Bu beş güce dayanabilme potansiyeli, stratejilerin oluşturulması ve rekabet üstünlüğünün elde tutulmasıyla doğrudan bağlantılıdır. İşletmeler de, uyguladıkları stratejilerle, beş rekabet gücünü etkileyebilir ve sektörün yapısını şekillendirebilirler. Birçok başarılı stratejinin, bu şekilde, sektördeki rekabetin kurallarını değiştirdikleri görülmüştür. Sonuç olarak, bir stratejistin amacı, sektörde, rekabet güçlerine karşı işletmesini en iyi şekilde savunabileceği bir pozisyon bulmak ya da rekabet güçlerini kendi çıkarına olacak şekilde etkilemektir (Porter, 1985:95).

## 1.4.2. Unsurları

**1. Sektöre Yeni Girecek İşletmelerin Tehditleri:** Sektöre yeni giren işletme terimi; bir sektörde faaliyete başlamamış ya da kısa bir zaman sonra faaliyete geçme tehdidi sunan işletmeler için kullanılmaktadır (Barney vd., 2008:41).

Sektörde yeni olan işletmeler pazar üzerindeki rekabet seviyesini yükseltmekte ve diğer işletmelerin performansına da olumsuz yönde etkiler oluşturmaktadır. Yeni işletmeler pazarlarda pay elde edebilmek için kar oranlarını azaltıp, fiyatları düşürerek diğer işletmelerinde satışlarına engel olmaya çalışmaktadırlar. Sektörde yeni olan bir firmanın diğer firmalar için ne kadar tehdit oluşturacağı sektöre yeni giren firmanın giriş maliyetine bağlıdır. Eğer pazara giriş maliyeti, yeni giren işletmenin girdikten sonra elde edeceği kazançtan daha yüksekse, pazara giriş olmayacaktır (Porter, 2008:7).

Pazara giriş tehdidi, giriş maliyetine; giriş maliyeti ise, pazara giriş engellerinin olup olmadığına ve yüksekliğine bağlıdır. Pazara giriş engellerini şöyle saymak mümkündür (Barney vd., 2008:41, Hill, 2007:50, Porter, 2008:21 ve Özdemir, 2003:161-163);

• **Yüksek ölçek ekonomileri:** Ölçek ekonomileri, üretim ölçeği arttıkça birim (ortalama) maliyetlerde düşüş olarak tanımlanabilir. Burada ölçek, bir üretim biriminin üretebileceği ürün miktarını belirtir. Ölçek ekonomilerine göre, üretim kapasitesi arttıkça birim maliyetler düşer. Ancak bu, potansiyel ölçek ekonomilerini gösterir. Gerçekte birim maliyetlerin ölçek arttıkça düşmesi tam kapasite veya tam kapasiteye yakın bir düzeyde üretim yapılmasıyla sıkı bir şekilde ilişkilidir. Maliyette rekabet edebilmek için de sektöre girenin en az bu koşullarda üretim yapması gerekir. Küçük ölçeklerle giriş yapmayı tercih eden işletme maliyet dezavantajını kaldıramaz. Sektöre yeni girecek işletme bu nedenlerden dolayı kararından vazgeçebilir.

• **Ürün farklılaştırması:** Alıcının faydasına yönelik unsurları taklit etmenin güçlük verdiği durumlar pazara giriş konusuna mani olabilir. Kendi markasına karşı bağımlılık yaratan organizasyonları taklit etmek isteyen aynı sektörde yeni olan işletmelerin efora, zamana ve paraya gereksinimi vardır.

•**Sermaye gereksinimleri:** Pazarlara girişlerde yapılacak yatırımın büyüklüğü girilen pazarın rekabet ortamına göre değişmektedir, bu yüzden pazarlara giriş yapacak firmaların sayısında bir sınırlandırma engeli oluşturabilir.

•**Kritik girdilere erişim:** Bu girdiler dağıtım hatları, teknolojik bilgi ve deneyim kaynaklı güç, hammadde ve mekanın seçimidir. Örneğin; mevcut dağıtım hattını kullanım kapalı olabilir ve bu durumda yeni bir dağıtım hattı kurmak fazlasıyla paraya ve güçlüğe neden olabilir.

•**Ölçekten bağımsız maliyet avantajları:** Sektörde isim yapıp yerini sağlamlaştırmış organizasyonlar, kapasiteleri ve kazandıkları ekonomik ölçek göz önünde bulundurulmaksızın, bazı üstünlüklere sahiplerdir. Bunlar; devlet destekleri, markalı ürün teknolojisi, hammaddelere ulaşımında kolaylık, tecrübe ve öğrenme olguları gibi sektöre giriş yapacak organizasyonların taklit edemeyeceği maliyet kazanımlarıdır.

•**Devlet politikaları:** Lisans zorlukları ve hammaddeye erişim sınırlamaları gibi denetimlerle devlet, sektörlerle girişi sınırlayabilir veya tümüyle engelleyebilir.

•**Beklenen misillemeler:** Sektörde halihazırda bulunan işletmeler, aynı sektöre adım atmaya hazırlanan işletmelerin kalıcı hale gelmesini engellemek için fiyatları aşağıya çekme ya da ikame ürün tedarik edebilme gibi durumları karşılayabiliyorsa, bu durum işletmeyi aynı sektöre girişten vazgeçirebilir.

**2.Mevcut işletmeler arasındaki rekabet:** Genel olarak mevcut firmalar açısından rekabet incelendiğinde; daha yüksek pazar payına sahip olabilmek için, fiyat rekabetini oluşturmak, reklamlar kanalıyla rekabeti arttırmak, yeni ürünlerin pazara girmesi sağlama, müşteri hizmetlerinin işlev fazlalığı avantajları gibi alanlar göze çarpmaktadır. Rekabetin daha fazla olması için firmalar fiyatlara ve fiyat dışındaki rekabet alanlarına daha çok odaklanırlar. Ortaya çıkan bu rekabet ortamı firmaların karlılık oranlarına doğrudan etki eder ve kar oranlarında düşmeye sebep olabilir.

Rekabeti arttıran bazı faktörlerden aşağıda söz edilmiştir (Hitt vd., 2005:57).

➤ Rekabet edecek işletme sayısının çok fazla olması veya güç ve kapasite bakımından birbirlerine eşit işletmeler olması,

- Sahip olduğu pazar payını yükseltme ve büyüme gayretindeki firmalar için, mevcut rekabeti en büyük pazar payını elde etme yarışı haline getirecek biçimde sektör ilerlemesinin yavaşlaması,
- Geçiş maliyetinin olmaması ya da ürün-hizmet farklılaştırmasının etkin olmamasının sonucunda fiyat konusunda rekabet yarışının şiddetlenmesi ve müşteri seçimlerinin hizmet ve fiyata bağlı olması,
- Ürünün arızalanabilir veya kullanılamaz olması ya da sabit maliyetlerin fazla olması sebebiyle gerçekleşen stok maliyetlerinin artması,
- Yüksek oranlarla artış gösteren kapasite miktarı,
- Gelirin düşük olması ya da firmaların zarar durumunda olması karşısında bile çalışmalarını devam ettirmelerini sağlayan, stratejik, duygusal ve ekonomik etkenlerin ortaya çıkardığı pürüzler,
- Karakterleri, biçimleri, stratejileri ve sahip oldukları ana şirketleriyle olan bağlantılarına göre başkalık gösteren rakip işletmelerin rekabet yarışında devamlı karşılaşmaları.

**3. İkame Mal veya Hizmetlerin Yarattığı Tehdit:** Gereksinim duyulması halinde birbirleri yerine kullanılabilen mallara ikame mallar denir. İkame mallar, belirli bir alanda üretilen mal ve hizmetlerle aynı fonksiyonlara veya performansa sahip olup alıcıların gereksinimlerini gidermektedirler. Söz konusu mallar değişik sektörlerden de gelebilir, aynı sektörün alt bölümlerinden de gelebilir (Porter, 2008:29).

Genel olarak ele alındığında bir sektörde faaliyet gösteren bütün işletmeler, ikame mal imal eden sektörlerle rekabet halindedirler. İkame mallar, o sektördeki işletmelerin kar edecek şekilde fiyatlara bir üst sınır belirleyerek, o sektörün olası karlarını da sınırlar. Alıcılar geçiş maliyetlerinin ucuz olması durumuyla karşılaştıklarında ve ikame malların fiyatı daha az olduğunda veya verimliliğin ve kalitenin sözü edilen mallara oranla özdeş ya da fazla olması durumunda, ikame mallar göz önünde bulundurulması gereken bir risk teşkil ediyor anlamına gelmektedir. Bununla beraber, bir malın niteliği, fiyatı, satış sonrasında sunulan hizmetler gibi değişik boyutlarda farklılaştırılması, ikame malların cazibesinde bir düşüşe neden olacaktır (Porter, 2008:30).

**4. Alıcıların Pazarlık Gücü:** Firmalar yapmış oldukları sermaye yatırımlar sonucunda gelirlerini yükseltmek için uğraşırken, müşteriler de firmaların sunduğu mal ve hizmetleri en uygun fiyattan satın almak istemektedirler (Hitt vd., 2005:57). Müşteriler giderlerini minimumda tutmak için fiyatları düşürme konusunda ısrar ederek, daha kaliteli ve fazla miktarda mal ve hizmet için pazarlık ederek ve birbirleriyle rakip halindeki firmaları karşı karşıya getirerek sektördeki rekabet ortamına giriş yaparlar. Bu sebeple, özellikle müşterinin odaklandığı ve büyük miktarlarda alım yaptığı durumlarda, müşterinin pazarlık yapma kabiliyeti, içinde bulunduğu sektörün rekabet dengesini değiştirebilir (David, 2009:121).

Müşterilerin firmalara karşı pazarlık kabiliyetinin fazla olabilmesi için bazı etmenler söz konusudur (Torlak, 2008:74) :

➤ Şayet malların önemli bir kısmı belli bir müşteri tarafından satın alınıyorsa, o müşterinin pazarlık kabiliyeti fazladır.

➤ İşletmenin malları farklılaştıysa ve rahatlıkla ikamesi bulunabiliyorsa, müşteriler bunu işletmelere karşı koz olarak kullanmaya meyillilerdir.

➤ Şayet müşteri pozisyonundaki firmalar pazardaki firmaların karşısında geriye yönelik dikey birleşme tehdidiyle dururlarsa firmalar, müşteriler pazara girer ve rakip konumuna gelir düşüncesiyle müşterileri yüksek fiyattan ödeme yapmaya mecbur edemezler. Bunun sonucunda bu kuvvete sahip müşterilerin pazarlık kabiliyeti fazladır.

➤ Şayet alımı yapılan ürünler müşterilerin giderlerinin önemli bir kısmını oluşturuyorsa, müşteriler artan fiyatlar karşısında konuya daha hassas yaklaşır.

➤ Şayet müşteri pozisyonunda olan firmaların elde ettiği kar tatmin edici değilse, fiyat miktarı konusunda daha dikkatli olurlar.

• Şayet bir firmanın mallarına yönelik ikame mallar hazırda var ise, firmanın fiyatları yükseltmesi durumunda müşteriler ikame mallara yönelebilir. İkame sayısının fazla olması, müşterileri firma karşısında daha çok güç sahibi yapar.

• Alıcıların; sektördeki işletmeler, bunların maliyetleri ve fiyatları hakkında daha fazla bilgi sahibi olması alıcılara daha fazla pazarlık gücü sağlar. Müşteriler, pazarlık güçlerini daha fazla olabilmesi için, sektörde bulunan firmalar, söz konusu firmaların giderleri ve fiyatlarıyla ilgili yeterli miktarda bilgi sahibi olmalıdırlar.



**5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Porter' ın modeline göre, pazardaki rekabet ortamını etkileyen son faktör tedarikçilerin tedarikçi-işletme ilişkisindeki pazarlık gücüdür. Fiyatları yükseltme ya da alınan malların veya hizmetlerin niteliğini azaltma tehdidi, sektörde bulunan tedarikçinin sektöre giriş yapacak işletmelere karşı pazarlık gücünü gösterir. Tedarikçilerin pazarlık gücünün fazla olması ile ilgili etmenler aşağıda sıralanmıştır (Ülgen ve Mirza, 2007:97-99):

➤ Tedarikçinin pazarda üretici pozisyonu için tek aday olması veya mallarında bir farklılık meydana getirmesi: Malın ikame edilememesi gibi bir alternatif çözümün olmaması tedarikçinin pazarlık kabiliyetini arttıracaktır.

➤ Tedarikçi değiştirme giderlerinin fazlalığı: Firma hammaddelerini satın almak için yeni bir tedarikçi düşünse bile, söz konusu değişimin giderleri fazlaysa firma istediği faaliyeti gerçekleştiremeyebilir.

➤ Tedarikçinin mallarının alternatif bir yol olarak ikame mallarının bulunmaması: Tedarikçinin sahip olduğu malların ikamesin olmaması tedarikçinin pazarlık kabiliyetini arttıracaktır.

➤ Firmanın etkinlik gösterdiği sektörde yaptığı satışların düzeyinin tedarikçinin toplam satış gelirleri içinde az bir yer kaplaması, tedarikçinin söz konusu sektörü önemsiz olarak sınıflandırmasına neden olabilir. Bu sebeple tedarikçi kendini pazarlık yapmak zorunda hissetmez ve bu da onun pazarlık gücünü arttıracaktır.

➤ Tedarikçinin mallarını sattığı firmanın etkin olduğu sektöre giriş yapma olasılığı (ileriye yönelik bütünleşme tehlikesi) bulunmaktadır. Kuvvetli bir tedarikçinin ürün imal ettiği sektörde faaliyette bulunabileceği fikri, sektörde ürün üreten işletmeleri, tedarikçiyle mücadele vermeye yönlendirir. Bu olay da tedarikçinin kuvvetinin firma karşısında daha fazla olduğunu göstermektedir.

Firmaların geriye yönelik bütünleşme stratejisi uygulamadaki amaçları, tedarikçilerle olan ilişkilerde kontrolü elinde tutmak veya sahiplik elde etmektir. Bu strateji; tedarikçiler firmanın gereksinimlerini gidermede yeterli başarıyı göstermediğinde, güvenilirliklerini kaybettiklerinde veya giderleri firma için bir engel teşkil ettiğinde uygulandığı zaman etkindir. Bununla beraber, ikame malları kendi bünyesinde üretmek yerine dış kaynaklar aracılığıyla elde etmesi çeşitli

sektörlerde bulunan çok sayıda firma için daha kazançlı olabilmektedir (David, 2009:122).

Genel olarak tedarikçiler başka işletmeler olarak görülmektedir. Ancak, çalışanlar da tedarikçi ve çeşitli sektörlerde önemli bir kuvveti oluşturan kişiler olarak düşünülmelidir. Nadir görülen, vasıflı çalışanlar ya da etkili bir biçimde sendikalaşmış çalışanlar, sektördeki büyük miktarda karlar üzerine pazarlık yapabilmektedirler. Sağlam bir biçimde örgütlenen işgücünün olduğu ya da çeşitliliğin fazla olmadığı işgücünün ilerlemesinin engellendiği yerde, çalışanların gücü fazla olabilmektedir (Porter, 2008:35).

### 1.4.3. Porter'ın Genel Rekabet Stratejileri

Firmalar, içinde bulunduğu sektörde yüksek performans gösterebildiği takdirde rekabet üstünlüğü elde ederler. Porter'a göre bir işletme rakipleri karşısında daha fazla kar elde etmek için maliyet üstünlüğü veya farklılaştırma üstünlüğünden faydalanmaktadır (Tarcan vd, 2003:73). Bundan yola çıkarak, organizasyon içinde bulunduğu pazarda üstün performans gösterebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için üç ana stratejiyi temel almalıdır. Bu stratejiler, genel rekabet stratejileri adı altında- maliyete dayalı liderlik, farklılaştırma ve odaklanma- organizasyonun içinde bulunduğu sektörde rakiplerinden daha başarılı olmasını sağlayacak genel rekabetin niteliklerini belirlemektedir (Sarvan vd., 2003:76).

Şekil 2. Porter'ın Genel Rekabet Stratejileri

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

Kaynak: Porter, Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, İstanbul, Sistem Yayıncılık, s.5

Porter' ın geliştirdiği üç rekabet stratejisi, yöneldikleri pazar sınırları ve ana hatları yukarıda yer alan şekilde belirtilmiştir. Farklılaştırma stratejisi ve maliyete dayalı liderlik stratejisi endüstri bazındaki alıcılara yönelirken, odaklanma stratejisi daha sınırlı bir pazar kesiminde bulunan alıcılara yönelerek bu alanda farklılaştırma stratejisini veya maliyet liderliği stratejisini harekete geçirmektedir. Aşağıda söz konusu olan üç strateji detaylı bir biçimde ele alınmaktadır (Sarvan vd., 2003:78).

#### **1.4.3.1. Maliyete Dayalı Liderlik Stratejisi**

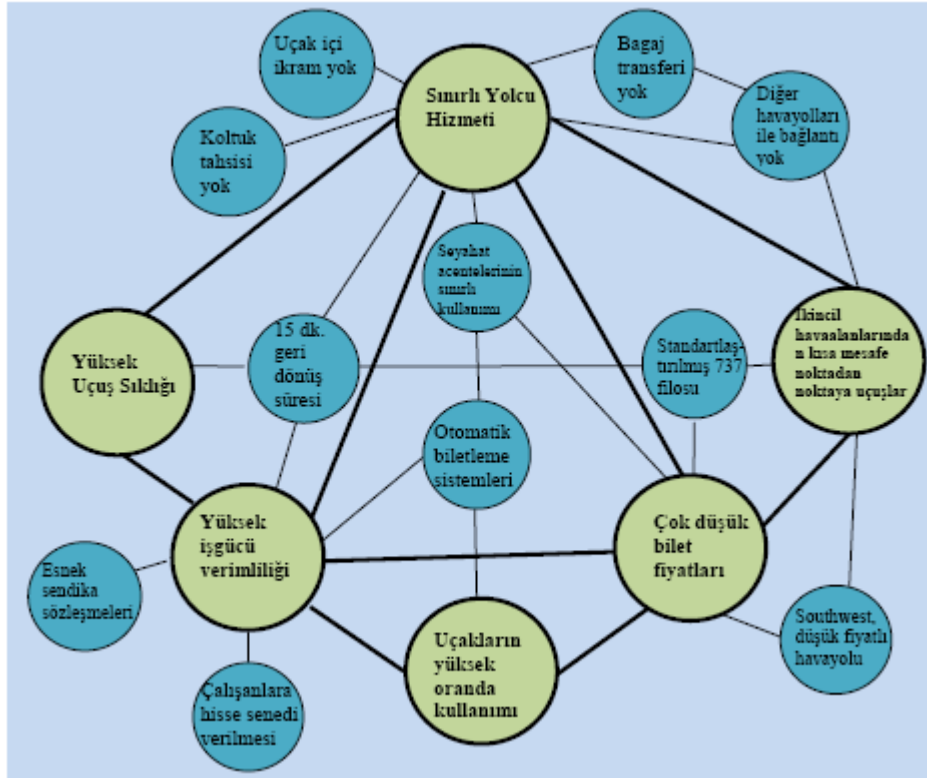
Porter tarafından geliştirilen üç rekabet stratejisi içerisinde belki de en açık olduğu görülebilen maliyet liderliği stratejisi, organizasyonun gerçekleştirdiği etkinlikleri rekabet halinde olduğu firmalara oranla daha az giderle yapmasını ve sektörün olağan seviyesinden daha fazla kara sahip olmasını hedeflemektedir (Ülgen ve Mirza, 2007:258). Bu strateji ele alındığında, firmanın, bünyesine dahil olduğu pazarda ucuz maliyetli üretici olmayı hedeflediği görülmektedir. Bu sebeple de firma katlandığı maliyetlere dikkatini vererek tüm etkinliklerini maliyetlerinde bir düşüş olacak biçimde planlar ve maliyetin az olmasının verdiği üstünlükle alıcılara makul bir fiyat arz etme şansına sahip olur (Porter, 1985:12).

Maliyet konusunda üstünlük elde etmenin farklı yolları vardır ve sektörün düzenine göre değişiklik göstermektedir. Maliyet üstünlüğu sağlamanın yollarını (Miller vd., 1996:154):

- Geniş çaplı etkinlikte bulunarak ölçek ekonomilerden kazanç sağlayıp birim maliyetleri düşürmek,
- Mal ve hizmetleri zaman içerisinde daha düşük bir maliyetle imal edebilir hale gelebilmek için deneyim ve öğrenme eğrisi ekonomilerinden yararlanmak,
- Üretken kurumlar kurup kullanılan hacmin maksimum seviyede kalmasını sağlayarak birim maliyetleri düşürmek,
- Rekabet içinde olunan firmalara oranla daha az maliyetlerle üretim faktörlerine sahip olmak,

- Teknolojiden yararlanarak etkinliği yükseltmek, üretimi ve dağıtımı daha az bir maliyetle gerçekleştirmek,
- İşgücünü etkili bir şekilde kullanmak, şeklinde sıralayabiliriz.

Maliyet liderliği stratejisinin açık bir biçimde görüldüğü havayolu taşımacılığı piyasasında söz konusu stratejinin uygulanmasına en iyi emsal maliyeti az olan havayolu firmalarıdır. Southwest Airlines, bu piyasada maliyet liderliği stratejisini uygulamaya ilk başlayan ve bunu en başarılı biçimde gerçekleştiren firma olarak organizasyonunu maliyet üstünlüğü sağlayacak biçimde yapılandırmıştır. Yapıyı oluşturan esas elemanlar ve bu elemanlar arasındaki bağlantılar aşağıdaki gibidir (Şengür, 2004:47).



Kaynak: Porter, Formulating Strategy, <http://training.byu.edu/documents/t-strategy.pdf> ,(20.11.2014)

Yukarıdaki şekilde sunulan elemanlarının maliyet konusunda sağladığı üstünlükler şunlardır (Şengür, 2004:49):

- Sınırlı yolcu hizmeti: Uçuş esnasında, öncesinde ve sonrasında sunulan kısıtlama getirilmiş çeşitli hizmetlerle maliyetten ve işgücünden tasarruf sağlanabilmektedir.
- İkincil havaalanlarının kullanılması: Bu havaalanlarında yoğunluğun ve fiyatların az olması nedeniyle dönüş zamanları kısadır ve kalkışın zamanında gerçekleşmesinden dolayı etkinlik ve maliyet üstünlüğü sağlanmaktadır.
- Kısa mesafeli hatlarda noktadan noktaya uçuşlar: Yolcu talebi çok ve uçuş hattı kısa mesafeli olduğunda bir konumdan başka bir konuma gerçekleştirilen uçuşlar uçağın kullanım payını yükselterek aktarılması gereken bagaj ve yolcular sebebiyle meydana gelen maliyetleri yok etmektedir.
- Standart filo yapısı: Eğitim, onarım ve yedek parça maliyetlerinde üstünlük yaratmaktadır.
- İşbirliklerine üye olmama: Firma iş birliklere üye olmayarak, iş birliğe dahil olan firmaların ölçüt kabul ettiği standartlarda hizmet sağlamayı ve aktarmalı uçuşların neden olacağı giderlere göz yummayı gerektirmeyeceğinden, ilave masraflara girmekten kurtulmaktadır.
- Verimli işgücü: Yüksek seviyede sahip olunan hisseler, ücretlendirmenin verimliliğe dayalı olması, az olan yolcu-km başına düşen personel sayısı ve personelin moralinin yüksek tutulması sonucunda etkinliğe ve verimliliğe ulaşılmaktadır.
- Maliyet liderliği stratejisini her piyasaya ve o piyasadaki her firmaya uygulamak olası olmayabilir. Firmalar, alıcıların talep ve gereksinimlerini en etkili biçimde sağlayarak farklılaştırma stratejisini özümsemeyi de seçebilirler.

#### **1.4.3.2. Farklılaştırma Stratejisi**

Farklılaştırma stratejisi; firmaların, alıcılarının önemli olarak gördüğü kimi nitelikleri değerlendirerek ve arz ettiği mal ve hizmetleri farklılaştırarak kendi pazarında tek olmayı hedeflemektedir. Firma tek olmasının pozitif sonucunu yükselen fiyatlarla görmektedir (Porter, 1985:14).

Farklılaştırma stratejisini uygulamaya koyan firma, firmanın değerlendirilmiş malını veya hizmetini tercih eden müşterileri hedef kitlesi olarak görmektedir (Hoskisson vd., 2004:150). Bu stratejiyi uygulayan firmalar, mallarını

farklılaştırarak, alıcıların bu farktan dolayı oluşan yüksek fiyatı ödemeyi kabul ettirmeyi amaçlamaktadırlar (Eren, 2005:254).

Farklılaşma, firmanın ürün ve hizmetlerinde yapılan farklılaştırma olarak anlaşılmaktadır. Ürün ve hizmette farklılaştırma işlevsel bir strateji olup, pazarlama teknikleriyle alakalıdır. Halbuki, farklılaştırma stratejisi rekabet stratejileri başlığı altında olmakla beraber, firmanın paha yaratan bütün etkinliklerinde farklılaştırmaya gidilerek olağanın üstünde kar elde etmeye yarayan bir rekabet stratejisidir (Ülgen ve Mirza, 2007:264).

Farklılaştırma stratejisinin uygulanabilmesi için verimli araştırma geliştirme etkinlikleri, yeni mal dizaynları, yüksek standartta girdi kullanılması, kuvvetli pazarlama kabiliyetleri ve kanallarla kurulan iletişimin sağlam olması gerekmektedir. Hayata geçirilebilmesi durumunda, farklılaştırma stratejisi piyasada firmanın yüksek kar elde etmesini sağlar. Söz konusu strateji, beş tane rekabet gücü karşısında firmanın desteklenen bir pozisyona gelmesine yardımcı olur. Alıcıların markaya duydukları sadakat ve ürünlerdeki fiyat artışlarına tepkisiz kalışları, firmayı beş rekabet gücünün saldırılarına karşı savunur ve firmanın getirisini yükseltir. Farklılaştırma stratejisini takip eden Türk Hava Yolları, American Airlines, Singapore Airlines, British Airlines, Cathay Pasific, Delta Airlines gibi bazı havayolu firmaları hizmete devam etmektedirler (Porter, 1985:47).

#### **1.4.3.3. Odaklanma Stratejisi**

Odaklanma stratejisi, belirli bir müşteri topluluğuna, imalat ve dağıtım düzenine veya belirli bir sektöre coğrafi olarak yoğunlaşarak bütün firma etkinliklerinin belirlenen amaç doğrultusunda biçimlendirilmesidir (Aktan ve Vural, 2004:110).

Maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisinin hedefinde sektörün tamamı varken, odaklanma stratejisi sektörün bünyesindeki sınırlı bir bölgeye yönelmektedir. Amacı, bütün stratejisini söz konusu sınırlı bölgeyi göz önünde bulundurarak oluşturup, o bölgede rakiplerine oranla daha kaliteli bir biçimde hizmet sunmaktır. Bu yöntemi takip eden firma diğer faaliyet ortamlarından uzaklaşarak sadece bir alanda uzman haline geldiğinden dolayı, rakiplerine oranla daha üretken

ve kaliteli bir biçimde hizmet sunma yeteneğine sahip olacaktır. Bunun sonucunda da rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Odaklanma stratejisi, maliyet liderliğine veya farklılaştırmaya yoğunlaşmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir (Porter, 1985:15).

Odaklanma stratejisi rekabet üstünlüğü sağlamak için uygulandığında bazı riskler taşımaktadır. İlk olarak, odaklanma stratejisi diğer iki strateji baz alınarak gerçekleştirildiğinden dolayı söz konusu strateji onların risklerini de içermektedir. Bundan farklı olarak, sınırlandırılmış bir müşteri topluluğunda veya coğrafi pazarda, daraltma yaşandığı için beklenen gelişme yaşanmayabilir. Bir başka risk ise, çekici bir hale gelen sınırlandırılmış müşteri topluluklarının ve pazarın, büyük kitleyi hedefleyen rakip firmaları da bu stratejiyi hayata geçirmeye sevk etmesi halinde stratejinin etkinliğini yitirme ihtimalidir (Ülgen ve Mirza, 2007:268).

#### **1.4.3.4. Arada Sıkışıp Kalmak**

Firmalar maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisinden birini bile sade ve açık bir biçimde gerçekleştiriyorsa, bu onların arada sıkışıp kaldığını göstermektedir. Arada kalmak; okyanusun ortasında kalmak, yönünü bulamamaktır (<https://prezi.com/>). Firmanın bu üç stratejiden en az birinde kendi stratejisini geliştirememesi sonucunda zayıf düştüğü durumdur (Arıkan, 2014:11). Bu sebeple bir firmanın üç stratejiye birden uygun durumda olması kritik bir olaydır. Arada sıkışıp kalan firmalar, ürünleri düşük fiyattan isteyen büyük bir kitleyi oluşturan alıcılarını kaybetmek veya maliyeti yüksek olmayan firmaların alıcılarını kapmak amacıyla kazançlarından feragat etmek durumunda kalırlar. Arada sıkışıp kalma durumu çoğunlukla firmanın diğer firmalarla nasıl mücadele edeceğiyle ilgili karar vermedeki gönülsüzlüğünden kaynaklanmaktadır (Porter, 2008:51).

Böyle işletmeler fiyata dayalı rekabet edemezler, çünkü maliyet yapıları yüksektir. Bu durumdaki firmalar maliyet yapıları beklenenden fazla olduğu için fiyat üzerinden rekabete giremezler. Olası alıcıların akıllarındaki mal ve hizmetleri farklılaştıramadıkları için ortalama fiyatları arz edemezler. Bununla beraber daha büyük bir piyasa rekabetine karşı savunacak olan niş pazarlarda da etkinlikte

bulunamazlar. Arada sıkışıp kalan bir firma sadece piyasadaki rakipleri de arada sıkışıp kalma haline geldiğinde kar sağlayabilir (Kling ve Smith., 2002:27-28).

## **1.5. REKABET STRATEJİLERİ**

### **1.5.1. Tanımı**

Rekabet stratejisi, bir organizasyonun fonksiyonlarının oluşturduğu ana becerilerin organizasyonun çevresindeki olanakları değerlendirmesi için bir araya getirilmesidir. Organizasyonun içinde bulunduğu sektörü eksiksiz bir bütün olarak incelenmesini ve sektörün ileriki zamandaki ilerlemesini öngörmesini, kendi rakiplerini ve bu rakiplerin arasında kendi konumunu kavramasını, yapılan incelemenin tasarlanmış bir yol haritası haline getirmeyi sağlamaktadır. Buna sahip bir organizasyon, rekabet konusunda avantaj sağlamak için değer oluşturma kaynaklarını ve koordinasyon yeteneklerini gösterebileceği alanı belirler. Bununla beraber, rekabet stratejisini esas alan organizasyon, kendini beş ana rekabet faktörüne karşı müdafaa edebileceği ya da bu faktörleri kendi çıkarlarına yönelik kullanabileceği bir pozisyon belirler. Bu sınırlar dahilinde rekabet stratejisi aşağıdaki soruların cevaplarını bulmaya çalışır (Sarvan, 2003:79);

- Var olunan sektörde ve faaliyette bulunulması tasarlanan sektörlerde rekabete etki eden faktörler nelerdir?
- Rakip organizasyonların gerçekleştirme ihtimalinin bulunduğu faaliyetler nelerdir ve bu faaliyetlere en etkili şekilde nasıl karşılık verilebilir?
- Etkinlik gösterilen sektörün ilerlemesi hangi yönde olacaktır?
- Rekabet yarışında uzun dönemli yer alabilmek için organizasyon nasıl bir ilerleme gösterecektir?

Porter, pazarda birbirine benzeyen mal ve hizmetlerin birbirine denk alıcılara ya da alıcı topluluklarına satışını yapmak amacıyla rekabet halinde olan organizasyonların, rekabet avantajı sağlayarak olağanın üstünde gelir sağlamalarına yönelik iki yöntem belirtmektedir (Porter, 2008:36-37).

- Organizasyon sektördeki rakiplerine oranla daha fazla gelir elde etmesini sağlayacak ve pazarda olağanın üstünde kar sağlamasına yarayacak şekilde



mal ve hizmetlerini rakiplerinden daha ucuz bir giderle temin edecek ve söz konusu mal ve hizmetleri piyasa fiyatından alıcıya arz edecektir.

➤ Organizasyon ürettiği mal ve hizmetleri, pazarda halihazırda bulunan birbirine benzeyen mal ve hizmetlerden farklı kılacak ve bu farklılık sayesinde müşterilerin harcamada bulunmaya razı olacağı yüksek fiyattan onlara arz edecektir. Böylece organizasyon, rakiplerine oranla daha fazla gelir elde edecek ve pazarda olağanın üstünde kar sağlayacaktır.

### **1.5.2. Birleşik Rekabet Stratejileri**

Birleşik rekabet stratejileri, firmalar esas rekabet stratejilerini(maliyet liderliği ve farklılaştırma) ya da odaklanmış stratejilerin(maliyet odaklı ve farklılaştırma odaklı) arasından ikisini ya da daha fazlasını aynı zamanda veya kısa zaman aralıklarıyla gerçekleştirilmesi halinde meydana gelmektedir (Ülgen ve Mirza, 2007:269).

Firmanın değişik pazarlarda etkinlik gösterdiği durumlarda, değişiklik gösterebilen pazar yapılarının olması iki pazarda birden aynı stratejinin takip edilmesine olanak sağlayabilir. Söz konusu pazarlardan birinde farklılaştırma stratejisi uygulanırken, diğer pazarda maliyet liderliği stratejisini gerçekleştiren çok sayıda firma olabilmektedir. Birleşik rekabet stratejileri üç farklı yolla uygulanabilmektedir (Proff, 2000:544).

➤ Sürekli olmayacak şekilde iki değişik rekabet stratejisinin peş peşe olarak sadece bir alanda uygulanması,

➤ İki değişik rekabet stratejisinin aynı zamanda değişik alanlarda uygulanması,

➤ İki değişik rekabet stratejisinin aynı zamanda sadece bir alanda uygulanması.

Son zamanlarda değişik alanlarda yapılan araştırmalar, Porter' ın görüşünün tersine, firmaların birden çok rekabet stratejisini bir arada etkili bir şekilde gerçekleştirdiklerini ve birleşik rekabet stratejisini uygulamaya koyan firmaların, söz konusu rekabet stratejilerinden sadece birini uygulayan firmalardan daha yüksek bir verim elde ettiğini göstermiştir (Acquaah, 2008:348).

Rekabet avantajı, düşük maliyetlere ve ürün farklılığına göre ortaya çıkar. Farklılaşma ile tüketiciler yenilikçi ve kaliteli ürünler elde ederken satış sonrası hizmetlerden de faydalanabilmektedirler. Düşük maliyet ve ürün farklılığı işletmelerin kaynaklarını rakiplerine göre daha iyi kullanabilmesini sağlar (Şağbansua, 2006:10). Örneğin; havacılık sektöründe yaşanan serbestleşme hareketinden sonra pazarda gün geçtikçe sayısı artan maliyeti düşük havayolu firmalarıyla rekabet halinde olabilmek amacıyla, farklılaştırma stratejisini güden havayolları firmaları kendi yapılarında maliyeti düşük firmalar kurmuşlardır. Bu stratejiyi uygulayıp başarılı olamayan British Airways, Lufthansa, US Airways, KLM gibi önemli havayolu firmaları vardır. Başarısızlıkları sonucunda kurdukları maliyeti düşük havayolu firmaları, başarılı olan başka maliyeti düşük havayolu firmalarınca satın alınmış olmalarına rağmen, aynı stratejiyi devam ettiren havayolu firmaları hala görülmektedir (Graff, 2009:314).

## İKİNCİ BÖLÜM

### HAVA YOLU TAŞIMACILIĞI ve TÜRKİYE'DEKİ HAVA YOLU ŞİRKETLERİNİN PROFİLLERİ

#### 2.1. Havayolu Taşımacılığı

Havayolu taşımacılığı adından da anlaşılacağı üzere bir hava aracı ile, ticari amaçla yapılan yolcu, yük veya postaların taşınması faaliyetidir. SHY-6A Ticari Hava İşletmeleri Yönetmeliğinin 1. maddesinde ise “*ticari hava taşıma faaliyetleri her türlü hava aracı kullanarak ücret karşılığında yolcu, yük ve posta taşınması*” olarak ifade edilmiştir (<http://www.shgm.gov.tr>). Havayolu taşımacılığı hızlı bir ulaşım yoludur fakat diğer ulaşım şekillerine oranla oldukça masraflıdır. Yolcu taşımacılığı anlamında da büyük bir kapasiteye sahip olsa da havayolu taşımacılığının büyük bir kısmını ekspres ve kurye kargo taşımacılığı oluşturmaktadır (<http://tr.wikipedia.org>). Havayolu taşımacılığı yapan işletmeleri, yüzlerce uçaklık filolarıyla gün içinde binlerce sefer yapabilen havayolu işletmeleri, tek ve nispeten daha küçük bir uçakla yılın yalnızca belirlenmiş dönemlerinde taşımacılık yapan havayolu işletmelerine kadar birçok farklı türde olabilmektedir. Bu sektör büyük uçuş ağı ile şehirler, ülkeler hatta kıtaları birbirine bağlaması, sosyal yada ekonomik faydalar sağlaması gibi nedenlerle günümüzde modern yaşamın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir (Sarılğan, 2011:40).

2002 yılından bu yana dünyada havacılık sektöründe yıllık ortalama büyüme %5' iken, ülkemizde bu oran dünya ortalamasının yaklaşık 3 katı olarak %14,5' tir. Günümüzde genellikle gelişmiş yada gelişmekte olan ülkelerde havacılık sektöründe krizler meydana gelmekte ve şirketler küçülmeye kadar gitmekte iken Türkiye sektördeki büyümeyi halen sürdürmektedir. Bir örnekle açıklamak gerekirse; dünya genelindeki taşıma ton/km ölçeğinde 2003 yılında Türkiye dünya genelindeki sıralamada 30. Sırada olmasına karşın 2013 yılındaki ölçek sıralamasında sırasını 15. sıraya kadar yükselmiş, Avrupa'da da 5. Sıraya yükselmiştir (<http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/a5ec26a31a72281.pdf>).

Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA)' nin Kasım 2014' te yayınladığı Talep İstatistikleri Raporuna göre 2014 kasım ayında km başına ücretli yolcu sayısı 2013 yılına oranla %6 'lık bir artış göstermiş, aynı zamanda Ekim ayındaki % 5,7 'lik oranın ve 10 yıllık ortalama büyüme oranı olan % 5,6'nın da üzerindedir. Yine 2014 Kasımında havacılık sektöründe gerçekleşen kapasite artışı %5,4 iken doluluk oranı sabit kalmıştır. Rapora göre Kasım'da yakalanan büyüme iç hat uçuşları %6,9 oranla anahtar görevinde idi. Dünyadaki iç hat yolcu sayısında en büyük artış da %15,4 oranla Çin' de gerçekleşti. Küresel anlamda hava yolu taşımacılığına olan talep de %5.4 oranında artış göstermiştir. Söz konusu bu artış 2013 Kasım'da olan %6.1' in altında kalmıştır. Bununla birlikte küresel anlamda gerçekleşen kapasite artışı ortalama %5.9 iken doluluk oranının %0,3' lük bir düşüş gerçekleşmiştir. Yine bu istatistiklere göre Kasım 2014' te Afrika dışındaki tüm bölgelerde artış olurken artış oranının Ekim ayının altında kalması dikkat çeken bir unsurdu (<https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/passenger-analysis-nov-2014.pdf>).

Günümüzde havayolu taşımacılığı sayesinde uzaklık, mesafe sınırı olmaksızın ülkeler arası ekonomik, teknik, işletmecilik ve ticari konularda işbirlikleri sağlanabilmekte, insanların yada ürünlerin konforlu ve güvenli bir biçimde kısa zamanda bir yerden başka bir yere ulaştırılması sağlanabilmektedir. Ayrıca farklı kültürlerle ait insanları da bir araya getirerek birbirlerini tanıma imkanı sağlayarak sosyal ve kültürel anlamda da katkısı olmaktadır. Havayolu ulaşımı ile seyahat edenlerin seyahatleri iş ve eğlence amaçlı olarak iki grup altında incelemek mümkündür Eğlence amaçlı olanları da tatil ve arkadaş ziyareti olarak sınıflandırabiliriz

(<http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/OzelIhtisasKomisyonuRaporlari.aspx>).

Sivil havacılık çalışmaları ülkemizde 1912 yılında başlamış, Devlet Hava Meydanları' nın 1956' da kurulması ile de hız kazanmıştır. 1983 yılında Sivil Havacılık Kanunu yürürlüğe girmiş ve sivil havacılık sektörün gelişimini sürdürmüş; havaalanlarının geliştirilmesi, hizmet kalitesinin artmasıyla birlikte hizmet kalitesi ve güvenilirliğinde de artış meydana gelmiştir. 1990' lı yıllarda ise sektöre katılan yeni işletmelerde bir rekabet ortamı oluşmuş ve özel sektörde kıyasıya bir rekabet meydana gelmiştir. 2003 yılında ortaya çıkan bölgesel havacılık politikası ile de sektör hızlı bir büyüme yakalamıştır (<http://www.shgm.gov.tr>).

2003 yılında Türkiye'deki aktif havalimanı sayısı 26 iken 2014 yılında bu rakam 53'e yükselmiştir. İç hatlardaki yolcu sayısı ise 2003 yılına oranla 7 kattan daha yüksek bir artış göstermiş ve 76,1 milyona ulaşmıştır. Havayolunu kullanan toplam yolcu sayısı da yaklaşık olarak 4 kat artmış ve 2013 yılı sonunda 150 milyon olarak kayıtlara geçmiştir. Toplam uçak sayımız 2003 yılında 162 iken 2014 yılında bu sayı 422'dir. Koltuk kapasitesi ise 2003 yılında 27.599 iken 2014 yılında 75.700' yükselmiş, Kargo kapasitesi ise 2003 yılında 302.737 iken 2014 yılında 1.393.692 kg'dır (<http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/a5ec26a31a72281.pdf>).

## **2.2. Türkiye'de Yolcu Taşımacılığı Yapan Şirketler**

### **2.2.1. Türk Hava Yolları**

#### **2.2.1.1. Tarihçe**

Türk Hava Yolları, 1933 yılından bu yana her dönem eğitime önem veren ve ilk yıllarından günümüze kadar personellerine hem yurt içi hem de yurt dışı eğitim, kurs ve seminerlere katılım imkanı sağlayan bir kuruluş olarak bilinmektedir. İlk yıllarında söz konusu eğitimler yalnızca pilot ve makinistlere verilmekte olsa da zamanla gelişen sektörle birlikte sistematik bir eğitim birimine olan ihtiyaç da artmıştır (<https://akademi.thy.com/tr-tr/hakkimizda/tarihce>).

İlk etapta Teknik Müdürlüğe bağlı bir Eğitim Şefliği kurulmuş ve yine sektördeki gelişmelerle birlikte İşletme Müdürlüğüne bağlı Uçuş Eğitim Şefliği ve Yer Eğitim Şefliği olmak üzere iki birim daha kurulmuştur (<https://akademi.thy.com/tr-tr/hakkimizda/tarihce>).

Gelişen sektörler birlikte eğitimin de giderek önem kazanmasıyla birlikte 1966 yılında İdare Meclisi bir karar alarak Genel Müdür İdari Yardımcılığı bünyesinde bir Eğitim Müdürlüğü hizmete girmiştir (<https://akademi.thy.com/tr-tr/hakkimizda/tarihce>).

1972'de ise Gümüşsuyu'nda bir eğitim merkezi açılmış ve modern anlamda eğitim uygulamalarına başlamış ve 1979 yılında da bu müdürlük Yeşilköy'e nakil olmuştur. Yeşilköy'de bir hangarda gerçekleştirilen eğitimler yer eğitimi ve uçuş eğitim olmak üzere iki bölümden oluşmaktaydı. Buradaki eğitimler de THY

bünyesinde çalışan pilotlar, baş hostesler, kontrol hostesleri, lisans hocaları ve meteoroloji uzmanları tarafından verilmekteydi (<https://akademi.thy.com/tr-tr/hakkimizda/tarihce>).

Söz konusu bu birim, 1982’ de Eğitim Başkanlığı’ na dönüşmüş ve bununla birlikte günümüzdeki Türk Hava Yolları Havacılık Akademisi kurulmuş olmuştur. Bu kuruluşun gerçekleşmesiyle birlikte teknik eğitimler ile birlikte yabancı dil ve iş başı eğitimleri de verilmeye başlanmıştır. 1984 yılında Atatürk Havalimanı B kapısı yanında bulunan binaya taşınan Eğitim Başkanlığı çalışmalarını Eğitim Başkanlığı ve Uçuş Eğitim Başkanlığı şeklinde iki bölüm olarak yürütmüştür (<https://akademi.thy.com/tr-tr/hakkimizda/tarihce>).

1998 de ise Uçuş Eğitim Başkanlığı günümüzde de faaliyetlerini devam ettirdiği Florya’daki binasına geçmiş ve Eğitim Başkanlığı o günden beri çalışmalarına ayrı olarak devam etmiştir. Bu kurum 2008’ den beri Türk Hava Yolları Havacılık Akademisi ismiyle bilinmektedir (<https://akademi.thy.com/tr-tr/hakkimizda/tarihce>).

Günümüzde ortaklık hisselerinin %50, 88’ ini halka arz etmiş olan THY hisselerinin %49,12’ si de Özelleştirme İdaresi’nde bulunmaktadır. 3’ü doğrudan, 10’ u müşterek olmak üzere toplam 13 iştiraki bulunan THY ortaklığının kayıtlı sermayesi ise 2 Milyar TL’ dir (<https://akademi.thy.com/tr-tr/hakkimizda/tarihce>).

2014 yıllık raporuna göre THY toplamda 108 farklı ülkede 264 noktaya uçuş gerçekleştirmektedir. Bu uçuşların 45’ i iç hatlara geri kalan 219’ u ise dış hatlardır. 2013 yılında 48,3 milyon olan THY yolcu sayısı 2014 yılında %13,3 artmış ve 54,7 milyona yükselmiştir. Söz konusu bu artış iç hatlarda %13,2 iken dış hatlarda ise %13,3 oranında gerçekleşmiştir. Bu artışla birlikte THY büyük bir başarıya imza atmış ve Avrupa Hava Yolları Birliği verilerine göre Pazar payını %14,6 ‘ ya yükselterek Avrupa’ nın en çok yolcu taşıyan 2. Havayolu şirketi olmuştur (<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

Dünyanın en önemli sivil havacılık projelerinden biri olan İstanbul Yeni Havalimanı ile birlikte THY’ nin de hedefleri artmaktadır. Bu projeye birlikte THY’ nin hedefi 2023 yılında 135 milyon yolcuya kaliteli hizmet sunmaktır. THY’ nin 2023 yılına ait hedeflerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür

(<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>);

- *6 Uçak Pisti*
- *150 Milyon Yolcu Kapasitesi*
- *181 Yolcu Köprü Sayısı*
- *271 Uçak Park Kapasitesi*
- *350 Destinasyon*

### **2.2.1.2. THY Vizyonu ve Misyonu, Temel Değerleri**

Türk Hava Yolları şirket vizyonu, misyonu ve temel değerlerini aşağıdaki gibi belirlemiş ve sunmuştur (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler>);

#### **Vizyon;**

- *Sektör ortalamalarının üstündeki büyüme trendinin sürdürülmesi,*
- *Sıfırlanmış kaza ve kırımı,*
- *Dünyada parmakla gösterilen hizmet anlayışı,*
- *Düşük maliyetli taşıyıcılara denk birim maliyetleri,*
- *Sektör ortalamalarının altında satış ve dağıtım giderleri,*
- *Rezervasyon, biletleme ve uçağa binış işlemlerini kendisi yapan sadık müşterileri,*
- *Kurumdan elde edeceği yararın yarattığı katma değerle orantılı olduğunu bilen ve kendini geliştiren personeli,*
- *Üyesi bulunduğu Star İttifakı ortaklarına iş yaratan ve onların sunduğu potansiyelden iş çıkaran ticari ataklığı,*
- *Hissedarlarının ve tüm yararadaşlarının menfaatini birlikte gözeten modern yönetim ilkelerini benimsemiş yönetimi ile belirginleşen bir havayolu olmak (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler>).*

### **Misyon;**

Türk Hava Yolları, devletine bağlı, küresel ölçekte faaliyet göstermeyi hedefleyen misyonunu ve temel değerlerini aşağıdaki gibi tanımlamıştır (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler>);

*“Sivil Hava Taşımacılığı (SHT) sektöründe Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin Bayrak Taşıyıcısı kimliğiyle; uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile tercih edilen, Avrupa’nın önde gelen ve küresel ölçekte faal bir havayolu olmak”* (<https://akademi.thy.com/tr-tr/hakkimizda/tarihce>).

Temel Değerler (<https://akademi.thy.com/tr-tr/hakkimizda/tarihce>);

- *Dürüstlük ve adil davranma,*
- *Müşteri memnuniyeti,*
- *Bireye saygı,*
- *Yenilikçilik,*
- *Takım çalışması,*
- *Liderlik,*
- *Verimlilik,*
- *Gizlilik,*
- *‘Açık Kapı’ politikası*

### **2.2.1.3. Politika ve Hedefler**

Türk Hava Yolları’nın politika ve hedeflerini altı ana başlık altında toplamıştır. Bunlar; Emniyet Politikası, Kalite Politikası, Güvenlik Politikası, İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası, Çevre Politikası, Müşteri Memnuniyeti Politikasıdır. Bu politikaları detaylı inceleyecek olursak (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/kalite-politikamiz>);

#### **2.2.1.3.1. Emniyet Politikası:**

Türk Hava Yollarının tüm bölümlerinde birinci öncelik ve ortaklığın vazgeçilmez bir parçası olan şey emniyettir. Ayrıca emniyet, verimli, etkin ve sürdürülebilir bir hava taşımacılığının sağlanmasında da oldukça etkilidir. THY için tüm kademelerde emniyet taahhüdünün sektördeki en iyi standart ve uygulamalar seviyesinde tutulması oldukça önemlidir (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/kalite-politikamiz>).



**Emniyet Önceliği;** Türk hava yollarındaki tüm faaliyetlerinin, paydaşların, çevre emniyetinin öncelikli ve en önemli etken olduğunu kabul eder (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/kalite-politikamiz>).

**Yönetimin Taahhüdü;** THY, yürütülen operasyonlara yönetimin de katılmasının emniyetin bütünlüğünde önemli rol oynadığını kabul etmektedir. Türk Hava Yolları'nın tüm yöneticilerinin sorumluluğu altında emniyet akımlarını sürekli olarak takip etmek ve gözlemek, sorumluluk alanlarındaki emniyetin sürdürülmesi ve iyileştirilebilmesi için gerekli olan desteği ve kaynağı temin etmek bulunmaktadır (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/kalite-politikamiz>).

**Emniyet Yönetim Sistemi;** Çalışanları için sağlıklı bir ortam, müşterilere en yüksek standartlarını sunabilmeyi ve bunları sürdürülebilir kılmayı hedefleyen THY, bu hedefler doğrultusunda organizasyonun tüm seviyelerini kapsayan bir Emniyet Yönetim Sistemi'ni geliştirmiştir (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/kalite-politikamiz>).

**Emniyet Kültürü;** THY, yöneticileri ve çalışanları için, 'Adil, Ders Alan, Esnek, Bildirim ve Bilinç Kültürü' nü içine alan bir emniyet kültürünü benimsemekte, tüm çalışanlarını ve yöneticilerini buna teşvik etmekte ve bu emniyet kültürünü yaşatmaktadır (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/kalite-politikamiz>).

**Emniyet ve Kalite Standartlarının Benimsenmesi ve Geliştirilmesi;** THY'nin hedefi emniyet kalite ve standartlarını hem ulusal hem de uluslararası gereklilikler dâhilinde, sektördeki en iyi uygulamaların üzerinde tutmak ve sürekli olarak geliştirmektir (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/kalite-politikamiz>).

#### **2.2.1.3.2. Kalite Politikası:**

THY, yolcu ve kargo taşımacılığı, bakım, eğitim gibi tüm faaliyetlerinde Toplam Kalite anlayışını benimsemiştir. Bu doğrultudaki tüm yasa ve mevzuatı da göz önünde bulundurarak, ortak değerler doğrultusunda, çalışanlarını, müşterilerini, iştirakçilerini, iş ortaklarını, hissedarlarını ortak bir amaçta buluşturabilmek için

Kalite Politikasını beyan etmiştir (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/kalite-politikamiz>).

***Hızmette Mükemmelliği Aramak;*** THY' nin de beyanında faaliyetlerinde ulaştıkları noktalar yeni faaliyetler için mükemmellik için yeni arayışların başlangıcı olduğunu belirtmiştir (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/kalite-politikamiz>).

***Yaşamın Değerinin Farkında Olarak, Tüm Hizmetler Emniyet ve Güvenliğe Önem Vermek;*** Türk Hava Yolları, donanımlı insan kaynağı, uygun altyapılı çalışma ortamları, gelişmiş teknolojik imkânlarını da kullanmak suretiyle uçuş emniyeti ve uçuş güvenliğini sağlayabilmek için sıfır hata amaçlı çalışmaktadır (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/kalite-politikamiz>).

***Müşteri Odaklı Bir Yaklaşım;*** Farklı kültürel anlayışa sahip müşterilerin olduğu bilincini kaybetmeden, onların hem şimdiki hem de gelecekteki istekleri, ihtiyaçlarını algılayarak ve değerlendirerek zamanında hizmet sunulmasını sağlamış olur. Bununla birlikte müşterilerin memnuniyet ve şikayetlerini de dikkate alarak etkin bir biçimde değerlendirir (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/kalite-politikamiz>).

***Çalışanlarla Fark Yaratmak;*** THY, yapılan işin müşteriye sunulan hizmete değer katacağının bilincinde, ortaklık değerlerini benimseyen, çözüm üretebilen, işini sahiplenen, takım çalışmasına yatkın, kendini geliştiren çalışanları ile hizmet üretmektedir (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/kalite-politikamiz>).

Bu tanımlananların dışında,

*“Gelişmiş Teknolojiyi Kullanmak, Kaynakları Yönetmek, Geniş ve Güçlü Bir Uçuş Ağını Sürekli Kılmak, Dünya Çapında Havacılık Kuruluşu Kimliğini Sürdürmek, Dünya Sivil Havacılığında Söz Sahibi Olmak, Sosyal Sorumluluk Bilincinde Hareket Etmek, İş Ortakları ile Güç Birliği Yapmak, Etkinliği ve Verimliliği Arttırmak, Kalite Yönetim Sistemi Şartlarına Uymak ve Etkinliğini Sürekli İyileştirmek”* gibi kalite politikaları da bulunmaktadır (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/kalite-politikamiz>).

### 2.2.1.3.3. Güvenlik Politikası:

Türk Hava Yolları, gerçekleştirdiği tüm faaliyetler sırasında operasyon koşullarını sürekli iyileştirme ile güvenliği sağlayacağını bildirebilmek amacıyla ‘Güvenlik Politikası’ nı beyan etmiştir. Söz konusu bu hedef ve politikalar aşağıdaki gibidir (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/kalite-politikamiz>);

- *Operasyonel Güvenliğin Sağlanması,*
- *Güvenliğe İlişkin Faaliyetlerin Yönetilmesi,*
- *Güvenlikle İlgili Sorumlulukların Belirlenmesi,*
- *Güvenlik Zafiyetlerinin ve Risklerin Belirlenmesi,*
- *En Üst Düzeyde bir İletişim Ortamının Sağlanması,*
- *Kurumsal Güvenlik Kültürünün Oluşturulması ve Teşvik Edilmesi,*
- *Güvenlik Sağlanması İçin Gereken Kaynakların Temin Edilmesi.*

### 2.2.1.3.4. İş Sağlığı ve Güvenliği ile Çevre Politikası:

Türk Hava Yolları, gerçekleştirdiği tüm faaliyetler sırasında operasyon koşullarını sürekli iyileştirme ile güvenliği sağlayacağını bildirebilmek amacıyla ‘Güvenlik Politikası’ nı beyan ettiği hedef ve politikalar aşağıdaki gibidir (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/kalite-politikamiz>);

- *Kurallara uymak,*
- *Büyürken insan ve çevreyi düşünmek,*
- *Verdiği zararı ve rahatsızlığı en aza indirmek,*
- *Paydaşlarıyla birlikte gelişmek,*
- *Çalışan Katılımı,*
- *Riskleri Yönetmek,*
- *Gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakmak,*
- *Atıkları kazanmak,*
- *Sürekli iyileştirmek.*

### 2.2.1.4. Türk Hava Yolları Filosu ve Uçuş Ağı

#### 2.2.1.4.1. THY Filosu

2014 yılsonu raporuna göre, THY filosundaki uçak sayısını 261’e yükseltmiştir. Bununla birlikte ortalama filo yaşı ise 7,2’ dir. Türk Hava Yolları 2004 yılındaki 65 uçaktan oluşan filosunu 2014 yılında % 302’ lik bir büyümeyle filosundaki uçak sayısını 261’ e yükseltmiştir. 2015 Kasım ayı itibariyle bu sayı 298’ dir

(<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

Türk Hava Yolları, Avrupa' nın en genç ve modern filosuna sahip olma amacıyla faaliyetlerine devam etmekte ve günümüzde dünyanın en çok ülkesine uçuş yapan, dünyanın en geniş 4. uçuş ağına sahip havayoludur. Günümüzde de filosuna yeni uçaklar katarak bu amacı desteklemektedir (<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

*“Türk Hava yolları uzun dönem filo projeksiyonu neticesinde 2012 yılında siparişi verilen 20 adet B777-300ER ve 20 adet A330-300 uçağının teslimlerinin başlaması ile yeni hat açılışlarının yanı sıra mevcut hatlarda da frekans artışı ile uzun menzilde büyüme hız kazanmıştır. A330-300 uçaklarının 2014 yılı sonu itibarıyla 6 adedi B777-300ER uçaklarının ise 4 adedi teslim alınmış olup A330-300 uçaklarının 2016 yılı sonuna kadar, B777-300ER uçaklarının da 2017 yılı yaz sezonu öncesine kadar teslimleri tamamlanacaktır”* (<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

Bununla birlikte genç ve modern filo sahip olma amacıyla filonda bulunan A340-300 uçaklarından 3 tanesinin çıkarılması kararı alınmış ve 1993 model 2 adet A340-300 uçağı 2014 yılında filosundan çıkarmıştır ve 2015 yılında da diğerini çıkarmayı planlamaktadır (<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

*“2013 yılında Airbus firmasından verilen 117 adet dar gövde uçak siparişinin 2018 ve 2019 yıllarındaki 15 adet opsiyon hakkı ile Boeing firmasından verilen 95 adet dar gövde uçak siparişinin 2020 yılındaki 15 adet opsiyon hakkı kesin siparişe çevrilmiştir”* (<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

Verilen bu dar ve geniş gövde uçak siparişleriyle THY ortaklığı, mevcut filoya göre yakıt tüketiminde %15' e yakın bir tasarruf sağlayabilecektir. Ayrıca siparişi verilen uçaklarla birlikte daha uzak menzillere ulaşım sağlanabilecek, network ve yolcu gelişimine katkı sağlanacaktır (<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

Türk Hava Yolları filosunun özellikleri aşağıda tanımlanmıştır ve toplam koltuk kapasitesi ile günlük uçak kullanımları aşağıdaki şekillerde gösterilmiştir (<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

- Genç,
- Konforlu,
- Teknolojik,
- Verimli,
- Dinamik,
- Esnek,
- Ailesel,
- Çevreye Duyarlı,
- Rekabetçi,
- Güvenilir.

Şekil 3. THY Toplam Koltuk Kapasitesi



Şekil 4. THY Günlük Uçak Kullanımı



#### 2.2.1.4.2. THY Uçuş Ağı

Türk Hava Yolları, 2014 yılında da önceki yıllarda olduğu gibi müşterilerinin dünyalarını genişletmeye devam etmiştir ve bunun sonucunda network ağına 18 yeni destinasyon ile iki yeni ülke katılmıştır. *“Avrupa’da Rotterdam, Münster, Bordo, Astrahan, Stavropol, Pisa ve Katanya; Amerika’da Boston; Kanada’da Montreal; Afrika’da Batna, Tlemcen, Cotonou, Asmara, Konstantin ve Oran; Balkanlar’da ise Kherson ve Varna ile yolcuları bu yeni destinasyonları keşfetmeye çağırmaktadır.”* Ayrıca bu araştırmanın da konusu olan İzmir ilinden THY İzmir’den tarifeli İstanbul Atatürk Havalimanı, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı’na uçmaktadır. İstanbul Atatürk Havalimanı için tarifeli seferleri 15 seferi mevcuttur. Saatleri 4.15, 5.55, 07.00, 08.00, 09.05, 10.40, 11.10, 13.05, 15.10, 17.10, 18.05, 19.05, 20.25, 21.45, 22.30 'dur.

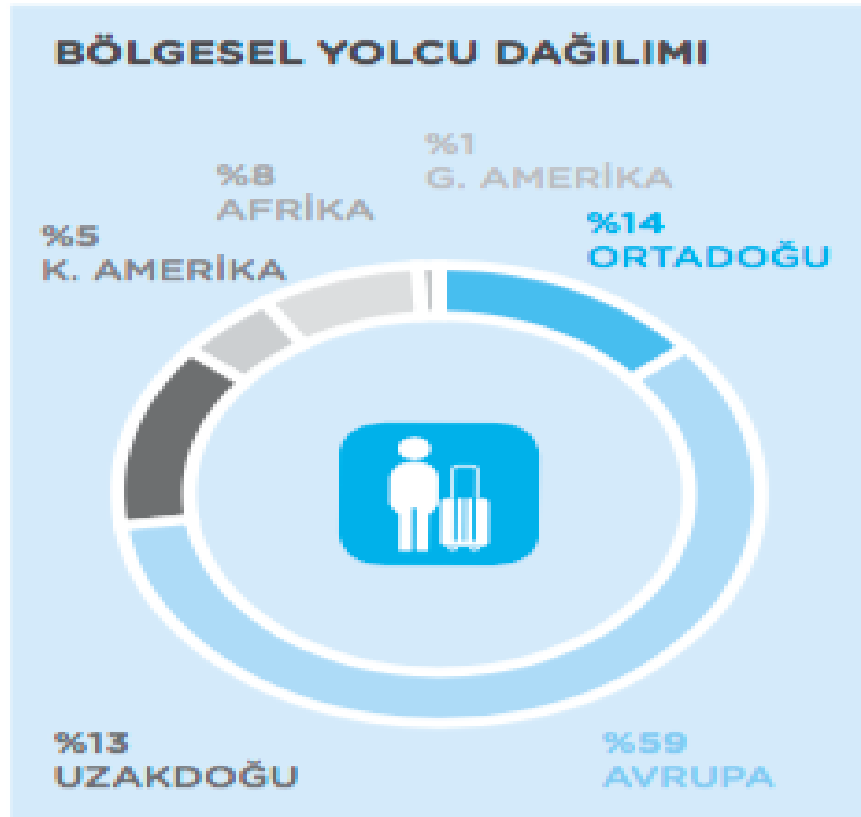
Sabiha Gökçen Havalimanı'na tarifeli seferleri; 6 seferi mevcuttur. Saatleri; 07.00, 08.45, 09.50, 11.50, 19.05, 20.10 'dur. Yaz tarifesinde saat değişiklikleri ve ilave seferler olmaktadır.

(<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

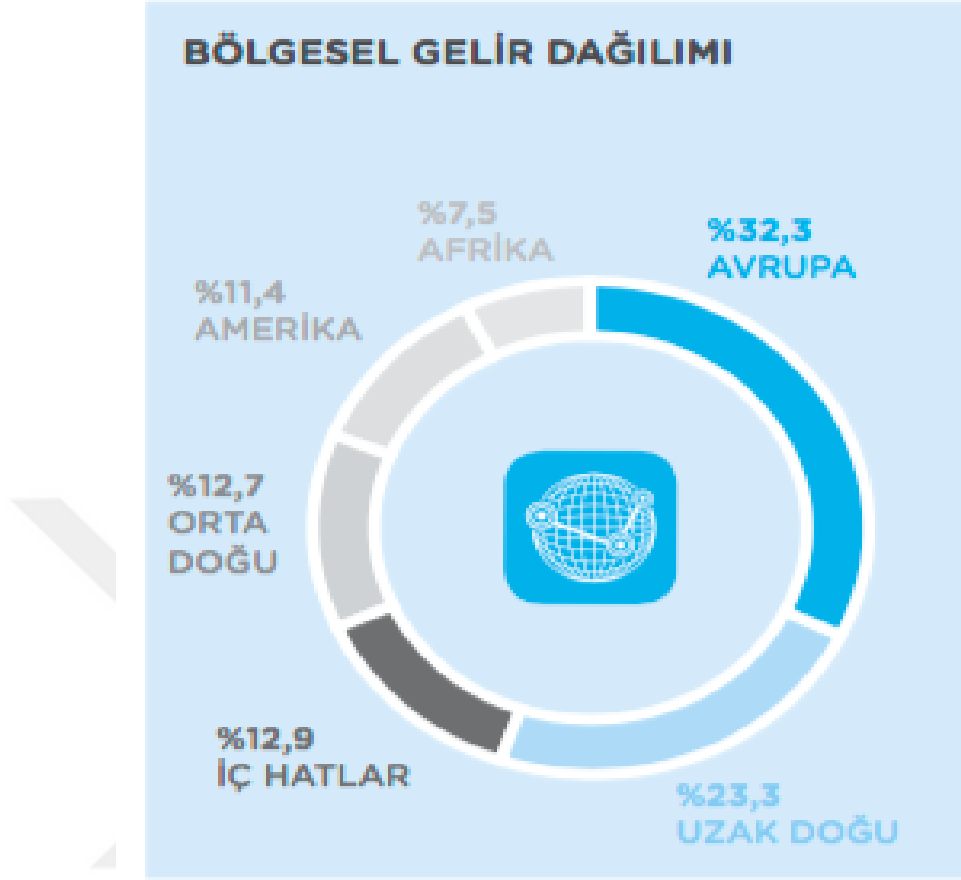
Söz konusu bu hatlarla birlikte THY, yolcularına 108 ülkede 264 noktaya ulaşma imkanı sunmaktadır. Ayrıca daha önce hiç bir uluslararası uçuşun bulunmadığı şehirleri de Türkiye’ nin ve Dünya’ nın birçok noktasına bağlayarak yolculara büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Türk Hava Yolları’nın hedefi uçuş ağını genişletmek olduğu gibi aynı zamanda kalitesini de her geçen gün arttırmak ve zirveye taşımaktır. Bu hedefini büyük ölçüde gerçekleştirdiği de “ Skytrax Avrupa’ nın En İyi Hava Yolu” unvanını üst üste 4. Kez almasından anlaşılabilir. Aşağıdaki şekillerde THY 2014 yılı Bölgesel Yolcu Dağılımı ve Bölgesel Gelir Dağılımı gösterilmiştir

(<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

Şekil 5. THY Bölgesel Yolcu Dağılımı



Şekil 6. THY Bölgesel Gelir Dağılımı



“THY İzmir'den tarifeli İstanbul Atatürk Havalimanı, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı' na uçmaktadır. İstanbul Atatürk Havalimanı için tarifeli seferleri 15 seferi mevcuttur. Saatleri 4.15, 5.55, 07.00, 08.00, 09.05, 10.40, 11.10, 13.05, 15.10, 17.10, 18.05, 19.05, 20.25, 21.45, 22.30 'dur. Sabiha Gökçen Havalimanı'na tarifeli seferleri; 6 seferi mevcuttur. Saatleri; 07.00, 08.45, 09.50, 11.50, 19.05, 20.10 'dur. Yaz tarifesinde saat değişiklikleri ve ilave seferler olmaktadır” (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/cevre-politikamiz>).

### 2.2.1.5. THY Faaliyetler ve Hizmetleri

#### 2.2.1.5.1. Kargo Hizmetleri

Türk Hava Yollarının bir alt markası olan Turkish Cargo, 2000' lerden beri ve hatta 2008' de başlayan günümüzde de etkilerini sürdürmeyi devam ettiren küresel



ekonomik krize rağmen büyümesini sürdürmüştür. Diğer hava yolları ve taşıyıcılar o dönemde kapasitelerinde yada trafiklerinde kesintiler yaparken Turkish Kargo, 2013 yılında 565.391 olan kargo ve posta taşıma hacmini 2014' te 667.743 tona çıkarmıştır. 2015 yılı hedefi ise %16 lık bir büyüme ile 775 bin tondur (<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

Son 10 yılda dünya hava kargo pazarındaki büyüme yıllık ortalama %4,4 iken Turkish Kargo' nun yıllık ortalama büyümesi %18,1' dir. Turkish Cargo, 2014 yılında da filosunu genişletmiş ve 7 tane yeni nesil geniş gövdeli uzun menzilli Airbus A330-200F ve 3 tane A310 Kargo uçağını filosuna katmıştır. Turkish Cargo mevcut filosuyla 47 noktaya kargo uçuşları gerçekleştirmektedir (<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

*“İstanbul'da yapılacak olan üçüncü havalimanında 150 bin metrekare kapalı alana sahip bir kargo tesisi ile İstanbul'u lojistik merkezi hâline getirmeyi hedefleyen Turkish Cargo, kargo hizmetlerini geliştirerek ihtiyaç duyulan kaliteli kargo servisini, her geçen gün artan hizmet kalitesi ile sunmaya devam edecektir”*

(<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

#### **2.2.1.5.2. Bakım Onarım**

*“THY Teknik A.Ş., İstanbul ve Ankara'da konumlanmış, toplam 549.385 metrekare kapalı alana sahip yedi hangarıyla, hava yolları ve VIP jet operatörlerine bakım onarım hizmetleri sunmaktadır. THY Teknik A.Ş., uçak üs bakımından motor, APU ve iniş takımlarına kadar çok sayıdaki komponent atölyeleri ile bakım-onarım hizmetleri sunmaktadır. Bulunduğu bölgede öncü bir bakım merkezi olan Teknik A.Ş., en önemli müşterisi olan Türk Hava Yolları haricinde 4 farklı kıtaya yayılmış 600'ü aşkın müşterisine hizmet vermektedir”*

(<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

THY Teknik A.Ş. 2009 yılından günümüze kadar yerli ve yabancı toplam 5 iştirak şirketi ile hem müşterilerine verdiği hizmet kalitesini arttırmayı hem de havacılık alanında farklı iş kollarında da büyümeyi amaç edinmiştir. THY Teknik A.Ş.' nin diğer faaliyetlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür

(<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>);

- 27 Haziran 2014' te HABOM resmi açılışı gerçekleştirildi.
- (POA) Üretim Organizasyonu Onayı Alındı.
- Türk üretimi ilk yolcu uçağı koltuğı lansmanı gerçekleştirildi.
- Kablosuz Kabin İçi eğlence Sistemi
- Motor Bakım Verilerinde İyileşme

### 2.2.1.5.3. İkramlar

THY kapsamında haftada 12 bin adet yemek verilmektedir ve 2014 yılının başlarında tüm hatlar ve tüm yolcu sınıfları için yeni ikram konseptine geçiş yapılmıştır. THYDo&Co, THY ve Do&Co 2007' ortaklığıyla 2007' de kurulmuş olan 60' tan fazla yerel ve uluslararası havayoluna hizmet vermektedir. THYDo&Co İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Bodrum, Trabzon, Dalaman, Adana olmak üzere toplam 9 ünite de hizmet vermektedir ve %70 pazar payına sahiptir (<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

2014' te de Skytrax yolcu değerlendirme sonuçlarına göre ' Avrupa'nın en iyi hava yolu şirketi' seçilmiş, bununla birlikte uzun uçuşlarda Business Class müşterilerine sundukları ikram ile dünyada ' En iyi Business Class İkrım Servisi' ödülüne de layık görülmüştür. Ayrıca yine 2014 sonuçlarına göre; "*En iyi Business Class Özel Yolcu Salonu İkrımı*" ve "*Güney Avrupa'nın En İyi Hava Yolu Şirketi*" ödülleri de sahibi olmuştur (<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

THY Do&Co yeni ikram konsepti bünyesinde geleneksel Türk Mutfağından ve Dünya Mutfağından bugüne kadar hava yolu ikramlarında yer almayan yeni tatları da ikramları arasında sunmaktadır. İkrım edilen bu yemekler uluslararası hijyen standartlarıyla uyumlu, en iyi ve en taze ürünler kullanılarak ve el işçiliğı ile günlük olarak üretilmektedir. Bununla birlikte yenilenen konsept ile birlikte servis ekipmanları da tümüyle yenilenmiştir. Yeni konsept ile tüm sınıflar için hazırlanan tüm ürünler Türk kültürünü yansıtan, sade ve modern bir tasarıma sahiptir. Yine bu konseptin bir parçası olarak THY' nin tüm uzun mesafe uçuşlarında 'Uçan Aşçılar'

hizmet.vermektedir(<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

## **2.2.2. AnadoluJet**

### **2.2.2.1. Tarihçe**

AnadoluJet, 2008 yılında geniş halk kitlelerinin ulaşım hizmetlerinden yararlanabilmesi için THY' nin yeni bir iş modeli ve ticari markası olarak kurulmuştur. THY ortaklığının iç hatlarda düşük ücretle seyahat sağlayan AnadoluJet, 5 uçakla faaliyete başlamıştır 2010 yılında 16 uçaklık filoya sahip olmuş, 2012 ortalarında filosundaki uçak sayısını 20' ye çıkarmış ve Ekim 2015' ten itibaren de 32 uçaklık filosuyla hizmet vermeye devam etmektedir (<https://tr.wikipedia.org/wiki/AnadoluJet>).

*“Sabiha Gökçen merkezinde ana marka dış hatlarıyla uyum içinde bir iç hat kurgusu ve Ankara merkezli aktarmalı uçuş politikası ile geniş bir uçuş imkânı sağlamaktadır”* (<https://tr.wikipedia.org/wiki/AnadoluJet>).

Bu doğrultuda uygun fiyatlı uçuş imkanı veren havayolu şirketi profile uygun şekilde kampanyalar ile marka değerini her yıl arttırmayı başarmıştır. Ayrıca iç hatlarda yeni yolculara erişebilmek ve uçuş deneyimini kolaylaştırabilmek için transfer hizmeti, otopark, araç kiralama gibi işbirlikleri ile faaliyetlerini geliştirmektedir (<https://tr.wikipedia.org/wiki/AnadoluJet>).

### **2.2.2.2. AnadoluJet Misyon ve Vizyonu**

#### **Misyonu;**

Ülkemiz gibi yüzölçümü geniş ülkelerde karayolu ve demiryolu ile yapılan yolculukların süreleri oldukça uzundur. AnadoluJet' in amacı ([http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about\\_us/flight\\_safety.aspx](http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about_us/flight_safety.aspx));

*“Anadolu halkının şehirler arası seyahatlerini daha yoğun olarak havayolu ile gerçekleştirme imkânı sağlamayı ve böylece seyahat edecek yolculara büyük bir zaman tasarrufu sağlamaktır”* ([http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about\\_us/flight\\_safety.aspx](http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about_us/flight_safety.aspx)).

Aynı zamanda, ücretsiz ikramları ile yolcularına ayrıcalıklı hissettirmek, Anadolu' nun misafirperverliğini havada da sunmayı amaçlamaktadır. Faaliyetlerini Ankara merkezli yürüten şirket, bu sayede hem yerli turizme hem de Anadolu' daki ticari ilişkilerin gelişmesine katkı sağlamaktadır ([http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about\\_us/flight\\_safety.aspx](http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about_us/flight_safety.aspx)).

### **Vizyonu;**

Türk Hava Yollarının bir ticari markası olarak ortaya çıkan AnadoluJet, Türk Hava Yolları ile ortak vizyona sahiptir ([http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about\\_us/flight\\_safety.aspx](http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about_us/flight_safety.aspx)).

### **3.1.2.3. Politika ve Hedefler**

AnadoluJet' in hava taşımacılığı politikası aşağıdaki değerler üzerine odaklanmıştır ([http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about\\_us/flight\\_safety.aspx](http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about_us/flight_safety.aspx));

- *Uçuş Emniyeti,*
- *Ekonomi,*
- *Yolcu Konforu,*
- *Tarifede Etkinlik.*

Bu politikalar doğrultusunda “*Uçuş Emniyet ve Kalite Güvence Başkanlığı, kendi sorumluluk sahasına giren Uçuş İşletme, Uçuş Eğitim ve Standartlar, Kabin, Bakım, Yer İşletme, Teknik Eğitim, Acil Durum Çalışma Grubu, Uçuş/Yer/Bakım Emniyet Müdürlükleri* ” gibi uçuş emniyetine direkt etki eden birimlerle işbirliği içinde çalışmaktadır([http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about\\_us/flight\\_safety.aspx](http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about_us/flight_safety.aspx));

THY Uçuş Emniyet ve Kalite Güvence Başkanlığı faaliyetlerine göre ana hedefler aşağıdaki gibidir ([http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about\\_us/flight\\_safety.aspx](http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about_us/flight_safety.aspx));

- *Ortaklığımızda Uçuş ve Yer Emniyetini en üst düzeye çıkartmak,*
- *Türk Hava Yolları'nın tüm ünitelerinde Toplam Kalite Güvencesi'nin kurulmasını ve uygulanmasını sağlamak,*
- *Risk Faktörü konusunda tüm bireyleri bilinçlendirmek,*

➤ Belirlenen eksiklik ve aksaklıklara karşı düzeltici önlemleri ivedilikle almak,

➤ Standart dışı uygulamaları, herhangi bir kaza veya olaya neden olmadan tespit etmek, meydana gelen kaza, kırım ve olaylardan gereken dersleri almak ve benzeri olayların tekerrürünü önleyebilmek için, varılan sonuçları ilgili ünitelere duyurmaktır.

### 3.1.2.4. AnadoluJet Filosu ve Uçuş Ağı

Şekil 7. AnadoluJet Filosu

UÇAK TİPİ	TOPLAM ADET	YOLCU KAPASİTESİ
EMBRAER190	3	110
EMBRAER195	3	118
B737-800	24	189
B737-700	2	149
<b>TOPLAM</b>	<b>32</b>	<b>5518</b>

AnadoluJet, Adana, Adıyaman, Ağrı, Alanya, Ankara, Antalya, Balıkesir-Edremit, Batman, Bingöl, Bursa, Çanakkale, Denizli, Diyarbakır, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Eskişehir, Gaziantep, Gökçeada, Hakkari-Yüksekova, Hatay, Iğdır, Isparta, İstanbul, İzmir, Kahramanmaraş, Kars, Kayseri, Kocaeli, Konya, Malatya, Mardin, Muğla-Bodrum, Muğla-Dalaman, Muş, Nevşehir, Ordu-Giresun, Samsun, Siirt, Sivas, Şanlıurfa, Şırnak, Tekirdağ-Çorlu, Tokat, Trabzon, Uşak, Van, Zonguldak olmak üzere 48 noktaya doğrudan ve aktarmalı olarak uçuşları bulunmaktadır([http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about\\_us/flight\\_safety.aspx](http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about_us/flight_safety.aspx)).

Yurtdışında ise; Amsterdam, Berlin, Beyrut, Brüksel, Cidde, Düsseldorf, Frankfurt, Kiev, Kopenhag, Kuveyt, Lefkoşa, Londra, Medine, Moskova, Milano, Münih, Nahçıvan, Paris, Roma, Stockholm, Şam, Tahran, Viyana' ya olmak üzere

yirmi üç noktaya uçuşlar gerçekleştirmektedir ([http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about\\_us/flight\\_safety.aspx](http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about_us/flight_safety.aspx)).

“Anadolu Jet İzmir'den direk Ankara'ya uçmaktadır. Ankara'dan Doğu Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve diğer bölgelere aktarmalı uçuş noktaları; Adana, Ağrı, Antalya, Batman, Diyarbakır, Elazığ, Erzurum, Gaziantep, Hatay, Iğdır, Kars, Kıbrıs, Mardin, Malatya, Moskova, Muş, Samsun, Şanlıurfa, Tekirdağ, Trabzon, Van toplam 21 noktaya uçmaktadır. İzmir'den Ankara'ya direk seferleri ; gün içerisinde tarifeli 8 seferi vardır. Saatleri; 06.25,10.10, 12.10, 14.00, 16.00, 17.45, 20.20, 21.40'tır. Yaz aylarında, haftasonları, özel günlerde tarifeli kalkış saatlerinde değişiklik olabildiği gibi ilave seferler de konmaktadır ([http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about\\_us/flight\\_safety.aspx](http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about_us/flight_safety.aspx)).

### **2.2.3. OnurAir**

#### **2.2.3.1. Tarihçe ve Filosu**

OnurAir, 1992 yılında kurulmuş ve ilk uçuşunu Mayıs 1992' de A-320 tipi uçakla KKTC' ye gerçekleştirmiştir. İlerleyen zamanlarda –Temmuz1992- ikinci ve Aralık 1992' de de üçüncü, Nisan 1993' te de dördüncü uçağına sahip olmuştur (<http://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Tarihce/4/20/0>). OnurAir, 1994' te turizmin gözde şirketlerinden Ten Tour ile işbirliği gerçekleştirerek yolcu kapasitesini arttırmış ve bu yeni kapasiteyi karşılayabilmek için de 1995 Nisanında A-320 tipi beşinci ve altıncı, aynı yılın Temmuz ayında ise yedinci uçağına filosuna katmıştır. Yine aynı yılda A-320 tipi iki uçağı daha filosuna dahil etmiş ve böyle 1995 yılında 9 uçak, 1566 koltuk kapasitesi ve 512 personel ile faaliyetlerine devam etmiştir (<http://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Tarihce/4/20/0>).

1996 yılında tamamıyla Ten Tour bünyesine katılan OnurAir, daha fazla yolcu kapasiteli üç adet A-321 uçağı da filosuna dahil etmiştir. Yine 1996' da A-300 tipi iki adet uçağı da filosuna eklemiş ve 2192 koltuk sayısı, 725 personel sayısına ulaşmıştır. 1997' de ise “*Amerikan Mc Donnell Douglas firmasından fabrika teslim beş adet MD-88 tipi ve bir adet A300 tipi uçağı sub-charter olarak filosuna dahil etmiştir. 1997 sezonu başında 16 uçak ve 3.503 koltuk kapasitesine ulaşan Onur Air,*

bu dönemde 912 personelle Türk ekonomisi ve iş dünyası açısından önemli bir konuma gelmiştir.” (<http://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Tarihce/4/20/0>).

1997’ de henüz genç bir firma olmasına rağmen diğer havayollarına A-320 serisi uçaklar ile ilgili hizmet ve teknik danışmanlık verebilecek uzmanlığa erişmiş olan OnurAir, 1998’ de Türkiye’ deki ve dünyadaki ekonomik problemlerin artmasıyla birlikte OnurAir da küçültmeye gitmek durumunda kalmıştır. Bu küçültmeyle birlikte 1999’ da OnurAir filosunda 9 uçak kalmıştır. Söz konusu bu krizden lider firma olarak çıkmayı amaçlayan OnurAir bu amaç doğrultusunda; *“ekip kiralama yöntemi ile uçuş personelinin yabancı ülke şirketlerinde çalıştırılması yolunu izlemiş, hac döneminin başlamasıyla da bu dönemi minimum zarar ile geçirerek 2000 yılında yeniden büyümeye başlamıştır.”* Aldığı bu önlemler ile OnurAir, Türkiye’ nin en büyük özel havayolu şirketi olarak yoluna devam etmiştir (<http://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Tarihce/4/20/0>).

2000 yılında ilse filosuna 2 adet A-320 tipi uçak ekleyerek filosundaki uçak sayısını yeniden arttırmış ve 11’ e çıkarmıştır. Koltuk kapasitesini ise 2560’ a yükseltmiştir (<http://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Tarihce/4/20/0>).

Büyümesini istikrarlı olarak sürdüren OnurAir, yıllar geçtikçe filosuna uçak eklemeye devam etmiş, 2006 yılında 31 uçak, 7012 yolcu kapasitesine ulaşmıştır. Günümüzde ise 25 uçaktan oluşan filosu ile faaliyetlerine devam etmektedir(<http://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Tarihce/4/20/0>).

**Şekil 8. OnurAir Filosu**

<b>Marka</b>	<b>Tip</b>	<b>Adet</b>	<b>Koltuk Kapasitesi</b>
<b>AİRBUS</b>	<b>A330</b>	<b>8</b>	<b>2564</b>
<b>AİRBUS</b>	<b>A321</b>	<b>9</b>	<b>1975</b>
<b>AİRBUS</b>	<b>A320</b>	<b>8</b>	<b>1440</b>
<b>TOPLAM</b>		<b>25</b>	<b>5979</b>

### 2.2.3.2. OnurAir Misyon ve Vizyonu

OnurAir' in misyon ve vizyonu aşağıdaki şekilde belirtilmiştir;

#### **Misyon;**

*“Onur Havayolları Taşımacılık A.ř. hizmet kalitesi, uçuş emniyeti ve eğitime verdiği önem ile faaliyet gösterdiği tüm pazarlarda ilklere imza atan, Türk Sivil Havacılığının önder kuruluğu olmayı amaç edinmiştir.”*  
<http://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Vizyon-ve-Misyon/10/21/0> )

#### **Vizyon;**

*“Onur Havayolları Taşımacılık A.ř. Türkiye Havacılık Sektöründe sürekli ilklere imza atmayı hedef edinmiştir. Onur Havayolları Taşımacılık A.ř.'nin varoluğu amacı, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini sürekli ön planda tutarak müşterilerine emniyetli, güvenilir, dakik ve ekonomik uçuş hizmeti sağlayabilmektir.”*  
<http://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Vizyon-ve-Misyon/10/21/0>

### 2.2.3.3. Uçuş Ağı

2003 yılında ‘Uç Türkiye Uç’ sloganı ve ‘ Herkes hayatında bir kere uçağa binecek’ felsefesiyle tarifeli iç hatlar uçuşlarını başlatan OnurAir, Türkiye’ de havayolu ile seyahati herkesin kullanabileceği bir yol olmasını sağlamayı amaç edinmiştir. *“Yeni uçuş hatları açarken prensip olarak, belli bir kapasiteye sahip uçuş noktalarına gitmeyi temel alan Onur Air, bu noktalarda geçen zaman ile sefer sayılarını artırarak büyümeyi hedeflemektedir.”* <http://www.onurair.com/tr/seyahat-bilgileri/detay/Ucus-Noktalari/41/27/0>).

OnurAir' in bir diğer hedefi günün her saatine yayılan uçuş tarifeleri sayesinde yolcuları için verimli bir uçuş düzeni sunmaktır. Ayrıca, uçuş emniyetini esas alan hizmet yapısı ile de uçaklarını bakımı ve uçuş ekibi kalitesinde hiç bir kısıtlama yoluna gitmemiş, yolcularının güvenle seyahat etmesini ilke edinmiştir. Bununla birlikte temel ikram ve ihtiyaçları karşılayan, aynı zamanda sade, kozmetikten arındırılmış, beklentileri karşılayan kabin yapısı ile maliyetleri düşürmüş ve bu sayede bilet fiyatlarını herkesin güvenli uçabileceği seviyede tutmayı başarmıştır <http://www.onurair.com/tr/seyahat-bilgileri/detay/Ucus-Noktalari/41/27/0>).



*“Günümüzde yurt içinde iç hatlarda; İstanbul Atatürk Havalimanı’ndan Adana, Ankara, Antalya, Bodrum, Dalaman, Diyarbakır, Elazığ, Gaziantep, İzmir, Kayseri, Malatya, Samsun, Şanlıurfa, Trabzon olmak üzere 14, dış hatlarda Amsterdam, Berlin, Düsseldorf, Erbil, Frankfurt, Lefkoşa, Nalçik, Odessa, Paris, Stuttgart ve Viyana olmak üzere toplam 11 noktaya karşılıklı olarak seferler düzenliyor. Ayrıca Antalya Havalimanından; Kazan Havalimanı’na ve Moskova Havalimanı’na karşılıklı olarak seferleri bulunmaktadır”* (<http://www.onurair.com/tr/seyahat-bilgileri/detay/Ucus-Noktalari/41/27/0>).

“Onur Air İzmir'den İstanbul Atatürk Havalimanı'na tarifeli seferi bulunmaktadır. Günde genelde İstanbul Atatürk Havalimanına 4 sefer düzenlemektedir. Kış tarifesinde sefer Saatleri 7.40, 8.40, 13.05, 13.20 tarifeli seferleridir. Yaz tarifesinde ilave seferlere de yer verilmektedir.”  
<http://www.onurair.com/tr/seyahat-bilgileri/detay/Ucus-Noktalari/41/27/0>).

## **2.2.4. Pegasus Airlines**

### **2.2.4.1. Tarihçe**

Pegasus Airlines, 1990’ da AerLingus, Silkar Yatırım, Net Holding ortaklığıyla kurulmuştur. Türkiye’ de havacılık sektöründe değişime neden olan ve herkesin uçmaya hakkının olduğuna inan Pegasus ilk uçuşunu da Mayıs 1992’de gerçekleştirmiştir (<http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/dunden-bugune-pegasus.aspx>).

2005 yılında ESAS Holding tarafından satın alınan Pegasus, 2005 Kasım’ından itibaren de düşük maliyetli havayolu taşıyıcısı olarak tarifeli iç hat seferlerine başlamış ve Türkiye’ de 4. Tarifeli havayolu olarak faaliyetlerine devam etmiştir (<http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/dunden-bugune-pegasus.aspx>).

Sektördeki büyümesine bağlı olarak çalışan kapasitesini de geliştiren Pegasus yaklaşık 10 yılda 700 olan çalışan sayısını 2015 yılında 3890 kişiye çıkarmıştır (<http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/dunden-bugune-pegasus.aspx>).

*“Uçuş emniyeti ve teknoloji konularında gerçekleştirdiği yatırımlarla misafirlerine ekonomik, güvenli ve tam zamanında seyahat imkanı sunan Pegasus, Türkiye’nin en yeni uçuş eğitim merkezini kurdu. Ayrıca sistemlerinin izlenilebilirliği açısından büyük öneme sahip olan çift yönlü data aktarımını gerçekleştiren Wireless Groundlink End to End Network Solutions sistemini de*

*filosuna entegre eden öncü hava yolu şirketlerinden biri oldu.”*  
(<http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/dunden-bugune-pegasus.aspx>).

#### **2.2.4.2. Pegasus Misyon ve Vizyonu**

Pegasus Airlines misyon ve vizyonunu aşağıdaki gibi tanımlamıştır  
(<http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/dunden-bugune-pegasus.aspx>);

##### **Misyon;**

*“Havayoluyla yolculuğun herkesin hakkı olduğuna inanıyoruz. Pegasus Ailesi, tedarikçilerimiz ve iş ortaklarımız hep birlikte bunun için çalışıyoruz.”*

##### **Vizyon;**

*“Yenilikçi, akılcı, ilkeli ve sorumlu yaklaşımımızla bölgemizde lider ekonomik havayolu olmak.”*

#### **2.2.4.3. Pegasus Filosu ve Uçuş Ağı**

Pegasus tarifeli uçuşa başladığında yurtiçi 6 noktaya uçuş gerçekleştirmekteydi. Günümüzde yurtiçinde 33, yurtdışında 69 hatta, 40 ülkeye ve 102 noktaya çıkarmıştır. 18 aralık 2012’ de filosuna 12 milyar USD değerinde toplam 100 adet Airbus A320neo ve A321neo tipi yeni uçaklar katmak için anlaşma imzalamıştır. Söz konusu bu sipariş, Türk Sivil Havacılık tarihinde tek seferde verilen en büyük sipariş özelliğini taşımaktadır. Günümüzde filusunda toplam 66 adet uçak bulunmaktadır. Bu uçaklardan 57 tanesi Pegasus adına, 7 tanesi İzair İzmir Havayolları A.Ş adına ve 2 tanesi de Pegasus Asia adına uçuşlarını gerçekleştirmektedir (<http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/dunden-bugune-pegasus.aspx>).

Günümüzde iç hatlarda; Adana, İzmir, Kayseri, Antalya, Bodrum, Diyarbakır, Dalaman, Ankara, Elazığ, Gaziantep, Hatay, Konya, Malatya, Mardin, İstanbul, Samsun, Trabzon, Van, Sivas, Şanlıurfa, Batman, Erzincan, Gazipaşa/Alanya, Kahramanmaraş, Muş, Merzifon/Amasya, Denizli, Nevşehir, Balıkesir/Edremit, Erzurum, Kastamonu, Kars, Ordu-Giresun seferlerini gerçekleştirmekte; dış hatlarda ise; “Köln, Roma, Dusseldorf, Almati, Münih, Priştine, Stuttgart, Kuzey

Kıbrıs/Ercan, Berlin, Beyrut, Viyana, Üsküp, Brüksel, Bükreş, Krasnodar, Kopenhag, Marsilya, Paris, ST. Etienne/Lyon, Tiflis, Amsterdam, Londra Stansted, Londra Gatwick, Tahran, Stokholm, Basel, Zürih, Milan - Malpensa, Milan-Bergamo, Kharkiv, Donetsk, Atina, Erbil, Tel Aviv, Bologna, Lviv, Dubai, Belgrad, Saraybosna, Nürnberg, Barselona, Doha, Tiran, Moskova, Frankfurt, Madrid, Kuveyt, Hamburg, Bişkek, Bahreyn, Prag, Cenevre, Mineralnye Vody, Budapeşte, Hurgada, Şarm-El Şeyh, Nice, Oslo, Kutaisi, Bağdat, Eilat – Ovda, Zaporijya’ya ve Bişkek üzerinden Oş, Yekaterinburg ve Novosibirsk, Duşanbe, Delhi ve Urumçi’ye ” tarifeli seferler gerçekleştirmektedir. Pegasus ile İzmir’ den direkt uçuş noktaları ise İstanbul , Trabzon, Samsun, Ordu, Sivas, Hatay, Gaziantep, Urfa, Kayseri, Kıbrıs, Mardin, Diyarbakir, Adana, Atina, Amsterdam, Londra, Ankara, Antalya, Basel, Elaziğ, Düseldorf, Brüksel, Üsküp, Dublin, Köln dür (<http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/dunden-bugune-pegasus.aspx>).

Pegasus filosuna ait uçaklara ait bilgiler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir;

48 adet Boeing 737-800, 9 adet Airbus A320-214, 7 adet İzair’ a ait Boeing 737-800, Pegasus Asia’ a ait 1 adet Boeing 737-400 ve Boeing 737-800 (<http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/dunden-bugune-pegasus.aspx>).

## **2.2.5. Borajet**

### **2.2.5.1. Tarihçe**

Borajet, İstanbul merkezli bölgesel bir hava yolu şirketidir ve 2010’ da SHGM’ den aldığı ruhsat ile Türkiye’ de dolmuş uçak taşımacılığı yapacak ilk şirket olma özelliğini kazanmıştır. Küçük, stol havaalanlarından, küçük gövdeli uçaklarla büyük havaalanlarına besleyici uçuş faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Dünyanın birçok ülkesinde örneği olmasına rağmen ülkemizdeki Bölgesel Havayolu kavramının ilk ve tek örneği olma özelliğini günümüzde de korumaktadır (<http://www.airnewstimes.com/borajet-in-sanliurfa-erbil-seferi-basliyor-6890-haberi.html>).

### 2.2.5.2. Borajet Misyon ve Vizyonu

Borajet' e ait herhangi bir misyon bildirisine literatürde rastlanmamıştır. Bununla birlikte şirketin vizyonu aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (<http://www.airnewstimes.com/borajet-in-sanliurfa-erbil-seferi-basliyor-6890-haberi.html>);

*“Toplam kalite anlayışını benimsemiş, hizmet kalitesiyle tanınan, havacılık emniyet kurallarından hiçbir şart altında ödün vermeyen, güvenilen bir marka olmak ve büyük operatörlerin besleyici rolünü üstlenmek.”*

### 2.2.5.3. Politika ve Hedefler

Borajet sektöre ait hedef ve politikalarını aşağıdaki gibi tanımlamaktadır (<http://www.airnewstimes.com/borajet-in-sanliurfa-erbil-seferi-basliyor-6890-haberi.html>);

- Bölgesel hava taşımacılığını üstlenmek,
- Uygun hava araçlarını seçerek, ülkemizin ve bölgemizin coğrafi koşulları nedeniyle uzayan karayolu yolculuklarının zorluklarını ortadan kaldırmak,
- Hava ulaşımına açık olan kısa mesafeli büyük, küçük, tüm şehirlerimizi hava yolu ile birbirine bağlamak,
- Yeterli donanıma ve tecrübeye sahip personel ile kaliteli ve emniyetli hizmet vermek,
- Uygun maliyetli Orta-Kısa mesafeli uçuşlar gerçekleştirerek ihtiyacı giderecek uçuş ağı planlamasıyla, daha önce uçulmamış rotalarda, uygun bilet fiyatlarıyla, tüm gelir gruplarına ulaşmaktır.

### 2.2.5.4. Borajet Filosu ve Uçuş Ağı

Borajet Havayolları filosu birçok ülke ve havayolu şirketinin de güvenle kullandığı, güvenliğin, konforun üst seviyede olduğu, yüksek teknoloji ürünü olan 6 tane Embraer E-190 tipi uçaklardan oluşmaktadır ve her geçen gün filosuna yeni uçaklar katarak büyümesini sürdürmektedir (<https://www.borajet.com.tr/tr/ucus-haritasi>).

Borajet Havayolları iç hatlarda; Adana, Ankara, Balıkesir, Bursa, Diyarbakır, Çanakkale, Hatay, İstanbul, İzmir, Muğla, Sinop, Siirt, Trabzon, Tokat, Uşak' a dış

hatlarda ise; Mykonos, Rodos, Dole, Beyrut ve Lefkoşa' ya seferler gerçekleştirilmektedir (<https://www.borajet.com.tr/tr/ucus-haritasi>).

Borajet'in İzmir'den İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'na tarifeli seferi mevcuttur. Bora Jet'in günde tarifeli seferi bir tane olmaktadır. O sefer ise ya sabah saat 10.00 ya da 18.10 da olmaktadır. Yaz tarifesinde ilave seferlere yer verilmektedir. Hafta sonları da zaman zaman günde 2 sefer düzenlenmektedir (<https://www.borajet.com.tr/tr/ucus-haritasi>).

## **2.2.6. Atlasjet**

### **2.2.6.1. Tarihçe**

*“Atlasjet Havacılık A.Ş. 14 Mart 2001 tarihinde Öger Holding A.Ş. tarafından kurulmuştur. İç ve Dış Hatlarda Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı yapmak üzere ruhsatlandırılan Atlasglobal, ilk uçuşunu 1 Haziran 2001 tarihinde gerçekleştirmiştir”* (<http://www.atlasglb.com/hakkimizda/>).

Atlasglobal, uçuş faaliyetlerine 2 adet B-757-200 tipi uçak ile başlamıştır, aynı yılın Eylül ayında da aynı uçaktan bir taneyi filosuna eklemiş ve 2003 Temmuzda da dördüncü uçağını da filosuna katmıştır. Nisan 2004' te ise AtlasJet yeni bir yapılandırmaya gitmiştir ve bu yapılanmanın önderi Murat Ersoy' dur. Haziran 2004' e gelindiğinde *‘İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı’* yapabilmesi için Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü' nden gerekli ruhsatı almış ve Temmuz 2004' ten itibaren de içi hatlarda tarifeli seferler gerçekleştirmeye başlamıştır. 1 Şubat 2006' dan itibaren de Öger Grubu' nun AtlasJet' te bulunan % 45 hissesi devralınmış ve yönetim kurulu başkanı olarak Murat Ersoy atanmıştır (<http://www.atlasglb.com/hakkimizda/>).

### **2.2.6.2. Atlasjet Misyonu ve Vizyonu**

AtlasJet vizyon ve misyonunu aşağıdaki gibi belirlemiştir (<http://www.atlasglb.com/hakkimizda/>);

**Misyon:**

*“Stratejik noktalara bayrak taşıyıcı standardında, kaliteli havayolu hizmetini erişilebilir kılmak.”*

**Vizyon:**

*“3 kıtada bayrak taşıyıcı olarak hizmet veren, uçtuğu bölgelerde yolcular tarafından öncelikli olarak tercih edilen havayolu olmak.”*

**2.2.6.3. Hizmetler, Politika ve Hedefler****2.2.6.3.1. Yolcu Hizmetleri Politikası**

*“Atlasjet hizmet kalitesi ve uçuş güvenliğini ilk uçuşumuzu gerçekleştirdiğimiz 01.06.2001 tarihinden itibaren yaptığımız uçuşlarla yolcularımızın hizmetine sunmuş olmanın mutluluğunu yaşıyoruz. Kuruluşumuzdan itibaren amacımız, hizmet kalitemizi arttırarak yeni ve farklı parkurlarda yolcularımıza Atlasjet deneyimini yaşatmaktır”* (<http://www.atlasglb.com/hizmetlerimiz/>).

AtlasJet uçuş sırasında deri koltukları, titiz seçilmiş ikramlıkları, uçuş boyunca bilgi ve eğlence amaçlı kullanılacak VIDEO/AUDIO sistemi ile yolcularına hizmet sunmaktadır. Aynı zamanda AtlasJet yalnızca uçuş sırasında değil uçuş öncesi ve sonrasında da müşterilerini memnun edebilmek amacıyla Yer İşletme Departmanı ile yolcularına hizmet sunmaktadır. Bununla birlikte uçağa kabul sırasında da yolcuların rahatlığına ve kolaylığına önem vermekte buna yönelik olarak da Biniş Kolaylığı (Easy Boarding) sistemini sunmaktadır (<http://www.atlasglb.com/hizmetlerimiz/>).

**2.2.6.3.2. Kurumsal Hizmetler Politikası (Eğitim)**

Atlasjet eğitimi desteklemekte ve eğitim politikalarını aşağıdaki hedeflere yönelik gerçekleştirmektedir (<http://www.atlasglb.com/hizmetlerimiz/>);

- Uçuş ve yer emniyetini en üst seviyede tutacak ve asgari JAR – OPS ve JAR- FCL gerekliliklerini karşılayacak şekilde oluşturulan eğitim sisteminin gelişimini ve sürekliliğini sağlama
- AtlasJet’in vizyonu, misyonu, hedefleri ve kalite politikasını destekleyici eğitim programları geliştirmek ve uygulamaya koymak,

- Eğitim faaliyetlerinde ihtiyaçların belirlenmesinden başlayarak, programların belirlenmesi, uygulanması, verimliliğin değerlendirilmesi gibi tüm aşamaları, somut verilere dayandırmak ve eğitimi ölçülebilir düzeyde tutarak uçuş verimliliğini arttırmak,
- İşlevsel eğitim programlarıyla iyi ve nitelikli öğretmen adayları seçmek, yetiştirmek ve gelişimini sağlamak,
- Havacılıktaki gelişmeleri yakından izleyerek yenilikleri eğitim sistemine dahil etmek,
- Kaynakları optimum düzeyde kullanarak uygun eğitim olanakları sağlamak ve bu sayede mali verimliliğe katkıda bulunmak.

#### **2.2.6.4. Atlasjet Filosu ve Uçuş Ağı**

Atlasjet filusunda 1 adet A319 tipi, 7 adet A320 tipi ve 14 adet A321 tipi olmak üzere toplam 22 uçak bulunmaktadır. AtlasJet ile yurtiçinde; Adana, Antalya, Balıkesir, Bodrum, Dalaman, Gaziantep, Iğdır, İstanbul, İzmir, Kayseri ve Van' a, yurtdışında ise; Almaty, Amsterdam, Cidde, Erbil, Lefkoşa, Mykonos, Sharjah, Simferopol, Süleymaniye, Tahran, Tiflis, Bağdat, Bişkek, Düsseldorf, Kharkıv, Köln, Kuveyt, London, Lvıv, Necef, Nizhnekamsk, Paris e seferler düzenlemektedir (AtlasGlobal Resmi İnternet Sitesi, <http://www.atlasglb.com/hakkimizda/>).

Atlasjet'in İzmir'den İstanbul Atatürk Havalimanı'na tarifeli seferleri bulunmaktadır. Günde 3 tarifeli seferi vardır. Saatleri 07.00, 11.00, 17.00'dır .Yaz için ek seferleri olmaktadır. (AtlasGlobal Resmi İnternet Sitesi, <http://www.atlasglb.com/hakkimizda/>).

#### **2.2.7. Sunexpress**

##### **2.2.7.1. Tarihçe**

Sunexpress 1989' da Türk Hava Yolları ve Lufthansa' nın eşit ortaklığında Antalya' da kurulmuştur. İlk uçuşunu 1990 yılında gerçekleştiren Sunexpress günümüzde hala güçlü hissedar yapısından gelen Türk ve Alman sivil havacılığının bilgi birikimi ışığında faaliyetlerini sürdürmektedir. Başta Almanya olmak üzere,

uzunca bir süre Antalya- Avrupa arası turistik charter seferler düzenlemiştir. 2001 yılında Antalya-Frankfurt seferini başlatması ile birlikte Türkiye' nin ilk yurtdışına tarifeli sefer düzenleyen havayolu olma özelliğini kazanmıştır. O tarihten itibaren tarifeli uçuş sayılarını arttırmaya devam etmiş ve Mart 2006' da İzmir' de 2. Merkezini açmıştır (<http://www.sunexpress.com/tr/irket/irket-profil/>)

2011 yılında ise kardeş kuruluş olarak " Sunexpress Almanya" kurulmuştur. Bu sayede Almanya Türkiye arası uçuşların dışında Almanya' dan Kızıl Deniz, Kanarya Adaları, Girit, Rodos gibi Yunan adalarına turistik seferler düzenlemeye başlamıştır. Haziran 2012' de 'SunExpress Plaza' binası hizmete girmiştir ve halen birçok departman görevlerini burada yerine getirmektedir. Söz konusu bu bina (<http://www.sunexpress.com/tr/irket/irket-profil/>);

*"Antalya'da toplam 8.019 metrekare alan üzerine kurulu ve 87 ofis alanı, 12 toplantı, 10 briefing, 6 eğitim ve 1 simülasyon odası ile 270 kişilik oturma kapasiteli 1 oditoryuma sahip olan "yeşil" bina, çatısındaki güneş panelleriyle kendi enerjisini üretebiliyor ve güneşin yararlı ışığını binaya dağıtırken, istenmeyen sıcaklığı dışarıda bırakan yepyeni teknolojiler kullanıyor."*

SunExpress büyüme hedefleri doğrultusunda 102 'si opsiyonlu toplam 50 Boeing-737-800NG ve 737-8 MAX için anlaşmalar yapmıştır. Söz konusu bu anlaşmalar ile uçakların teslimi 2015 ve 2021 yılları arasında teslim edilecektir (<http://www.sunexpress.com/tr/irket/irket-profil/>).

#### **2.2.7.2. SunExpress Filosu ve Uçuş Ağı**

SunExpress toplam 13.046 koltuk kapasitesi ile, 66 adet Boeing 737-800 ve 4 adet Boeing 737-700 uçağına sahiptir. Uçuş ağındaki bulunan varış noktaları ise aşağıdaki gibidir (<http://www.sunexpress.com/tr/irket/filo-vb/>);

Yurtiçinde; Erzurum, Van, İzmir, Konya, Dalaman, Kayseri, Samsun, Şanlıurfa, Gaziantep, Ankara, Antalya , Malatya, Bodrum, Diyarbakır, Trabzon, Kars, Alanya-Gazipaşa, Adana, İstanbul-Sabiha Gökçen, Elazığ.

Yurtdışında; Heraklion ,Rhodos ,Chania, Enfidha, Oslo, Hurghada, Luxembourg, Lamezia Terme, Basel,Zürich, Geneva, Stockholm, Fuerteventura, Ibiza, Gran Canaria, Güney Tenerife, Lanzarote, Londra Luton, Amsterdam, Split,



Strasbourg-Entzheim , Helsinki, Marakeş, Kopenhag, Varna, Brüksel, Viyana, Linz, Graz, Salzburg, Hamburg, Karlsruhe, Dusseldorf, Bremen, Nüremberg, Stuttgart, Erfurt, Berlin-Schönefeld, Münih, Munster, Frankfurt, Dresden, Paderborn, Köln, Friedrichshafen, Memmingen, Berlin-Tegel, Leipzig/Halle, Hanover, Dortmund ve Saarbruecken kentlerine uçuş gerçekleştirmektedir.

İzmir' den direkt uçuğu noktalar ise; Adana, Amsterdam, Antalya, Basel, Berlin, Cologne, Copenhagen, Diyarbakır, Dortmund, Dusseldorf, Erzurum, Frankfurt, Gaziantep, Hamburg, Hanover, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı, Kars, Kayseri, Konya, Malatya, Munich, Samsun, Stuttgart, Trabzon, Van, Vienna, Zurich'tir (<http://www.sunexpress.com/tr/irket/filo-vb.>).

### **2.3. Havayolu Firmaları Arası Rekabet ve Rekabet Araçları**

Firmalar arası rekabetten bahsedildiğinde rekabetin ne kadar şiddetli olduğunu görebilmek için öncelikle o sektördeki firma sayına bakılabilir. Havayolu işletmecilikleri serbestleşmeden önce faaliyet gösteren firma sayısı daha az iken serbestleşme gerçekleşikten sonra bu sayı hızla yükselmiştir. Amerika Birleşik Devletlerinde 1984 yılına kadar iç hatlarda bir gerçekleşen birçok firma iflasına rağmen sayı 36'dan 120'ye yükselmiştir. Serbestleşme ile birlikte gelen firma artışları yoğunlaşmaya sebep olmuştur. İflaslar nedeniyle güçlü firmalar diğer firmaları satın alıp, kendi bünyelerinde faaliyete geçirmişlerdir. Bunun yanında bazı firmalar birleşerek faaliyetlerine devam etmişlerdir (Özsoy, 2010: 63).

Havayolu işletmelerinin uçuş tarifelerinin ortak bir şekilde planlanmasının ve koordinasyonunun yapılabilmesi önem arz etmektedir. Yeni açılan ve yoğunluğu az olan tarifeli havayolu taşımacılığı güzergahlarında ortak uçuşlar düzenlenmektedir. Havaalanlarında ve havaalanına yapılacak uçuşlarda slot tahsisinde ortak kurallara dikkat edilmektedir. Hava taşımacılığı kapsamında faaliyet gösteren işletmelerin, uçuş tarifelerinin belirlenmesi, rezervasyon ve biletleme işlemleri için belirlenen kurallara uyumlu davranması gerekmektedir. ([www.shgm.gov.tr](http://www.shgm.gov.tr))

İşletmelerin karlılık stratejilerine, maliyetlerini düşürerek ulaşabildikleri gözlemlenmektedir. Rekabet halinde olan işletmeler maliyet yöntemini yaygın olarak

kullanmaktadırlar. Satış gelirlerini arttırabilmek için ekstra hizmetlerden gelir elde etmeye yönelmişlerdir. (Öncü, 2010:54)

Hava yolları firmaları arasındaki tercih edilirliliğini belirleyen bazı özellikler mevcuttur. Bunlar; firmanın uyguladığı fiyat politikaları, hizmet politikaları, sefer sıklıkları, ulaşım ağı gibi etkenlerdir. Bu durum da firmaların bu etkenler üzerinde diğer firmalarda rekabet etmeleri zorunluluğunu doğurmaktadır (Shaw, 2007: 76).

### **2.3.1. Rekabet Araçları**

İşletmelerin serbest pazarlarda varlıklarını sürdürebilmeleri için diğer işletmelerle olan rekabetlerinde onlardan bir adım önde olmaları gerekmektedir. Bu durum hava yolu şirketlerinden birinin diğer hava yolu şirketlerinden ayıran özellikleri neler olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Rekabet araçları şirketleri birbirinden ayıran özelliklerin neler olduğunu saptamaya yarayan etkenleri belirler. Alt başlıklarda fiyat, uçuş sıklığı ve kalkış zamanı, ağ yapısı, birleşmeler, satın almalar ve işbirlikleri, seyahat acenteleri komisyonları, sık uçan yolcu programları, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, insan kaynağı, yenilik ve teknoloji, hizmet kalitesi inceleyeceğiz (Özsoy, 2010: 71).

#### **2.3.1.1. Fiyat**

Bir hizmet veya mal karşılığında belirlenen para miktarına fiyat denilmektedir. Fiyat beraberinde talebin boyutunu da belirlemektedir, fiyatlarda yaşanan değişiklikler bir malın yada hizmetin talebini hem arttırabilir hem de düşürebilir. Temel olarak bir mal veya hizmetin fiyatı düşükçe talebi artar yada fiyatın artması bazı durumlarda talebi azaltabilir. Serbestleşme gerçekleşmeden önce fiyat politikaları üzerindeki kısıtlamalar sebebi ile fiyat talep ilişkisi birbirini doğrudan etkilememekteydi fakat serbestleşme sonrası gerçekleşen esnek fiyat politikaları talebinde doğrudan etkilenmesine sebep olmuştur. Bu durumun fiyat bağlantısı ile rekabete etki etmediği söylenebilir (Tekin ve Çiçek, 2005: 64).

Günümüz serbestleşen hava yolu işletmeciliğinde fiyatlamada uygulanan politikalar rekabeti her geçen gün arttırmaktadır. Artan rekabet ortamında firmaların hayatta kalma yollarını belirleyen en önemli rekabet faktörü fiyat politikalarıdır

diyebiliriz. Serbestleşme gerçekleşmeden önce fiyat politikalarını belirleyen çok fazla etken söz konusu değildir, bu nedenle sıklıkla firmalar arası fiyatlandırmada farklılıklar söz konusu değildir. Günümüz piyasalarında fiyatlandırma politikaları doğrudan maliyet, rakip firma fiyatları, tedarikçi fiyatları gibi pazar koşullarına bağlıdır (Özsoy, 2010: 71).

Serbest piyasa fiyatlandırmasını üç gruba ayırmak mümkündür (Öztürk, 2008:68) ;

- Maliyete bağlı fiyatlandırma,
- Talebe bağlı fiyatlandırma,
- Rekabete bağlı fiyatlandırma.

Talebe bağlı fiyatlandırma baz alınarak fiyatlandırma yapılırsa firmanın belirleyebileceği üst limiti ortaya koyarken, maliyete bağlı fiyatlandırma baz alınarak yapılan fiyatlandırma ise minimum fiyatı ortaya koymaktadır. Maliyete esas alınarak yapılan fiyatlandırmada firmalar minimum fiyatı belirlerler, müşteriler açısından bakıldığında firmaya bu durumun etkisi olumsuz yönde yansiyabilir, bazı koşullarda müşteriler firmanın belirlediği fiyatın üstünde bir fiyat vermeyi kabul edebilirler fakat bazı koşullarda ise bu durum tam tersi olabilir, firmaların minimum fiyatları müşterilerin ödeyebileceğinden fazla olabilir. Bu durumda firmaların izleyeceği fiyat politikası hem maliyeti hem de talebi baz alarak yapılmalıdır, böylece firmalar toplam gelirlerini arttırabilirler (Erdoğan, 2008: 225).

Hava yolu şirketleri günümüzde fiyatlandırma yaparlarken, zaman faktörünü çok fazla göz önünde bulundurmaktadırlar. Örneğin hangi ay, hangi saat, hangi gün, hangi hafta yapıldığı fiyatı belirleyen ana unsurların başında gelmektedir. Hafta sonu yapılacak uçuşların fiyatları haftanın diğer ölü günlerine göre yapılacak uçuşlardan daha yüksek ücrete sahip olabilirler. Yoğun olan zamanlarda fiyatlar genelde yüksekken yoğunluğun az olduğu zamanlarda fiyatlar daha düşüktür, aynı şekilde erken yapılan rezervasyon yada bilet alımlarında fiyatlar daha ucuz iken yakın zaman için yapılan bilet alımlarının ücretleri daha yüksektir. Bu durum şehirlerarası uçuşların gidiş dönüş fiyatlarında da görülebilir, yoğunluğun çok olduğu yöndeki uçuşlarda fiyat genel olarak her zaman daha yüksektir. Hava yolu firmaları günümüzde çok düşük kar oranlarıyla çalıştıklarından fiyat rekabetine girmek firmalar açısından oldukça riskli bir durum olabilmektedir (Öztürk, 2008:70).

### **2.3.1.2. Uçuş Sıklığı ve Kalkış Zamanı**

Hava yolu firmaların uçuşlarının kalkış zamanlarında yaptıkları değişiklikler, müşterilerin tercihlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Uçuş sıklıklarını arttırmak yolcuları farklı zaman alternatifleri sunmak müşteri memnuniyeti ve tercih edilebilirliği arttırmaktadır. Bir gün içinde aynı noktaya yapılan uçuş seferlerinde, firmaların birbirlerinden farklı uçuş zamanları ve seferleri olabilir bu durumda müşteri profiline göre tercih edilebilirlik dengeleri de değişmektedir. Müşteriler daha fazla alternatifi olan bir hizmetten her zaman faydalanmak istemektedirler. Uçuş sıklığını arttırmak demek firmalar için kapasite arttırmak da demektir. Firmalar daha ufak uçaklar kullanarak doluluk oranlarını arttırabilmektedirler, doluluk oranı yüksek olan uçaklarla farklı yerlere uçuş seferi düzenlemek müşteri sayısını arttırmaktadır. Müşteri sayısının artması maliyetlerin daha fazla paya ayrılarak birim maliyetlerin azalmasına sebep olmaktadır, bu durum işletmelerin kar oranlarını arttırdığı için, seferlerin sayısını sıklaştırmak işletmeleri daha da güçlü hale getirmektedir (Öztürk, 2008:72).

### **2.3.1.3. Ağ Yapısı**

Hava yolu rekabetindeki en önemli unsurlardan biride hava yolu şirketlerinin sahip oldukları ağ yapısıdır. Bu durum işletmelerin gelirlerine doğrudan etki etmektedir. Günümüzde birçok şirket Topla-Dağıt ağ yapısını kullanmaktadır. Bu yapı genel olarak bir aktarma sistemini temel almaktadır, çevre havalimanlarından toplanan yolcuların çevredeki başka hava limanlarına aktarılması sayesinde gerçekleşir. Bu sistemin şirketlere faydası daha fazla hava ağına sahip olmaları ve başka şehirlere yolcu ulaştırmaları şeklinde gerçekleşmektedir (Gerede, 2002: 84).

Firmalar açısından Topla-Dağıt ağ yapısı yolcu potansiyelinin düşük olduğu noktalara farklı noktalardan yolcuların taşınması doluluk oranlarını da yükseltme amaçlı yapılmaktadır.

### **2.3.1.4. Birleşme, Satın Almalar ve İşbirlikleri**

Serbestleşme birleşme ve işbirlikleri gibi ticari sonuçlar ortaya çıkartmaktadır. Hava yolu taşımacılığında oluşan güçlü rekabet ortamları, firmaları diğer firmalara

karşı üstün kılmaya mecbur bırakmaktadır. Bu durumun üstesinden gelebilmek için şirketler birleşme kararları almaktadırlar, bu durum kendi aralarında olan rekabeti de ortadan kaldırmaktadır (Uzkurt, 2008: 166).

Şirketler eksik yönlerini ve diğer şirketlerden üstün olmadıkları hizmetlerini güçlendirmek için başka firmalarla işbirliğine gitme yolunu da tercih edebilirler.

*“Stratejik işbirliği, iki ya da daha fazla işletme arasında, her iki taraf için de faydalı olabilecek bilgi ve kaynakların paylaşılması üzerine yapılan bir anlaşmadır. İşletmeler stratejik işbirliği sayesinde bir yandan mevcut kaynaklarını birleştirerek ortaya çıkacak sinerjiyle ortak amaçlarına daha etkin ulaşmayı amaçlarken diğer taraftan da zayıf yönlerini güçlü bir ortaktan destek alarak dengelemeye çalışırlar”* (Uzkurt, 2008: 166).

#### **2.3.1.5. Seyahat Acenteleri Komisyonları**

Günümüzde hava yolu şirketleri bilet satışlarını geleneksel bilet satış yöntemlerinden biri olan seyahat acenteleri yolu ile de sürdürmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle internet üzerinden yapılan bilet satışları dışında, firmalar seyahat acentelerine komisyon ödeyerek bilet satış işlemini de gerçekleştirmektedirler. Hava yolu şirketleri acentelere ödedikleri komisyonun yanında ekstra komisyon imkanları da sağlamaktadır bu da onları pazarda bir adım öne geçirmektedir. Acenteler daha fazla kazanç sağlamak için müşterilerini anlaşmalı oldukları uçuş firmalarını yönlendirmektedir, firmalara müşteri yönlendiren acenteler hem firmaya hem de kendilerine fayda sağlama amacı güderler. Sonuçta müşteri potansiyeli yükselen hava yolu şirketleri de rekabet ortamında rakiplerinden bir adım öne geçmiş olurlar (Gerede, 2002: 84).

#### **2.3.1.6. Sık Uçan Yolcu Programları**

Sık uçan yolcu programı temel anlamda yolcularla firma arasında bir bağ oluşturmak için faaliyet gösterir. Müşterilere alışkanlık kazandırmak için hediye edilen uçak biletleri ve gittikleri mesafe kadar hediye puanlar verilerek, müşterinin diğer firmalardan hizmet almamasını, hep aynı firma ile çalışmasını sağlamayı hedefler (Özsoy, 2010: 85).

### **2.3.1.7. Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri**

1970’li yıllarda geliştirilen bilgisayarlı rezervasyon sistemi serbest piyasaya geçişten önce çok büyük faydalar sağlamamıştır. O dönemde zamandan ve iş gücünden kara geçmeyi sağlayan sistem, uçuş bilgilerini bilgisayarlara aktarmakla yetinmiştir. Serbestleşme döneminde ise bu durum tam aksine işlemeye başlamıştır. Yolcuların gidecekleri yer sayısı, uçuş seferleri arttığı için yolcular acentelere yönelmişlerdir. Çünkü acenteler birçok farklı firma ile yaptıkları anlaşmalar ile yolculara farklı alternatifler sunabilmektedirler. Serbestleşme ile gelen fiyat politikaları değişikliği, kampanyalar vb. durumlardan dolayı bilgisayarlı rezervasyon sistemlerini kullanmak bir mecburiyet haline gelmiştir (Uzkurt, 2008: 16).

### **2.3.1.8. İnsan Kaynağı**

Değişen rekabet ortamında işletmelerin en önemli varlığı insan kaynaklarıdır çünkü insan kaynakları taklit edilemez bir işletme faaliyetidir. Bir işletmenin müşterilerine sunduğu hizmet taklit edilip değişebilirken bu insan kaynakları faaliyeti için söz konusu değildir. İnsan kaynağı; insan odaklı, katılıma, grup esasına dayalı düşünce ve davranış sistemine dayalı üretim ve yönetim tekniklerinde yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır. İşletmeler finansal sermayesinin yanında insan sermayesi ile daha fazla rekabet gücü kazanmaktadır. İnsan kaynağının en iyi şekilde kullanılması tüm diğer faktörler üzerinde etkiyi sağlamak için stratejik bir unsur olmuştur ([www.kamu-is.org](http://www.kamu-is.org)). Hava yolu işletmeciliği müşterilere hizmet sağlamaktır.. Müşterilerin memnuniyetini arttırabilmek için insan kaynaklarının daha müşteri odaklı olması, müşterileri başka firmalara yönlendirmemektir. Hava yolu işletmeciliğinde başarıyı ve başarısızlığı getiren unsurların tümü insan kaynaklıdır. “Sonuç olarak havayolu işletmeleri için entelektüel sermaye olan insan kaynağının sahip olduğu bilgi, beceri, tecrübe ve yetenek seviyesinin işletmelerin rekabet ortamında hayatta kalmalarında stratejik öneme sahip olduğu söylenebilir” (Özsoy, 2010:88- 89).

### **2.3.1.9. Yenilik ve Teknoloji**

Yenilik işletmeleri diğer işletmelerden ayrı kılan ve müşteriler için bir değer yaratmaktadır. Yenilik rekabet ortamında firmaları bir adım öne taşıyan rekabet araçlarının başında gelir, yenilenmeyen ve zamana ayak uydurmayan bir hizmet yada mamul her zaman rekabet ortamında alt sıralarda yer almaktadır

*“Yenilik, müşterilerin istedikleri yeni ürün ve hizmetleri sunabilmek için teknoloji ve pazara ait olan yeni bilgilerin kullanılmasıdır. Bu çerçevede yeni ürün ve hizmet, daha önce pazarda olmayan, maliyetleri düşük ve benzersiz özelliklere sahip olan, müşteriler için de yeni kabul edilebilen ve teknoloji ile pazar bilgisinin kullanımı sonucunda ortaya çıkan ürün ve hizmetlerdir.” (Uzkurt, 2008: 18).*

Bir işletmede yeniliğin söz konusu olabilmesi için, ürün yada hizmetinde maliyetinde büyük orana düşüş sağlaması, ürün yada hizmetin bir önceki hizmet yada üründen farklı ve yeni özelliklere sahip olması yada tamamen eski ürün yada hizmetten bağımsız bir ürün olması gerekmektedir. Bu durum maliyet azalmalarına sebep olacağı için rekabet ortamında firmaların bir adım öne çıkmasını sağlamaktadır (Uzkurt, 2008: 18).

### **2.3.1.10. Hizmet Kalitesi**

Firmaların müşterilere hizmetlerin kalitesini ne kadar aktarabildiğinin bir ölçüsüdür. Müşterilerin beklentilerini karşılamak hizmet kalitesinin temel unsurudur. Günümüzde hizmet kalitesi fiyat, konfor, tarifeler, hizmetin sunumu, imaj gibi bileşenlerden oluşmaktadır. Söz konusu bu bileşenler havayolu serbestleşme düzenlemesinden önce havayolu işletmelerinin kontrolünde değildir. Serbestleşme ile birlikte havayolu şirketlerinin hizmet bu bileşenleri tasarlayabilme özgürlüğü rekabet avantajı sağlamaları açısından oldukça önemlidir (Uzkurt, 2008: 19).

## **2.3.2. Türkiye’deki Havayolu Şirketlerinin Rekabet Araçlarını Kullanımları**

### **2.3.2.1. Fiyat**

Artan rekabet ortamında firmaların hayatta kalma yollarını belirleyen en önemli rekabet faktörünün fiyat politikaları olduğu bilinmektedir. Ülkemizdeki

havayolu firmalarının birçoğu da rekabet unsurlarını fiyat olarak belirlemişler ve stratejilerini de buna göre geliştirmişlerdir (Yazgan ve Yiğit, 2013:436).

Örneğin, Pegasus rekabet unsuru olan fiyatı esas almış ve low cost modelini uygulamıştır. Özellikle yılın belirli dönemlerinde yaptığı kampanyalarla oldukça uygun fiyatlı uçuşlar gerçekleştirmektedir. Özellikle geleneksel hale getirdiği ve ‘‘Uç Uç Günleri’’ adını verdiği bu kampanya ile müşterilerine hitap etmektedir.

Pegasus gibi OnurAir ve SunExpress de rekabetini fiyat üzerinden gerçekleştirmektedir. OnurAir ‘‘Fırsat Uçuşları’’ adı altında belirli noktalara indirimli uçuşlar gerçekleştirmektedir. Pegasus da aynı şekilde belirli noktalar yada belirli zamanlarda indirimli uçuş hizmeti sunarak müşteri çekmeyi amaçlamaktadır.

BoraJet fiyat kampanyaları konusunda benzer bir strateji izlemekte ve şehit aileleri, gaziler ve yakınları, güvenlik güçleri, engelliler ve öğrencilere belirli tarihlerde ve belirli noktalara yapılacak olan uçuşlarda değişik indirim oranları uygulamaktadır. Yine AtlasJet de belirli tarih aralığında alınan biletler için uygun fiyat politikasını izlemektedir.

Sektörde lider konumunda olan Türk Hava yolları ise rekabet unsurunu fiyat olarak belirlememiş hizmet kalitesi ve güven duygusu üzerine yoğunlaşmıştır. Öte yandan ‘‘AnadoluJet ile de daha uygun fiyatlı uçuşlarla daha çok Anadolu pazarında rekabet etmektedir’’ (Yazgan ve Yiğit, 2013:436).

### **2.3.2.2. Uçuş Sıklığı, Kalkış Zamanı ve Ağ Yapısı**

Uçuş sıklıkları ve ağ yapıları firmaların rekabet üstünlüğü sağlamalarında önemli birer etken olmaktadır. Bu sebeple hava yolu firmaları seferlerini, söz konusu seferlerin kalkış varış saatlerini düzenlemeler yapmaktadırlar. Firmalar bu düzenlemeleri yaparken yolcuların aktarma noktalarındaki ilk dalga uçuşlara yetişebilmeleri, dış hat uçuşları için de aynı şekilde aktarma noktalarına vaktinde yetişebilmeleri için tasarımları gerekmektedir. Buradaki bir diğer önemli nokta da ağ yapılarının stratejilerine uygun olarak düzenlenmesi merkez olarak seçilen havaalanlarının doğru belirlenmesi gerekmektedir (Yazgan ve Yiğit, 2013:436).

Firmalar bu faktörleri dikkate alarak gerekli düzenlemeler yaptıklarında uçuş sıklıklarını arttırmaları, bazen de yeni destinasyonlara uçuşlar gerçekleştirmeleri



gerekebilmektedir. Bu durumda havayolu firmaları üretimini arttırmaları gerekeceğinden rekabet üstünlüğü de sağlayacaktır (Özsoy, 2010: 90).

Bu bilgiler doğrultusunda incelenen havayolları arasında uçuş sıklığı ve ağ yapısı faktörleri dikkate alındığında rekabet üstünlüğünün filosundaki 298 uçağı ile 108 ülke 264 noktaya seferler gerçekleştiren Türk Hava Yolları'nda olduğu söylenebilir. Öte yandan AnadoluJet iç hatlardaki destinasyon sayıları Pegasus' un ise 60' tan fazla dış hat uçuşu ile diğer havayolu firmalarına göre rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinde etkilidir (Yazgan ve Yiğit, 2013:437).

### **2.3.2.3. Birleşmeler, Satın Almalar, İşbirlikleri**

Rekabet araçlarından birleşmeler, satın almalar ve işbirliklerini rekabet üstünlüğü sağlamak için kullanabilmelerine en iyi örnekler Türk Hava Yolları' nın ticari bir markası olarak faaliyet süren AnadoluJet ile THY ve Lufthansa ortaklığında kurulan SunExpress gösterilebilir.

Satın alma ve işbirlikleri şirketlerin eksik yönlerini güçlendirebilmek için yapılabildiği gibi bu sayede rekabet üstünlüğü sağlamalarını veya kendi aralarındaki rekabeti ortadan kaldırmalarını da sağlamaktadır (Özsoy, 2010: 92).

Türk Hava Yolları hizmet kalitesini dikkate alan stratejileri ile rekabet üstünlüğü sağlarken öte yandan AnadoluJet markası ile de Anadolu pazarında rekabet üstünlüğü sağlamayı hedeflemiştir.

Türk Hava Yolları ve Lufthansa ortaklığında kurulan SunExpress ise hem THY hem de Lufthansa' nın iç ve dış pazarlarda ortak bir rekabet üstünlüğü sağlamıştır. Hem Türk hem de Alman sivil havacılığının bilgi birikiminde faaliyetlerini sürdüren SunExpress 2001 yılında Türkiye' nin ilk yurtdışına tarifeli sefer düzenleyen havayolu olma özelliğini kazanarak rekabet adına önemli bir adım atmış ve söz konusu dönemde rakiplerini geride bırakabilmiştir.

### **2.3.2.4. Sık Uçan Yolcu Programları**

Günümüz rekabet koşullarında sık uçan yolcu programları oldukça önemlidir. Çünkü söz konusu programlar ile yolculara bir takım hediyeler verilmekte ve yolcu ile firma arasında bağ kurularak alışkanlık kazandırılmaları sağlanmaktadır.

Ülkemizdeki hava yolu firmalarında da bu programların birçok örneği bulunmaktadır.

THY ve AnadoluJet, sektörde bu açıdan da rakiplerine karşı üstünlüğünü korumaktadır. ‘*Miles&Smiles*’ adlı uçuş programı ile yalnızca yolcularına uçuşlarından puan kazandırmakla kalmayıp, otelden araç kiralamaya, sağlıktan sigortaya, alışverişten telekomünikasyona hatta akaryakıtı kadar bir çok alanda avantajlar sağlamaktadır (<https://akademi.thy.com/tr-tr/hakkimizda/tarihce>,)

Pegasus’ un ‘*PegasusPlus*’ adını verdiği program ile yolcular hem uçuşlarından bilet fiyatının %1’ i kadar uçuş puanı kazanabilmekte, hem de PegasusPlus üyeliği sayesinde araç kiralama gibi avantajlar sağlayabilmektedir. SunExpress de sık uçuş programı ile 1 TL’ ye 4 puan 1 euro’ ya 8 puan şeklinde belirlediği puanlar ile yolcularına hizmet vermektedir (<http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/dunden-bugune-pegasus.aspx>,).

OnurAir de OnurExtra adını verdiği sık uçan yolcu programında diğer firmalara oranla yüksek puan kazanım oranlarıyla dikkat çekmektedir. OnurExtra kullanan yolcular biletlerinin türlerine göre %2 ile %8 arası puanlar kazanabilmekte ve diğer firmalardan farklı olarak biriktirdikleri puanlar ile kendileri dışında başkalarına da bilet alabilmektedirler (<http://www.onurair.com/tr/seyahat-bilgileri/detay/Ucus-Noktalari/41/27/0>).

AtlasJet ve BoraJet ise söz konusu program üyeliklerindeki çeşitlilikleri ile dikkat çekmektedirler. BoraJet, mil kazanımlarına göre Classic, Platin ve Gold olmak üzere üç ayrı FlyBoraJet üyeliği sunmaktadır. AtlasJet ise Business, Gold, Silver, Bronze, Platinium ve hatta AtlasJunior ile oldukça çeşitli sık uçan yolcu programları uygulamaktadır (<http://www.airnewstimes.com/borajet-in-sanliurfa-erbil-seferi-basliyor-6890-haberi.html>).

### **2.3.2.5. Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri, Yenilik ve Teknoloji**

Yaşadığımız bu dönem bir teknoloji çağı olduğundan her sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de teknolojik gelişmelere ayak uydurulmasını gerekli kılmaktadır. Günümüzde havayolu firmalarının, seferlerin vs çokluğu da insanları bilgisayarlı rezervasyon kullanımına iten sebeplerdendir. Yolcular kolaylıkla

seferlerini seçebilir, bilet rezervasyonunu hatta check-in işlemlerini yapabilir hale gelmişlerdir.

Öte yandan havayolu şirketleri de müşterilerini buna yönlendirici stratejiler belirlemiş, kendileri için rekabet üstünlüğü sağlayacak fırsatlar yaratmaya başlamışlardır. Teknolojinin her geçen gün gelişmesiyle birlikte önceleri yalnızca firmaların internet sitelerinden yapılabilen işlemler günümüzde cep telefonları ve tablet ile de yapılabilir hale gelmiştir.

Havayolu şirketleri bu gelişmeleri de müşteri çekebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için kullanmaktadır. Örneğin; Pegasus mobil uygulaması ile online check-in yapan müşteriler puan biriktirebilmekte, biletini mobilden alanlar % 30 indirim uygulamaktadır. Ayrıca Türk Hava yollarının ‘THY’ nin Gözüyle Dünya’ yı Keşfedin’ sloganı ile bir seyahat bloğu ve WinGo adlı bir hizmeti de bulunmaktadır. WinGo müşteriler yerine tüm promosyonları takip eden ve bildiren bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik gelişmeler neticesinde Türk Hava Yolları ‘‘ Kablosuz Kabin İçi Eğlence Sistemi ‘‘ adını verdiği sistemin prototipinin ilk kurulumunu gerçekleştirmiş ve bu alanda da rakiplerine karşı üstünlük sağlamıştır ([http://www.onurair.com/tr/seyahat-bilgileri/detay/Ucus- Noktalari/41/27/0](http://www.onurair.com/tr/seyahat-bilgileri/detay/Ucus-Noktalari/41/27/0)).

### **2.3.2.6. İnsan Kaynağı-Hizmet Kalitesi**

Havayolu işletmeleri için insan kaynağı ve hizmet kalitesi fiyat gibi en önemli rekabet unsurlarındandır. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için insan kaynaklarının müşteri odaklı olması gerekmektedir. Bu sayede müşterilerin diğer firmalara yönelmeleri de engellenebilmektedir. Havayolu firmalarının hizmet kaliteleri, fiyat, konfor, hizmetin sunumu gibi bileşenlerden oluşmaktadır (<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

İncelenen havayolu şirketleri arasında hizmet kalitesi bakımından rekabet üstünlüğü en fazla olan, rekabet unsuru olarak da fiyatı değil hizmet kalitesini benimsemiş olan Türk Hava Yolları’ ndadır. Bu strateji doğrultusunda Türk Hava Yolları gerek uçuş esnasındaki ikramları gerek uçuş öncesi ve sonrası hizmetleri ile sektörde öncü konumdadır. Bu öncülüğünü aldığı ve daha önce de belirtildiği gibi ‘‘

*Güney Avrupa'nın En iyi Hava Yolu Şirketi'' , '' Avrupa' nın En İyi Hava Yolu'' ve '' En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu İkrarı'' gibi ödüller ile tescillendirmiştir. Özellikle ikramlar konusunda oldukça gelişmiştir. THY, Do&Co' nun yeni ikram konseptiyle birlikte de bu gelişimini sürdürmektedir. Özellikle uzun mesafe uçuşlardaki ''Uçan Aşçılar'' hizmeti büyük ilgi görmektedir. Bunlarla birlikte özellikle Miles&Smiles üyelerine olmak üzere özel yolcu sınıfında olan engelli, hamile, çocuk, özel sağlık desteğine ihtiyacı olan yolculara hizmetler sunmakta ve müşteri memnuniyetini arttırmaktadır* (<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

Uçuş esnasında da hizmet kalitesine önem veren THY, internet sistemine sahip uçaklarında canlı haber akışı, yolculara wi-fi hizmeti, canlı televizyon uygulaması, yeni müzik platformu ''My Music Planet'', Çocuk Yolcu Memnuniyetinin geliştirilmesi çalışmaları ile çocuk yolculara sunulan oyuncak setleri, özellikle Business Class yolcularına sunulan uyku koleksiyonu ürünleri gibi hizmetler ile de SKYTRAX World's Airline Awards' ta in-flight entertainment kategorisinde dünya dördüncüsü olmuştur. Ayrıca business ve uzun uçuşlarda yolculara sundukları üç farklı çanta ile '' En İyi Premium Ekonomi Seti'' ödülüne de sahip olmuştur. Yine sundukları umre çantası da '' Dünyanın En Yaratıcı Çantası'' ödülünü almıştır (<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

Türk Hava Yolları yer hizmetleri kuruluşu olan TGS de genç bir şirket olmasına rağmen ülkemizde ilk sıraya yerleşmiş ve rakiplerinin önüne geçmiştir. *''TGS, yerli ve yabancı havayolu şirketlerinin 1 milyona aşkın seferinde, 79 milyon yolcuya, 8 binden fazla personeliyle yer hizmetleri kapsamındaki tüm faaliyetleri uluslararası kalite standartlarında sunmaktadır. ''* (<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html>).

İncelenen tüm hava yollarında ortak hizmetler olarak özel yolculara hizmet, araç kiralama, otopark, ulaşım hizmetleri servis vb, hizmetler dikkat çekmektedir. Bunlarla birlikte Türk Hava Yolları' nın 'Uçan Aşçı'' hizmetini kendi şirketlerinde de uygulayan AtlasJet rekabet açısından olumlu gelişmeler kaydetmiştir. OnurAir de

bu rekabet şartlarında varlığını sürdürebilmek adına farklı strateji ve kampanyalar belirlemiş T.C Dış İşleri Bakanlığı ile protokoller imzalayarak yolcularına E-vize hizmetleri sunmaya başlamıştır. Ayrıca “Nitelikli Bilet” uygulamasını hayata geçirmiştir. Nitelikli Bilet uygulaması ile yolcular 3,5 TL gibi cüzi bir miktar karşılığında biletlerini bir nevi sigorta etmekte ve havayolundan veya kendilerinden kaynaklanan en ufak problemlerde bile bilet ücretlerinin iadesini yada duruma bağlı olarak tazminatlarını alabilmektedir. OnurAir’ in bu hizmetleri de rekabet adına olumlu gelişmeler kaydetmesini sağlamıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE' DEKİ HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN UYGULADIKLARI REKABET STRATEJİLERİ VE YOLCULARIN SATIN ALMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİNİN İZMİR İLİNDE ARAŞTIRMASI

#### 3.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin rekabet üstünlüğünü sağlamak adına uyguladıkları rekabet stratejilerinin neler olduğunun belirlenmesi, bu stratejilerin yolcuların satın alma davranışları üzerinde nasıl bir etki yarattığının İzmir ili örneğinden yola çıkarak saptanmasıdır.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın Amacı; Türkiye'deki havayolu şirketlerinin uyguladıkları rekabet stratejileri doğrultusunda yolcuların hangi koşullar altında hangi havayolu şirketini tercih edeceğinin belirlenmesi ve satın alma davranışları üzerine etkilerini gözlemleyebilmek amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra araştırma sonucu elde edilen veriler ile havayolu şirketlerinin ileriki zamanlarda uygulayabilecekleri rekabet stratejileri için kaynak olabilir. Bu anlamda yapılan çalışmanın ileriki zamanlarda hazırlanabilecek çalışmalara da temel olabilir. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için bazı sorulara cevap aranmıştır;

Yolcuların uçakla seyahat etme sayılarına, çalışma durumlarına, aylık gelirlerine ve bilet satın alma zamanlarına göre gruplara ayrılmıştır. Bu ayırım sonucunda hangi yolcuların indirimli bilete yöneldiğini, tercih ettiği havayolu şirketini çok fazla değiştirmedeğini, promosyon ve kampanyalara göre tercihini belirlediğini, uçak içi ikram hizmetinin önemli olduğunu, mil puanı avantajlarına önem verdiğini ve kaliteli hizmetini herşeyden önemli olduğuna ulaşabilmektedir.

Yolcuların uçak biletinin ücretlerinin kim tarafından karşılandığı, aylık gelir durumu, biletin satın alınma zamanı ve uçak ile seyahat etme sayısına göre

yolcuların hangi havayolu şirketini tercih ettikleri sorusuna yanıt aranmıştır.

Yolcuların hangi nedenlerden dolayı havayolu şirketini tercih etme ya da etmeme sorusunda cevap aranmıştır.

Bireylerin meslekleri, gelir durumları ve bilet ücretini ödeyen taraf olarak gruplara ayrılmıştır. Ayrılan gruplar içerisinde hangi havayolu şirketinin en fazla tercih edildiğine ulaşabilmek amacıyla karşılaştırmalar yapılmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın sonuçları belirli sınırlar dahilinde incelenmiştir. Söz konusu bu sınırlılıklar aşağıdaki gibidir;

- Araştırmanın sonuçları Haziran-Aralık 2015 tarihlerinde İzmir İli Bornova ve Gaziemir ilçeleri civarında bulunan kişilerin görüşleriyle sınırlıdır.
- Araştırmanın verileri İzmir ilinde uçak ile yurt içi ve yurt dışı seyahatler gerçekleştiren kişilerden elde edilmiştir.

### **3.4. Evren ve Örneklem**

2015 yılının ilk 11 aylık döneminde İzmir'den yurtiçi ve yurtdışına seyahat eden 11 milyon yolcu olmuştur. Yapılacak araştırmanın geçerli ve güvenilir sonuç verebilmesi ve havayolu şirketleri arasında karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla araştırmanın evrenini İzmir'den yurtiçi ve yurtdışı uçakla seyahat etmek için en az üç farklı Türk havayolu şirketini tercih eden yolcular oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İzmir ili Bornova ve Gaziemir ilçelerinde yaşayan , tablolar içinde 0,95 güvenilirlik ve 0,05 anlamlılık düzeyinde toplam 402 kişi olarak belirlenmiştir.

### **3.5. Veri Toplama Tekniği ve Süreci**

Bu çalışmada, geniş bir örneklem üzerinde kısa zamanda ayrıntılı bilgi edinebilme ve sayısal çalışma imkanları sağladığından survey yöntemi kullanılmıştır (Kurgun, 2003: 98).

Evren kapsamındaki kişilerden araştırma sonucu bulgular elde edebilmek için anket tekniği kullanılmıştır. Bu anketlerin cevaplanması sırasında anketi cevaplayan kişilere söz konusu anketin yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacak bir anket olduğu ve havayolu şirketlerinden bağımsız olarak gerçekleştirildiği araştırmacı tarafından bildirilmiştir.

### **3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Araştırmanın verileri istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Testler sosyal bilimlerde tercih edilen 0.05 anlam düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Anketin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha değerinden ve geçerliliğini sınamak için ise Kaiser-Meyer-Olkin istatistiğinden yararlanılmıştır. Değişkenlerle ilgili hipotezlerin testleri için Varyans Analizinden (ANOVA) ve Kruskal Wallis H Testinden faydalanılmıştır.

### **3.7. Analizler**

Bu bölümdeki tablolarda yer alan kısaltmalar ve açıklamaları aşağıdaki gibidir; Sig.= Significance, anlamlılık değeri, bazı analizlerde “p” olarak da görülmektedir.

*BD*= Bağımsızlık değeri, tablolarda degree of freedom teriminin kısaltması olan *df* şeklinde görülebilmektedir.

*ORT*= Ortalama

*Rank*= Sıralama değeri.

*N*= Gözlem

sayısı, frekans ile aynı anlama gelmektedir.

#### **3.7.1. Güvenilirlik Analizi**

Yapılan araştırmanın tutarlı ve istikrarlı olması durumunda, diğer bir anlatımla, soruların tahmin edilebilir ve netliği karşısında güvenilirlikten bahsedilebilmektedir. Moser ve Kalton’a göre, bir araştırmada yapılan ölçümde aynı koşullarda tekrarlandığında aynı sonuçlar elde ediliyorsa ölçüm güvenilirlidir. Sosyal Bilimlerde



araştırma yapan kişinin %100 kesin bulgular elde etmesi, sorularda anlatılmak istenen noktadaki eksiklikler, fiziksel ortamdaki farklılıklar, yaklaşım farklılıkları, araştırmacı ve katılımcı arasındaki iletişim, kullanılan tekniğin güncelliğini kaybetmesi gibi durumlardan dolayı sağlanamamaktadır. İç uyum güvenilirliğinin analiz edilebilmesi için en çok kullanılan yöntem ise, “Cronbach’ın Alfa Katsayısı”dır. Kullanılan yöntemde, ölçekte varolan maddelerin homojen yapıda olup olmadığını ve geneli yansıtıp yansıtmadığını araştırmaktadır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır.

Cronbach'ın Alfa Katsayısı yöntemi ölçekte bulunan her sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilen ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach katsayısı 0 ile 1 arasında değişkenlik gösterir. 1’e yakın olduğu ölçüde güvenilirdir (Özdamar, 2004: 633)

Güvenilirlik katsayısı değerlendirilmesinde aşağıdaki kriter kullanılmaktadır;

$0,00 \leq \text{Cronbach } \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \text{Cronbach } \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \text{Cronbach } \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güveniliridir.

$0,80 \leq \text{Cronbach } \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. (Özdamar 2004; 633).

**Tablo 1. Güvenilirlik Analizi**

Güvenilirlik Analizi Sonucu		ANOVA	
Cronbach Alpha Değeri	N	F	Sig
,711	27	20,266	,000

Tablo 1.’ E göre Sig. Değeri 0.05’ ten küçük olduğundan güvenilirlik analizi kriterlerine göre kullanılan ölçek oldukça güveniliridir.

### 3.7.2. Geçerlilik Analizi

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi planladığı özellikleri gerçekten ölçmesi demektir.

Geçerlik, araştırma sonuçlarının doğruluğu ile ilgilidir. Kullanılan ölçeğin, birbirine yakın gruplarda birbirine yakın sonuçlar çıkarması halinde dış geçerlilik, araştırmacının ölçmek istediği veriyi, kullandığı ölçekle sonuç elde edebilmesiyle iç geçerlilik sağlanacaktır. Kullanılan ölçeğin geçerli olup olmadığının kanıtlanması için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistiğinden yararlanılır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistiği, incelenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü kıyaslayan bir indekstir. Bu oranın 0,5'in üzerinde olması beklenmektedir. Bu değeri yorumlayabilmek için aşağıdaki tablodaki verilen değerlerden yararlanılır.

KMO Değerlerini Değerlendirme Kriterleri aşağıdaki tabloda verilmiştir;(Hair, 2006:11);

Ölçüt	Açıklama
$1,00 \leq KMO \leq 0,90$	Mükemmel
$0,90 < KMO \leq 0,80$	İyi
$0,80 < KMO \leq 0,70$	Orta düzey
$0,70 < KMO \leq 0,60$	Zayıf
$0,6 < KMO$	Kötü

Tablo 2. KMO- Barlet Geçerlilik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin İstatistiği	Bağımsızlık derecesi	Bartlett's Test of Sphericity Sig. Değeri
,711	378	,000

Tablo 2.'deki sonuçlar geçerlilik analizi kriterlerine göre değerlendirildiğinde liderlik ölçeği ve takım çalışması ölçeğinin geçerliliği orta düzeyde olduğu görülmektedir.

### 3.7.3. Hizmet Kalitesi Boyutları İçin Güvenilirlik Analizleri

Aşağıdaki tabloda hizmet kalitesinin boyutları ve anket çalışmasında ilgili olduğu sorular belirtilmiştir.

BOYUT	İLGİLİ OLDUĞU ANKET SORUSU/SORULARI
Fiyat Performansı	11-20
Uçtuğu Nokta ve Zaman	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 29
Seyahat Anında Sunduğu Hizmetler	19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 40, 43, 44, 45, 46, 49, 57, 34, 39, 33, 51, 59, 48, 36
Yaptığı Promosyon ve Kampanyalar	30, 31, 32, 35, 37, 41, 47, 50
Personel Yaklaşımı	52, 53, 54, 55, 56, 58, 60, 61

Tablo 3. Hizmet Kalitesi Boyutları İçin Güvenilirlik Analizi

	A Şirk.	B Şirk.	C Şirk.	D Şirk.	E Şirk.	F Şirk.	G Şirk.
Fiyat Performansı	,910	,777	,570	,819	,565	,829	,736
Uçtuğu nokta ve zaman	,976	,938	,756	,942	,772	,935	,947
Seyahat anında sunduğu hizmetlere göre	,997	,976	,930	,987	,969	,982	,993

<b>Yaptığı promosyon reklam ve kampanyalar</b>	,996	,930	,839	,968	,930	,958	,934
<b>Personel yaklaşımı</b>	,996	,952	,779	,983	,968	,991	,981

Tablo 3.'deki veriler incelendiğinde, genel olarak güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu görülmüştür.

### 3.7.4. Demografik Değişkenler

**Tablo 4. Demografik Veriler**

<b>İzmir'den yurtiçi ve yurtdışına kaç kez uçakla seyahat ettiniz?</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
3 kez	145	36,1
4 kez	63	15,7
5 kez ve üzeri	194	48,3
Toplam	402	100,0

<b>Cinsiyetiniz nedir?</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Erkek	184	45,8
Kadın	218	54,2
Toplam	402	100,0
<b>Yaşınız nedir?</b>		

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
15-18 yaş	33	8,2
19-25 yaş	88	21,9
26-35 yaş	141	35,1
36 ve üzeri	140	34,8
Toplam	402	100,0
<b>Medeni durumunuz nedir?</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Evli	219	54,5
Bekar	183	45,5
Toplam	402	100,0
<b>Hangi işle uğraşıyorsunuz?</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Çalışan	189	47,0
İş veren	64	15,9
Öğrenci	92	22,9
Emekli	25	6,2
Ev Hanımı	32	8,0
Toplam	402	100,0
<b>Eğitim durumunuz nedir?</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
İlköğretim	61	15,2
Lise	152	37,8
Üniversite	173	43,0

Yüksek Lisans	16	4,0
Toplam	402	100,0
<b>Aylık gelir durumunuz nedir?</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1500 TL ve altı	173	43,0
1501-3000 TL	92	22,9
3001-5000 TL	78	19,4
5001-10000	27	6,7
10000TL ve üzeri	32	8,0
Toplam	402	100,0
<b>İzmir'den genelde hangi amaçla yurtiçi ve yurtdışına seyahat ediyorsunuz?</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
İş	93	23,1
Tatil	80	19,9
Eğitim	49	12,2
Ziyaret	175	43,5
Sağlık	5	1,2
Toplam	402	100,0
<b>Uçak biletinizin ücretini kim ödüyor?</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Kendim	240	59,7
Ailem	116	28,9
Çalıştığım şirket	46	11,4
Toplam	402	100,0

<b>Genelde uçak biletinizi seyahatinize ne kadar süre kala satın alırsınız?</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Son gün	39	9,7
Birkaç gün önce	62	15,4
Bir hafta önce	48	11,9
15 gün önce	11	2,7
Bir ay önce	109	27,1
Bir ayın üzerinde	133	33,1
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>100,0</b>
<b>İzmir'den yurtiçi ve yurtdışına seyahatlerinizde tercih ettiğiniz ilk havayolu şirketi:</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
E Şirk.	171	42,5
D Şirk.	91	22,6
B Şirk.	53	13,2
C Şirk.	32	8,0
A Şirk.	27	6,7
F Şirk.	20	5,0
G Şirk.	8	2,0
<b>İzmir'den yurtiçi ve yurtdışına seyahatlerinizde tercih ettiğiniz ikinci havayolu şirketi:</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>%</b>

B Şirk.	101	25,1
F Şirk.	83	20,6
C Şirk.	69	17,2
A Şirk.	56	13,9
D Şirk.	49	12,2
E Şirk.	24	6,0
G Şirk.	20	5,0
Toplam	402	100,0
<b>İzmir'den yurtiçi ve yurtdışına seyahatlerinizde tercih ettiğiniz üçüncü havayolu şirketi:</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
D Şirk.	80	19,9
F Şirk.	67	16,7
A Şirk.	67	16,7
C Şirk.	64	15,9
B Şirk.	56	13,9
G Şirk.	47	11,7
E Şirk.	21	5,2
Toplam	402	100,0
Toplam	402	100,0
<b>Uçak biletinizi nereden satın alıyorsunuz?</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Havalimanı	8	2,0
Acenta	67	16,4
Çağrı merkezi	24	6,0
Şirketin web sitesi	303	75,6
Toplam	402	100,0



Demografik değişkenlere ait birinci tabloda İzmir'den yurtiçi ve yurtdışına uçakla en az 3 kez seyahat eden yolcular hedef alınarak anket çalışmasına dahil edilmiştir. 3 kez seyahat eden yolcuların oranı %36,1, 4 kez seyahat eden yolcuların oranı %15.7, 5 kez ve üzeri seyahat eden yolcuların oranı %48.3' tür.

Demografik değişkenlere ait ikinci tabloda ankete katılan yolcuların %45.8'i erkek, %52.2 'si kadındır.

Demografik değişkenlere ait üçüncü tabloda ankete katılan yolcuların yaş aralıklarına göre dağılım yapılmıştır. En çok 26-35 yaş arasında olan yolcular yer almaktadır ve oranı %35,1 dir. Tabloda ikinci sırada 36 yaş ve üzerinde seyahat eden yolcular yer almaktadır ve oranı %35.8'dir. 19-25 yaş arasında olan yolcuların oranı %21.9, 15-18 yaş arasında olan yolcuların oranı %8.2' dir.

Demografik değişkenlere ait dördüncü tabloda ankete katılan yolcuların medeni durumlarının oranları gösterilmektedir. Yolcuların %54.5'i evli, %45.5'i bekadır.

Demografik değişkenlere ait beşinci tabloda ankete katılan yolcuların uğraştıkları işlerle ilgili dağılım yapılmıştır. En büyük oranla yolcuların %47.0'ı bir iş yerinde çalışan grubundadır. İkinci sırada %22.9 ile öğrencilerin yer aldığı görülmektedir. İş veren olarak seyahat eden yolcuların oranı %15.9, ev hanımlarının oranı %8 en sonda ise emekliler yer almaktadır ve oranı %6,2 dir.

Demografik değişkenlere ait altıncı tabloda yolcuların eğitim durumlarına göre ayrıldıkları grupları gösteriyor. Tabloda eğitim durumu üniversite olan yolcuların oranı %43.0 dır. İkinci sırada eğitim durumu lise olan yolcular bulunmaktadır ve oranı %37.8'dir. Üçüncü sırada eğitim durumu ilköğretim olan yolcular yer almaktadır ve oranı %15.2 dir. En sonda ise eğitim durumu yüksek lisans olan yolcular yer almaktadır ve oranı %4.0'dır.

Demografik değişkenlere ait yedinci tabloda yolcuların aylık gelir durumuna göre dağılımları yer almaktadır. Aylık gelir durumu 1500 TL ve altı olan yolcuların oranı %43,0 ile en çok orana sahiptir. İkinci sırada 1501-3000 TL arası gelire sahip yolcular yer almaktadır ve oranı 22.9'dur. 3001 TL-5000 TL arası gelire sahip yolcuların oranı %19.4 ile üçüncü sırada yer almaktadır. Aylık geliri 10.001 TL ve

üzeri olan yolcuların oranı %8.0'dir ve en sonuncu aylık gelir durumu 5001 TL-10.000 TL olan yolcular yer almaktadır ve oranı %6.7'dir.

Demografik değişkenlere ait sekizinci tabloda yolcuların İzmir'den hangi amaçla yurtiçi ve yurtdışına seyahat ettiğini göstermektedir. En fazla ziyaret amaçlı seyahat bulunmaktadır ve oranı %43.5 'dir. İkinci sırada iş amacıyla yapılan seyahat yer almaktadır ve oranı %23.1'dir. Üçüncü sırada tatil amaçlı yapılan seyahatler vardır ve oranı %19.9'dur. Eğitim amaçlı seyahatlerin oranı %12.2'dir. En sonda ise sağlık amaçlı seyahatler yer almaktadır ve oranı %1.2'dir.

Demografik değişkenlere ait dokuzuncu tabloda yolcuların satın aldıkları uçak biletlerinin ücretinin kim tarafından ödendiğini gösteriyor. Ankete katılan yolcuların yarısından fazlası uçak biletinin ücretini kendisi ödüyor ve oranı %59.7'dir. İkinci sırada uçak bilet ücretinin ailesi tarafından ödenen yolcular yer almaktadır ve oranı %28.9'dur. En sonda ise bilet ücretinin çalıştığı şirket tarafından ödenen yolcular yer almaktadır ve oranı %11.4'tür.

Demografik değişkenlere ait onuncu tabloda yolcuların uçak biletlerini seyahatlerine ne kadar süre kala satın aldıklarını gösteriyor. En fazla oran ile seyahatlerine bir aydan daha fazla zamanda biletlerini satın alıyorlar ve oranı %33.1'dir. İkinci sırada seyahatlerine bir ay kala biletini satın alıyorlar ve oranı %27.1'dir. Birkaç gün önce biletlerini satın alan yolcuların oranı %15.4'tür. En son gün biletini satın alan yolcuların oranı sonlarda yer almaktadır ve oranı %9.7'dir. Yolcuların biletlerini uçuşlarına bir ay ve üzeri zaman kala satın almalarının nedeni daha uygun bilet fiyatlarını yakalayabilmek içindir. Genellikle seyahatlerine bir aydan daha fazla zaman kala satın almayı tercih etmektedirler.

Demografik değişkenlere ait son tabloda yolcuların uçak biletini nereden satın aldıklarını gösteriyor. En fazla oranla şirketin web sitesi yer almaktadır ve oranı %75.6'dır. En sonda ise havalimanından bilet satın almak yer almaktadır. Yolcular şirketlerin web sitelerinden bilet satın alarak hem kendilerine uygun saatler ve bilet fiyatları arasında karşılaştırma yapabiliyor hem de havalimanındaki satış ofislerinin bilet fiyatları üzerine yansıttıkları fazladan ücreti ödememiş oluyorlar.

Yolcuların İzmir'den yurtiçi ve yurtdışı seyahatinde tercih ettiği havayolu şirketi olan E firması % 42.5 oranı ile birinci sırada yer almıştır. İkinci firma % 25.1 oranı ile B şirketi olurken üçüncü firma %19.9 oranı ile D şirketi olmuştur.

### 3.7.5. Varyans Analizi (ANOVA)

**H1: Her bir havayolu şirketinin sahip olduğu hizmet kalite boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.**

**Tablo 5. Her Bir Havayolu Şirketinin Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutları Arasındaki İlişki İçin Varyansların Homojenliği Testi**

	Levene İstatistiği	bd1	bd2	Sig.
A Şirk.	1,874	4	729	,113
B Şirk.	22,633	4	1093	,000
C Şirk.	32,432	4	799	,000
D Şirk.	,691	4	1075	,598
E Şirk.	29,901	4	1105	,000
F Şirk.	,722	4	823	,577
G Şirk.	1,625	4	435	,167

**Tablo 6. Her Bir Havayolu Şirketinin Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutları Arasındaki İlişki İçin ANOVA**

ANOVA						
		Kareler Toplamı	bd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
A Şirk.	Gruplar arası	122,445	4	30,611	25,172	,000
	Grup İçi	886,526	729	1,216		
	Toplam	1008,971	733			
B Şirk.	Gruplar arası	56,306	4	14,076	35,555	,000
	Grup İçi	432,720	1093	,396		
	Toplam	489,026	1097			
C Şirk.	Gruplar arası	14,263	4	3,566	9,371	,000
	Grup İçi	304,024	799	,381		
	Toplam	318,287	803			
D Şirk.	Gruplar arası	246,022	4	61,505	74,379	,000
	Grup İçi	888,938	1075	,827		
	Toplam	1134,960	1079			
E Şirk.	Gruplar arası	771,716	4	192,929	503,777	,000
	Grup İçi	423,176	1105	,383		
	Toplam	1194,892	1109			
F Şirk.	Gruplar arası	32,386	4	8,097	23,544	,000
	Grup İçi	283,019	823	,344		
	Toplam	315,406	827			
G Şirk.	Gruplar arası	73,258	4	18,315	5,769	,000
	Grup İçi	1380,884	435	3,174		
	Toplam	1454,142	439			

Tablo 5’deki verilere göre Sig. değeri 0,05’den büyük firmalar için varyanslar homojendir. Varyans analizi sonuçlarına göre ikili karşılaştırma testlerinde varyansları homojen olanlar için Tukey testinden, varyansları homojen olmayan faktörler için Tamhane T2 testinden faydalanılacaktır.

Tablo 6’deki verilere göre Sig. değeri 0,05’den küçük olduğu için tüm havayolu şirketlerinin hizmet boyutları birbirinden farklılık göstermektedir. Örneğin A şirketi hizmet boyutları açısından incelendiğinde sunmuş olduğu hizmet boyutları bir birinden farklı düzeylerde olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 7. Her Bir Havayolu Şirketinin Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutları İçin Tanımlayıcı İstatistikler**

		N	Ort.	Std. Sapma
A Şirk.	Fiyat Performansı	150	2,92	1,07
	Uçtuğu nokta ve zaman	150	2,25	1,25
	Seyahat anında sunduğu hizmetler	150	1,87	1,03
	Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	150	1,88	1,07
	Personel Davranışları	150	1,87	1,07
B Şirk.	Fiyat Performansı	210	3,73	0,80
	Uçtuğu nokta ve zaman	210	3,33	0,69
	Seyahat anında sunduğu hizmetler	210	3,15	0,54
	Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	210	3,14	0,54
	Personel Davranışları	210	3,16	0,53
C Şirk.	Fiyat Performansı	165	3,73	0,88
	Uçtuğu nokta ve zaman	165	3,84	0,42
	Seyahat anında sunduğu hizmetler	165	4,11	0,84
	Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	165	3,99	0,34
	Personel Davranışları	165	3,97	0,38
D Şirk.	Fiyat Performansı	220	3,99	0,92
	Uçtuğu nokta ve zaman	220	3,00	0,92
	Seyahat anında sunduğu hizmetler	220	2,76	0,89
	Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	220	2,75	0,88
	Personel Davranışları	220	2,77	0,94
E Şirk.	Fiyat Performansı	216	2,65	0,92
	Uçtuğu nokta ve zaman	216	4,61	0,46
	Seyahat anında sunduğu hizmetler	216	4,78	0,47
	Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	216	4,75	0,57
	Personel Davranışları	216	4,77	0,54
F Şirk.	Fiyat Performansı	170	3,87	0,68
	Uçtuğu nokta ve zaman	170	3,57	0,57
	Seyahat anında sunduğu hizmetler	170	3,36	0,58
	Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	170	3,35	0,55
	Personel Davranışları	170	3,38	0,53

G Şirk.	Fiyat Performansı	75	2,83	2,07
	Uçtuğu nokta ve zaman	75	2,07	1,72
	Seyahat anında sunduğu hizmetler	75	1,78	1,69
	Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	75	1,76	1,70
	Personel Davranışları	75	1,82	1,68
N:1206				

Tablo 7' ye göre A şirketi hizmet kalitesi boyutları açısından değerlendirildiğinde ortalaması düşük olan seyahat sırasındaki hizmetler ile personel davranışları konusunda zayıf olduğu görülmektedir. Fiyat performansının en yüksek olması ile diğer hizmet boyutlarından daha önce olduğu görülmektedir. E şirketinin fiyat politikası yüksek olsa bile diğer hizmetlerinin iyi olduğu görülmektedir.

Her Bir Havayolu Şirketinin Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutları İçin Çoklu Karşılaştırma EK-2' de verilmiştir. EK-2' ye göre G şirketinin personel davranışları, fiyat performansı ile değerlendirildiğinde sig. ,002 olduğu içinden birbirinden farklıdır fakat uçtuğu nokta ve zaman ile değerlendirildiğinde aralarında farklılık olmadığı görülmektedir.

## **H2: Havayollarının sahip olduğu hizmet kalite boyutlarının seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur**

**Tablo 8. Havayollarının Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutları İçin Varyans Homojenliği Testi**

	Levene İstatistiği	bd1	bd2	Sig.
Fiyat Performansı	15,928	6	1210	,000
Uçtuğu nokta ve zaman	37,510	6	1223	,000
Seyahat anında sunduğu hizmetler	23,356	6	1211	,000
Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	36,374	6	1203	,000
Personel Davranışları	38,064	6	1211	,000

Tablo 8' e göre Sig. değeri 0,05'den küçük olduğu için hiçbir boyut için varyanslar homojen değildir, bu sebeple ikili karşılaştırmalar için Tamhane T2 testinden faydalanacaktır.

**Tablo 9. Havayollarının Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutlarının Seviyeleri İçin ANOVA**

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>bd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Fiyat Performansı	Gruplar arası	340,221	6	56,703	54,356	,000
	Grup İçi	1262,254	1210	1,043		
	Toplam	1602,475	1216			
Uçtuğu nokta ve zaman	Gruplar arası	761,390	6	126,898	168,732	,000
	Grup İçi	919,784	1223	,752		
	Toplam	1681,174	1229			
Seyahat anında sunduğu hizmetler	Gruplar arası	1151,743	6	191,957	275,559	,000
	Grup İçi	843,594	1211	,697		
	Toplam	1995,337	1217			
Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	Gruplar arası	1106,079	6	184,346	285,131	,000
	Grup İçi	777,778	1203	,647		
	Toplam	1883,857	1209			
Personel Davranışları	Gruplar arası	1109,725	6	184,954	281,682	,000
	Grup İçi	795,149	1211	,657		
	Toplam	1904,873	1217			

Tablo 9' a göre Fiyat performans boyutu incelendiğinde Sig. değeri 0,05'den küçük olduğu için tüm havayolları için farklılık göstermektedir.

**Tablo 10. Havayollarının Sahip Olduğu hizmet Kalite Boyutlarının Seviyeleri İçin Tanımlayıcı İstatistikler**

		<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>
Fiyat Performansı	A Şirk.	150	2,92	1,07
	B Şirk.	210	3,73	0,80
	C Şirk.	165	3,73	0,88
	D Şirk.	220	3,99	0,92
	E Şirk.	216	2,64	0,92
	F Şirk.	170	3,87	0,68
	G şirk.	75	2,83	2,07
Uçtuğu nokta ve zaman	A Şirk.	150	2,25	1,25
	B Şirk.	210	3,33	0,69
	C Şirk.	165	3,84	0,42
	D Şirk.	220	3,00	0,92
	E Şirk.	216	4,61	0,46
	F Şirk.	170	3,57	0,57

	G şirk.	75	2,07	1,72
Seyahat anında sunduğu hizmetler	A Şirk.	150	1,87	1,03
	B Şirk.	210	3,15	0,54
	C Şirk.	165	4,11	0,84
	D Şirk.	220	2,76	0,89
	E Şirk.	216	4,78	0,47
	F Şirk.	170	3,36	0,58
	G şirk.	75	1,78	1,69
Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	A Şirk.	150	1,88	1,07
	B Şirk.	210	3,14	0,54
	C Şirk.	165	3,99	0,34
	D Şirk.	220	2,75	0,88
	E Şirk.	216	4,75	0,57
	F Şirk.	170	3,35	0,55
	G şirk.	75	1,76	1,70
Personel Davranışları	A Şirk.	150	1,87	1,07
	B Şirk.	210	3,16	0,53
	C Şirk.	165	3,97	0,38
	D Şirk.	220	2,77	0,94
	E Şirk.	216	4,77	0,54
	F Şirk.	170	3,38	0,53
	G Şirk.	75	1,82	1,68
N:1206				

Tablo 10' daki Personel Davranışları incelendiğinde E şirketinin en yüksek G şirketinin ise en düşük olduğu görülmektedir. Yaptığı promosyon , reklam ve kampanyalarda E şirketi en yüksek, G şirketi en düşüktür. Fiyat performansı incelendiğine D şirketi en yüksek, E şirketi ise en düşüktür.

Havayollarının Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutlarının Seviyeleri İçin Çoklu Karşılaştırma sonuçları EK-3' te verilmiştir. EK-3' e göre örnek olarak incelendiğinde sig değeri 1,000 olduğundan ve 0,05 değerinden büyük olduğu için G şirketinin personel davranışları ile A şirketinin personel davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat G şirketinin personel davranışı ile diğer şirketler arasında sig değeri ,000 olduğu için ve bu değer 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

### 3.7.6. Hipotez Testleri

Normal dağılım göstermeyen gruplarda üç veya daha fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test amacıyla Kruskal Wallis- H Testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis Testinin varsayımları;

- İncelenen değişkenin altında sürekli bir dağılım yatmaktadır.
- İncelenen değişken, en azından sıralama ölçeği düzeyinde ölçülmüştür.

Eğer sıfır hipotezi doğru ise gruplar arasında sıraların tesadüfi olarak dağılmış olması gerekir. 0,05 düzeyi için H0 reddedilir, H1 kabul edilir. ( $p < 0.05$ )

### 3.7.6.1. Uçağa Binme Sayılarına Göre Hipotezler

**H1:** Uçağa binme sayısına göre en ucuz bileti bulma arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 11. Uçağa Binme Sayısına Göre En Ucuz Bileti Araştırma Arasındaki Anlamlılık İçin Kruskal-Wallis Testi**

Uçağa binme sayısı	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Uçakla seyahat etmek için en ucuz bileti araştırırım	3 kez	145	226,02	19,706	2	,000
	4 kez	63	220,75			
	5 kez ve üzeri	194	176,92			
Toplam :402						

Tablo 11' e göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için uçağa binme sayısına göre ucuz bilet araştırma durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.3 kez ve 4 kez uçak ile seyahat eden yolcularda en ucuz uçak biletini araştırma oranı daha yüksek iken 5 kez ve üzeri uçakla seyahat eden yolcularda bu oran daha düşüktür.

**H2:** Uçağa binme sayısına göre seyahat edilen havayolunu değiştirme durumu arasında anlamlı bir farklılık yoktur.



**Tablo 12. Uçağa Binme Sayısına Göre Seyahat Edilen Havayolunu Değiştirme Durumu İçin Kruskal-Wallis Testi**

Uçağa binme sayısı	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Seyahat ettiğim havayolu şirketini çok fazla değiştirim.	3 kez	145	226,28	19,706	2	,001
	4 kez	63	204,02			
	5 kez ve üzeri	194	182,16			
Toplam :402						

Tablo 12' e göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için uçağa binme sayısına göre seyahat edilen havayolunu değiştirme durumu anlamlı bir farklılık göstermektedir. 3 kez ve 4 kez uçak ile seyahat eden yolcular seyahat ettikleri havayolu şirketini fazla değiştirirken, 5 kez ve üzeri seyahat eden yolcularda bu oran daha düşüktür.

**H3:** Uçağa binme sayısına göre şirketlerin promosyon ve kampanya düzenlemelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 13. Uçağa Binme Sayısına Göre Şirketlerin Promosyon ve Kampanya Düzenlemelerine İlişkin Görüşler İçin Kruskal-Wallis Testi**

Uçağa binme sayısı	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Havayolu şirketlerinin yaptığı promosyon ve kampanyalar tercihim belirlenir.	3 kez	145	234,00	26,785	2	,000
	4 kez	63	213,99			
	5 kez ve üzeri	194	173,15			
Toplam :402						

Tablo 13' e göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için uçağa binme sayısına göre havayolu şirketlerinin yaptığı promosyon ve kampanyalara ilişkin görüş arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 3 kez ve 4 kez seyahat eden yolcularda

şirketlerin yaptığı promosyon ve kampanyalara göre tercihlerini belirleme oranı daha yüksek iken 5 kez ve üzeri seyahat eden yolcularda bu oran daha düşüktür.

**H3:** Uçağa binme sayısına göre ucuz bilet aramaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 14.Uçağa binme Sayısına Göre Ucuz Bilet Aramaya İlişkin Görüşler İçin Kruskal-Wallis Testi**

Uçağa binme sayısı	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Benim için önemli olan ucuz bilet, uçaktaki ikramların ücretli olması önemli değil.	3 kez	145	244,80	41,273	2	,000
	4 kez	63	206,72			
	5 kez ve üzeri	194	167,44			
Toplam :402						

Tablo 14' e göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için uçağa binme sayısına göre ucuz bilet aramaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir fark görülmektedir. 3 kez ve 4 kez uçakla seyahat eden yolcularda ucuz bilet arama oranı yüksek iken bu oran 5 kez ve üzeri seyahat eden yolcularda daha düşüktür.

**H4:** Uçağa binme sayısına göre mil puanı toplamaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 15.Uçağa binme sayısına göre mil puanı toplamaya ilişkin Kruskal-Wallis Testi**

Uçağa binme sayısı	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Mil puanı toplamak ve bunun avantajlarından faydalanmak benim için önemlidir.	3 kez	145	189,63	10,063	2	,007
	4 kez	63	175,67			
	5 kez ve üzeri	194	218,76			
Toplam :402						

Tablo 15' e göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için uçağa binme sayısına göre mil puanı toplamaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir fark görülmektedir. 3 kez ve 4 kez seyahat eden yolcular için mil puanı toplamak ve bunun avantajlarından yararlanmak önemli değilken 5 kez ve üzeri seyahat eden yolcularda bu daha önemlidir.

**H5:** Uçağa binme sayısına göre kalitesiz hizmet sunumuna ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 16. Uçağa binme sayısına göre kalitesiz hizmet sunumuna ilişkin Kruskal-Wallis Testi**

Uçağa binme sayısı	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Ucuz bilet satın aldığım havayolu şirketinin kaliteli hizmet sunmadığını düşünüyorum.	3 kez	145	214,86	3,357	2	,187
	4 kez	63	193,99			
	5 kez ve üzeri	194	193,95			
Toplam :402						

Tablo 16' ya göre Sig değeri 0,05'den büyük olduğu için uçağa binme sayısına göre kalitesiz hizmet sunumuna ilişkin görüşler arasında anlamlı bir fark yoktur. 3 kez uçakla seyahat eden yolcular ucuz bilet satın aldıkları havayolu şirketinin kaliteli hizmet verdiğini düşünürken 4 kez, 5 kez ve üzeri uçakla seyahat eden yolcular, ucuz bilet satın aldıkları havayolu şirketinin kaliteli hizmet vermediğini düşünmektedir.

**H6:** Uçağa binme sayısına göre az bir fark karşılığı kaliteli hizmeti seçme düşüncesine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 17. Uçağa Binme Sayısına Göre Az Bir Fark Karşılığı Kaliteli Hizmeti Seçme Düşüncesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi**

Uçağa binme sayısı	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Diğer şirket ile arasında bilet ücreti farkı çok fazla olmasa tabiki de kaliteli hizmet sunduğunu düşündüğüm şirketi seçerim.	3 kez	145	194,78	7,502	2	,023
	4 kez	63	177,40			
	5 kez ve üzeri	194	214,35			
Toplam :402						

Tablo 17' e göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için uçağa binme sayısına göre az bir fark karşılığı kaliteli hizmeti seçme düşüncesine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir fark görülmektedir. 5 kez ve üzeri seyahat eden yolcular diğer şirket ile arasında bilet ücret farkı çok fazla olmasa kaliteli hizmet sunduğunu düşündükleri şirketi seçerken bu oran 3 ve 4 kez seyahat eden yolcularda daha az görülmektedir.

Uçağa binme sayısına göre yapılan hipotezlerde; Havayolu şirketleriyle 3 kez ya da 4 kez seyahat eden yolcular, uçakla seyahat için en ucuz bileti araştırmaktadırlar. Bunun dışında havayolu şirketlerinin yaptığı promosyon, reklam ve kampanyalar tercih edecekleri şirketi belirlemede büyük rol oynamaktadır. Yolcular uçakla az seyahat ettikleri için yapılan promosyon, reklam ve kampanyalardan bilgi edinerek hangi şirketten bilet alacağına karar vermektedir. Aynı zamanda 3 kez ve 4 kez uçakla az seyahat eden yolcular, seyahat ettikleri havayolu şirketini çok fazla değiştirmektedirler. Ucuz bilet imkanı, daha cazip kampanyalar ve promosyonlar karşısında seyahat ettikleri şirketi çok çabuk değiştirebilen, sadık olmayan yolcu oldukları görülmektedir. Seyahat ettikleri havayollarını ucuz bilet için tercih ettikleri için daha pahalı bilet satan havayollarının da yolcuları için sundukları imkanları ,tercihlerini etkilememektedir. 5 kez ve üzeri uçakla çok sık seyahat eden yolcuların deneyimleri az uçan yolculardan daha fazladır. Yolcular çok sık seyahat ettikleri için ucuz uçak bileti dışında havayolu şirketlerinin yolculara sağladığı avantajları araştırmakta ve buna göre hareket etmektedirler. Çok sık seyahat ettikleri için zamanla hizmet kalitesinin yüksek olduğunu düşündüğü havayolu şirketini tercih etmektedirler. Fikrini değiştirebilecek

önemli bir kampanya ya da hizmet olmadığı sürece seyahat ettiği havayolunu değiştirmeyen ve havayolu şirketine sadık yolcular olmaktadır. Çok sık seyahat eden yolcular , ucuz uçak bilet satan havayolu şirketlerinin kaliteli hizmet sunmadığını düşünmektedirler. Havayolu şirketlerinin yolcular için sağladığı özel imkanlar onlar için önemlidir. Havayolu şirketine ait mil kartı üyeliği bu yolcular için seyahatlerinin vazgeçilmez bir unsurudur. Yolcular mil kartlarını seyahatlerinde işleterek daha fazla uçuş puanı ve bunun sağladığı avantajlardan yararlanabilmektedirler.

### 3.7.6.2. Çalışma Durumuna Göre Hipotezler

**H7:** Çalışma durumuna göre en ucuz bileti bulma arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 18. Çalışma Durumuna Göre En Ucuz Bileti Bulma Arasındaki Anlamlılık İçin Kruskal-Wallis Testi**

Çalışma Durumu	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Uçakla seyahat etmek için en ucuz bileti araştırırım	Çalışan	189	212,80	33,811	4	,000
	İş veren	64	130,25			
	Öğrenci	92	214,80			
	Emekli	25	223,78			
	Ev Hanımı	32	221,63			

Tablo 18' e göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için çalışma durumuna göre en ucuz bileti bulma arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Emekliler ve ev hanımları uçakla seyahat etmek için en ucuz bileti bulmaya çalışırken öğrenci ve çalışanlarda bu oran daha düşüktür. En düşük oran iş verenlere aittir.

**H8:** Çalışma durumuna göre seyahat edilen havayolunu değiştirme durumu arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 19.Çalışma Durumuna Göre Seyahat Edilen Havayolunu Değiştirmeye İlişkin Kruskal-Wallis Testi**

Çalışma Durumu	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Seyahat ettiğim havayolu şirketini çok fazla değiştiririm.	Çalışan	189	191,41	25,761	4	,000
	İş veren	64	178,69			
	Öğrenci	92	250,85			
	Emekli	25	170,26			
	Ev Hanımı	32	189,25			
Toplam :402						

Tablo 19' a göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için çalışma durumuna göre seyahat edilen havayolunu değiştirme durumu arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Çalışan ve öğrenciler seyahat ettikleri havayolu şirketini çok fazla değiştirirken emekliler, ev hanımları ve iş verenlerde bu oran daha azdır.

**H9:** Çalışma durumuna göre şirketlerin promosyon ve kampanya düzenlemelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 20. Çalışma durumuna göre şirketlerin promosyon ve kampanya düzenlemelerine ilişkin Kruskal-Wallis Testi**

Çalışma Durumu	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Havayolu şirketlerinin yaptığı promosyon ve kampanyalar tercihimi belirler.	Çalışan	189	199,45	21,889	4	,000
	İş veren	64	154,81			
	Öğrenci	92	237,63			
	Emekli	25	204,54			
	Ev Hanımı	32	200,75			
Toplam :402						

Tablo 20' ye göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için çalışma durumuna göre şirketlerin promosyon ve kampanya düzenlemelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Öğrenciler için havayolu şirketlerinin yaptığı

promosyon ve kampanyalar tercihlerini belirlerken; çalışanlar, iş verenler, emekliler ve ev hanımları için bu oran daha düşüktür.

**H10:** Çalışma durumuna göre ucuz bilet aramaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 21. Çalışma durumuna göre ucuz bilet aramaya ilişkin görüşler Kruskal-Wallis Testi**

Çalışma Durumu	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Benim için önemli olan ucuz bilet, uçaktaki ikramların ücretli olması önemli değil.	Çalışan	189	203,50	45,652	4	,000
	İş veren	64	137,19			
	Öğrenci	92	252,89			
	Emekli	25	159,98			
	Ev Hanımı	32	203,00			
Toplam :402						

Tablo 21' e göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için çalışma durumuna göre ucuz bilet aramaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Öğrenciler için önemli olan ucuz bilet ve ücretsiz ikramın önemi olmazken ; çalışan,işveren, ev hanımı ve emekliler de bu oran daha azdır.

**H11:** Çalışma durumuna göre mil puanı toplamaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 22. Çalışma durumuna göre mil puanı toplamaya ilişkin görüşler için Kruskal-Wallis Testi**

Çalışma Durumu	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Mil puanı toplamak ve bunun avantajlarından faydalanmak benim için önemlidir.	Çalışan	189	193,37	8,288	4	,082
	İş veren	64	235,69			
	Öğrenci	92	193,24			
	Emekli	25	192,58			
	Ev Hanımı	32	211,88			
Toplam :402						

Tablo 22' e göre Sig değeri 0,05'den büyük olduğu için çalışma durumuna göre mil puanı toplamaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.. İş verenler için mil puanı toplamak ve bunun avantajlarından faydalanmak önemliken bu oran en düşük emeklilerde görülmektedir.

**H12:** Çalışma durumuna göre kalitesiz hizmet sunumuna ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur

**Tablo 23. Çalışma durumuna göre kalitesiz hizmet sunumuna ilişkin Kruskal-Wallis Testi**

Çalışma Durumu	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Ucuz bilet satın aldığım havayolu şirketinin kaliteli hizmet sunmadığını düşünüyorum.	Çalışan	189	203,12	38,422	4	,000
	İş veren	64	240,38			
	Öğrenci	92	218,11			
	Emekli	25	108,74			
	Ev Hanımı	32	138,88			
Toplam :402						



Tablo 23' a göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için çalışma durumuna göre kalitesiz hizmet sunumuna ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. İş verenler ucuz bilet satın aldıkları havayolu şirketinin kaliteli hizmet sunmadığını düşünürken bu oran en az emeklilerde görülmektedir.

**H13:** Çalışma durumuna göre az bir fark karşılığı kaliteli hizmeti seçme düşüncesine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 24. Uçağa Binme Sayısına Göre Az Bir Fark Karşılığı Kaliteli Hizmeti Seçme Düşüncesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi**

Çalışma Durumu	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Diğer şirket ile arasında bilet ücreti farkı çok fazla olmasa tabii ki de kaliteli hizmet sunduğunu düşündüğüm şirketi seçerim.	Çalışan	189	190,84	12,912	4	,012
	İş veren	64	236,06			
	Öğrenci	92	208,41			
	Emekli	25	205,10			
	Ev Hanımı	32	172,63			
Toplam :402						

Tablo 24'e göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için çalışma durumuna göre az bir fark karşılığı kaliteli hizmeti seçme düşüncesine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir fark görülmektedir. İş verenler diğer şirket ile arasında bilet ücreti farkı çok fazla olmasa tabii ki de kaliteli hizmet sunduğunu düşündüğü şirketi seçerken bu oran en az ev hanımlarında görülmektedir.

Çalışma durumuna göre hipotezler incelendiğinde; özellikle emekliler, ev hanımları ve öğrenciler uçakla seyahat için en ucuz bileti araştırmaktadırlar. Düşük gelir grubunda olan bu yolcular için havayolu şirketlerinin yaptığı promosyon, reklam ve kampanyalar önemlidir. Yolcuların reklamlardan, kampanyalardan ve promosyonlardan elde ettikleri bilgiler tercihlerini etkilemektedir. Öğrenciler ve çalışanlar seyahat ettikleri havayolu şirketini çok fazla değiştirmektedirler. Öğrenciler için ucuz bilet ve farklı havayollarının sağladığı diğer kampanyalar da

önemli olduğu için tercihini hemen değiştirebilmektedirler. Çalışanların havayolu şirketini çok fazla değiştirmesinin başında gelir durumu yer almaktadır. Çalıştığı yerden az maaş alan yolcular daha ucuz bilet neredeyse o havayolu şirketini seçmektedirler. İkinci neden ise iş gereği seyahat ediyorsa ve zaman faktörü önemli olduğu için tarifeli kalkış saati uygun olan havayolu şirketini seçmektedirler. Havayolu şirketlerinin mil kartı avantajından yararlanmak ve mil puanı toplamak iş verenler için önemlidir. Çok sık seyahat eden bu yolcular gününbirlik iş seyahatlerinden , iç hat ve dış hat seyahatlerinden mil puanı toplayarak bunun avantajlarından yararlanabilmektedirler. Aynı zamanda yüksek gelir grubunda olan iş verenler, ucuz bilet satın aldığı havayolu şirketlerinin kaliteli hizmet sunmadığını düşünmektedirler. Bu nedenden dolayı diğer şirketler ile arasında bilet ücreti farkı çok fazla olmasa tabii ki de kaliteli hizmet sunduğunu düşündüğü şirket ile seyahatlerini sağlamak istemektedirler.

### 3.7.6.3. Aylık Gelire Göre Hipotezler

**H14:** Aylık gelir durumuna göre en ucuz bileti bulma arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 25. Aylık gelir durumuna göre en ucuz bileti bulmaya ilişkin Kruskal-Wallis Testi**

Aylık gelir	N	Ort. Rank	Ki-Kare	Bd	Sig.	
Uçakla seyahat etmek için en ucuz bileti araştırırım	1500 TL ve altı	173	238,04	106,034	4	,000
	1501-3000 TL	92	223,02			
	3001-5000 TL	78	190,12			
	5001-10000 TL	27	89,87			
	10001 TL ve üzeri	32	64,00			
Toplam :402						

Tablo 25' ye göre aylık gelir durumuna göre en ucuz uçak biletini bulmaya ilişkin tablo incelendiğinde sig değeri 0,05' ten düşük olduğu için aralarında anlamlı bir farklılık vardır. Gelir seviyesi 1500 TL ve altında iken uçakla seyahat etmek için en ucuz bileti araştırma oranı yüksek iken gelir seviyesi arttıkça bu oran

azalmaktadır. Gelir seviyesi 10.001 TL ve üzeri olduğunda uçakla seyahat etmek için en ucuz bileti araştırma oranı en düşüktür.

**H15:** Aylık gelir durumuna göre seyahat edilen havayolu şirketini değiştirme durumu arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 26. Aylık gelir durumuna göre seyahat edilen havayolu şirketini değiştirme durumuna ilişkin Kruskal-Wallis Testi**

Aylık gelir	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Seyahat ettiğim havayolu şirketini çok fazla değiştiririm.	1500 TL ve altı	173	227,69	44,192	4	,000
	1501-3000 TL	92	196,20			
	3001-5000 TL	78	204,37			
	5001-10000 TL	27	172,65			
	10001 TL ve üzeri	32	92,50			
Toplam :402						

Tablo 26' ya göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için aylık gelir durumuna göre seyahat edilen havayolu şirketini çok fazla değiştirme durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır. Geliri 1500 TL ve altında olan yolcuların seyahat ettikleri havayolu şirketini çok fazla değiştirdiği görülürken, geliri 10.001 TL ve üzeri olan yolcularda bu oran daha düşüktür.

**H16:** Aylık gelir durumuna göre şirketlerin promosyon ve kampanya düzenlemelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 27. Aylık Gelir Durumuna Göre Şirketlerin Promosyon Ve Kampanya Düzenlemelerine İlişkin Görüşlere İlişkin Kruskall-Wallis Testi**

Aylık gelir	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.
Havayolu şirketlerinin yaptığı promosyon ve kampanyalar tercihimi belirler.	1500 TL ve altı	173	234,63	61,113	4 ,000
	1501-3000 TL	92	218,46		
	3001-5000 TL	78	172,01		
	5001-10000	27	137,50		
	10001 TL ve üzeri	32	99,50		
Toplam :402					

Tablo 27'e göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için aylık gelir durumuna göre şirketlerin promosyon ve kampanya düzenlemelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Geliri 1500TL ve altı olan yolcuların havayolu şirketlerinin yaptığı promosyon ve kampanyalar tercihlerini belirlerken geliri 10.001 TL ve üzeri olan yolcularda bu oran en az görülmektedir.

**H17:** Aylık gelir durumuna göre ucuz bilet aramaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 28. Aylık gelir durumuna göre ucuz bilet aramaya ilişkin görüşlere yönelik Kruskall-Wallis Testi**

Aylık gelir	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.
Benim için önemli olan ucuz bilet, uçaktaki ikramların ücretli olması önemli değil.	1500 TL ve altı	173	232,77	86,025	4 ,000
	1501-3000 TL	92	227,63		
	3001-5000 TL	78	188,42		
	5001-10000	27	101,72		
	10001 TL ve üzeri	32	73,38		
Toplam :402					

Tablo 28' e göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için aylık gelir durumuna göre ucuz bilet aramaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Geliri 1500 TL ve altı olan yolcularda bu oran fazla iken geliri 10.001 TL ve üzeri olan yolcularda en azdır.

**H18:** Aylık gelir durumuna göre mil puanı toplamaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 29. Aylık gelir durumuna göre mil puanı toplamaya ilişkin Kruskal-Wallis Testi**

Aylık gelir	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Mil puanı toplamak ve bunun avantajlarından faydalanmak benim için önemlidir.	1500 TL ve altı	173	173,11	25,487	4	,000
	1501-3000 TL	92	211,11			
	3001-5000 TL	78	217,35			
	5001-10000	27	258,80			
	10001 TL ve üzeri	32	240,38			
Toplam :402						

Tablo 29' a göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için aylık gelir durumuna göre mil toplamaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Geliri 10.001 TL ve üzeri olan yolcularda mil puanı toplamak ve bunun avantajlarından faydalanmak önemli iken geliri 1500 TL ve altı olan yolcularda bu oran daha az görülmektedir.

**H19:** Aylık gelir durumuna göre kalitesiz hizmet sunumuna ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 30. Aylık gelir durumuna göre kalitesiz hizmet sunumuna ilişkin Kruskal-Wallis Testi**

Aylık gelir	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Ucuz bilet satın aldığım havayolu şirketinin kaliteli hizmet sunmadığını düşünüyorum.	1500 TL ve altı	173	181,23	30,897	4	,000
	1501-3000 TL	92	187,33			
	3001-5000 TL	78	230,06			
	5001-10000	27	199,09			
	10001 TL ve üzeri	32	284,25			
Toplam :402						

Tablo 30'a göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için aylık gelir durumuna göre kalitesiz hizmet sunumuna ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Geliri 10.001 TL ve üzeri olan yolcular ucuz bilet satın aldıkları havayolu şirketinin kaliteli hizmet vermediğini düşünmektedir. Geliri 1500 TL ve altı olan yolcularda bu oran daha düşüktür.

**H20:** Aylık gelir durumuna göre az bir fark karşılığı kaliteli hizmeti seçme düşüncesine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 31. Aylık gelir durumuna göre az bir fark karşılığı kaliteli hizmeti seçme düşüncesine ilişkin Kruskal-Wallis Testi**

Aylık gelir	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Diğer şirket ile arasında bilet ücreti farkı çok fazla olmasa tabii ki de kaliteli hizmet sunduğunu düşündüğüm şirketi seçerim.	1500 TL ve altı	173	199,68	31,888	4	,000
	1501-3000 TL	92	173,67			
	3001-5000 TL	78	208,83			
	5001-10000	27	184,98			
	10001 TL ve üzeri	32	287,38			
Toplam :402						

Tablo 31' e göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için aylık gelir durumuna göre az bir fark karşılığı kaliteli hizmeti seçme düşüncesine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Geliri 10.001 TL ve üzeri olan yolcuların diğer şirketlerle arasındaki bilet ücreti farkı çok fazla olmasa tabii ki de kaliteli hizmet sunduğunu düşündüğü şirket ile seyahat etmek istemektedirler. Bu oran en az 1501-3000 TL olan yolcularda görülmektedir.

Gelir durumuna göre hipotezler incelendiğinde; geliri 1500 TL ve altında olan yolcular uçakla seyahat etmek için en ucuz bileti araştırmaktadırlar. Havayolu şirketlerinin yaptığı promosyon ve kampanyalar tercihlerini yüksek oranda belirlemektedir. Bu gelir grubundaki yolcular için önemli olan ucuz bilet olduğu için uçaktaki ikramların ücretsiz olması önemli değildir. Kendileri için en uygun uçak biletini araştırdıklarından uygun uçak biletini sunan havayolunu tercih etmektedirler.

Havayolu şirketine sadık yolcu değiller. Gelir seviyesi 10.001 TL ve üstü olan yolcular için önemli olan kaliteli hizmet sunan havayolu şirketi ile seyahat etmektedir. Bu yolcular çok sık havayolu ile seyahat ettikleri için havayolu şirketlerinin sağladığı mil kartı üyeliklerinden yararlanmaktadırlar. Şirketlere ait mil kartları ile uçtukça mil puanı toplayarak avantajlardan yararlanmak bu yolcular için önemlidir. Seyahat ettikleri havayolu şirketine sadık yolculardır.

### 3.7.6.4. Bilet Alma Zamanına Göre Hipotezler

**H21:** Bilet alma zamanına göre en ucuz bileti bulma arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 32. Bilet Alma Zamanına Göre En Ucuz Bileti Bulmaya İlişkin Kruskal-Wallis Testi**

Bilet alma zamanı	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Uçakla seyahat etmek için en ucuz bileti araştırırım	Son gün	39	117,17	76,140	5	,000
	Birkaç gün önce	62	128,85			
	Bir hafta önce	48	217,33			
	15 gün önce	11	179,77			
	Bir ay önce	109	245,66			
	Bir ayın üzerinde	133	219,99			
Toplam :402						

Tablo 32' göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için bilet alma zamanına göre en ucuz bileti bulma arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.. Bir ay önce ve bir ayın üzerinde biletlerini satın alan yolcuların uçakla seyahat etmek için en ucuz bileti araştırdıkları görülmektedir. Bu oran en az son gün bilet alan yolcularda görülmektedir.

**H22:** Bilet alma zamanına göre seyahat edilen havayolu şirketini değiştirme durumu arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 33. Bilet Alma Zamanına Göre Seyahat Edilen Havayolu Şirketini Değiştirmeye Yönelik Kruskal-Wallis Testi**

Bilet alma zamanı		N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.
Seyahat ettiğim havayolu şirketini çok fazla değiştiririm.	Son gün	39	154,24	22,641	5	,000
	Birkaç gün önce	62	174,08			
	Bir hafta önce	48	251,92			
	15 gün önce	11	227,77			
	Bir ay önce	109	201,34			
	Bir ayın üzerinde	133	207,90			
Toplam :402						

Tablo 33'e göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için bilet alma zamanına göre seyahat edilen havayolu şirketini değiştirme durumu arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Seyahatlerine bir hafta ve üzerinde zaman kala bilet satın alan yolcularda seyahat ettikleri havayolu şirketini değiştirme oranı yüksektir. Son gün biletini satın alan yolcularda bu oran en düşük görülmektedir.

**H23:** Bilet alma zamanına göre şirketlerin promosyon ve kampanya düzenlemelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 34. Bilet Alma Zamanına Göre Şirketlerin Promosyon Ve Kampanya Düzenlemelerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi**

Bilet alma zamanı		N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.
Havayolu şirketlerinin yaptığı promosyon ve kampanyalar tercihimi belirler.	Son gün	39	164,09	67,306	5	,000
	Birkaç gün önce	62	118,27			
	Bir hafta önce	48	170,83			
	15 gün önce	11	204,50			
	Bir ay önce	109	230,37			
	Bir ayın üzerinde	133	238,42			
Toplam :402						



Tablo 34' e göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için bilet alma zamanına göre şirketlerin promosyon ve kampanya düzenlemelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Biletlerini seyahatlerine bir ay ve bir aydan daha fazla süre kala satın alan yolcuların tercihlerini, havayolu şirketlerinin yaptığı promosyon ve kampanyalar belirlemektedir. Bu oran, seyahatlerine 15 gün ve daha az süre kala biletlerini satın alan yolcularda daha az görülmektedir.

**H24:** Bilet alma zamanına göre ucuz bilet aramaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 35. Bilet Alma Zamanına Göre Ucuz Bilet Aramaya İlişkin Görüşlere İlişkin Kruskal-Wallis Testi**

Bilet alma zamanı	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Benim için önemli olan ucuz bilet, uçaktaki ikramların ücretli olması önemli değil.	Son gün	39	133,68	52,820	5	,000
	Birkaç gün önce	62	139,56			
	Bir hafta önce	48	223,67			
	15 gün önce	11	139,14			
	Bir ay önce	109	228,37			
	Bir ayın üzerinde	133	225,39			

Tablo 35'e göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için bilet alma zamanına göre ucuz bilet aramaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Biletlerini seyahatlerine bir ay ve bir ayın üzerinde süre kala satın alan yolcular için önemli olan ucuz bilet, uçaktaki ikramların ücretli olması önemli değildir. Bu oran, seyahatlerine 15 gün ve daha erken süre kala satın alan yolcularda daha düşüktür.

**H25:** Bilet alma zamanına göre mil puanı toplamaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 36. Bilet Alma Zamanına Göre Mil Puanı Toplamaya İlişkin Görüşlere İlişkin Kruskall-Wallis**

Bilet alma zamanı	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Mil puanı toplamak ve bunun avantajlarından faydalanmak benim için önemlidir.	Son gün	39	267,27	53,650	5	,000
	Birkaç gün önce	62	218,21			
	Bir hafta önce	48	266,17			
	15 gün önce	11	248,77			
	Bir ay önce	109	180,02			
	Bir ayın üzerinde	133	164,78			

Tablo 36'ya göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için bilet alma zamanına göre mil puanı toplamaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Biletlerini son gün satın alan yolcularda mil puanı toplamak ve bunun avantajlarından faydalanmak önemli iken seyahatine bir ayın üzerinde zaman kala biletini satın alan yolcularda bu oran en azdır.

**H26:** Bilet alma zamanına göre kalitesiz hizmet sunumuna ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 37. Bilet Alma Zamanına Göre Kalitesiz Hizmet Sunumuna İlişkin Görüşlere İlişkin Kruskall-Wallis Testi**

Bilet alma zamanı	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Ucuz bilet satın aldığım havayolu şirketinin kaliteli hizmet sunmadığını düşünüyorum.	Son gün	39	229,53	20,691	5	,001
	Birkaç gün önce	62	226,73			
	Bir hafta önce	48	182,25			
	15 gün önce	11	162,86			
	Bir ay önce	109	222,48			
	Bir ayın üzerinde	133	174,47			
Toplam :402						

Tablo 37'e göre Sig değeri 0,05'den küçük olduğu için bilet alma zamanına göre kalitesiz hizmet sunumuna ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Biletini son gün satın alan yolcular ucuz bilet satın aldıkları havayolu şirketinin

kaliteli hizmet sunmadığını düşünmektedirler. Bu oran en az biletini seyahatine 15 gün kala satın alan yolcularda görülmektedir

**H27:** Bilet alma zamanına göre az bir fark karşılığı kaliteli hizmeti seçme düşüncesine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 38. bilet Alma Zamanına Göre Fark Ödeyerek Kaliteli Hizmet Seçmeye İlişkin Kruskall-Wallis Testi**

Bilet alma zamanı	N	Ort. Rank	Ki-Kare	bd	Sig.	
Diğer şirket ile arasında bilet ücreti farkı çok fazla olmasa tabii ki de kaliteli hizmet sunduğunu düşündüğüm şirketi seçerim.	Son gün	39	229,04	8,780	5	,118
	Birkaç gün önce	62	193,89			
	Bir hafta önce	48	178,58			
	15 gün önce	11	231,50			
	Bir ay önce	109	192,27			
	Bir ayın üzerinde	133	210,33			
Toplam :402						

Tablo 38'e göre Sig değeri 0,05'den büyük olduğu için bilet alma zamanına göre az bir fark karşılığı kaliteli hizmet seçme düşüncesine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir fark yoktur. Biletini 15 gün önce satın alan yolcular diğer şirket ile arasında ücret farkı çok fazla olmasa kaliteli hizmet verdiğini düşündüğü şirket ile seyahat etmek istemektedir. Biletini seyahatine bir hafta süre kala satın alan yolcularda bu oran en az görülmektedir.

Bilet alma zamanına göre hipotezler incelendiğinde; Biletini uçakla seyahatlerine bir ay ve daha fazla zaman kala satın alan yolcular uçakla seyahat etmek için en ucuz bileti araştırmaktadırlar. Biletini uçakla seyahatlerine bir hafta ya da daha fazla zaman kala satın alan yolcular indirimli ve ucuz bileti de araştırdıkları için en uygun havayolu şirketini tercih etmektedirler. En uygun bileti buldukları havayolunu seçtikleri için sadık yolcu değillerdir. Biletini son dakika satın alan yolcular genellikle ucuz bilet araştırması yapmayan yüksek gelirli yolcular oldukları için seyahat edecekleri havayolu şirketlerinde kaliteli hizmete bakarlar. Aynı

zamanda mil kartı üyeliklerinin olduğu şirketler ile seyahat ederek mil puanı toplayarak bunun avantajlarından faydalanabilmektedirler. Biletini son dakika satın alan yolcular ucuz bilet satın aldıkları havayolu şirketinin kaliteli hizmet sunmadığını düşünmektedirler. Diğer şirketlerle arasında bilet ücreti farkı çok fazla olmasa tabiki de kaliteli hizmet sunduğunu düşündükleri şirketi tercih etmektedirler. Seyahatlerine bir ay ve daha fazla zaman kala bilet satın alan yolcular için önemli olan ucuz bilettir, uçaktaki ikramların ücretli olması bu yolcular için önemli değildir. Ancak yüksek bilet fiyatı ödeyerek yüksek kalitede hizmet satın almak isteyen son dakika bilet satın alan yolcular, uçak içi ikram hizmetinin ücretsiz olmasını önemsemektedirler.

**Tablo 39. Uçak Bileti Ücretini Ödeyen Taraf ile Tercih Edilen Havayolu Şirketi Karşılaştırılması**

Uçak biletinizin ücretini kim ödüyor		İlk Tercih		İkinci Tercih		Üçüncü Tercih	
		Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Kendim	A Şirk.	12	3,0	40	10,0	29	7,2
	B Şirk.	36	9,0	55	13,7	32	8,0
	C Şirk.	20	5,0	33	8,2	44	10,9
	D Şirk.	59	14,7	24	6,0	48	11,9
	E Şirk.	93	23,1	16	4,0	12	3,0
	F Şirk.	16	4,0	64	15,9	39	9,7
	G şirk.	4	1,0	8	2,0	36	9,0
Ailem	A Şirk.	15	3,7	16	4,0	24	6,0
	B Şirk.	13	3,2	20	5,0	16	4,0
	C Şirk.	8	2,0	24	6,0	16	4,0
	D Şirk.	32	8,0	21	5,2	20	5,0
	E Şirk.	40	10,0	4	1,0	9	2,2
	F Şirk.	4	1,0	19	4,7	20	5,0
	G şirk.	4	1,0	12	3,0	11	2,7
Çalıştığım şirket	A Şirk.					14	3,5
	B Şirk.	4	1,0	26	6,5	8	2,0
	C Şirk.	4	1,0	12	3,0	4	1,0
	D Şirk.			4	1,0	12	3,0
	E Şirk.	38	9,5	4	1,0		
	F Şirk.					8	2,0
	G şirk.						

Tablo 39' a göre uçak biletini kendi satın alan yolcular ilk olarak E şirketi ile seyahat eden yolculardır. Genellikle belirli bir seviyenin üzerinde gelir elde eden yolcular kendi bilet ücretlerini kendileri ödemektedirler. Ailesi tarafından bilet ücreti ödenen yolcular ilk sırada E şirketini tercih etmektedirler. İkinci sırada C şirketi ,üçüncü sırada D şirketi yer almaktadır. Çalıştığı şirket tarafından bilet ücreti ödenen yolcular en yüksek oranla E şirketi ile seyahat etmektedirler.

Çapraz tabloları incelediğimizde; Uçak biletinin ücretinin kim tarafından ödendiği ve hangi havayolunun tercih edildiği karşılaştırıldığında; uçak biletini kendi satın alan yolcular ilk olarak E şirketi ile seyahat eden yolculardır. Genellikle belirli bir seviyenin üzerinde gelir elde eden yolcular kendi bilet ücretlerini kendileri ödemektedirler. Ailesi tarafından bilet ücreti ödenen yolcular ilk sırada E şirketini tercih etmektedirler. İkinci sırada C şirketini ,üçüncü sırada D şirketi yer almaktadır. Bilet ücretinin ailesi tarafından ödenen yolcuların belirli bir gelir seviyesinin altında olan öğrenciler, ev hanımları , emeklilerin ilk sırada E şirketini seçmelerinin nedeni birçok noktaya uygun saatlerde tarifeli seferlerinin olması ve uygun saat aralıklarında aktarmalı yurtiçi ve yurtdışı noktalara seferlerinin olmasıdır. Diğer taraftan yaşlılık, asker, öğrenci indirimleri ile de birçok avantaj sunmaktadır. İkinci sırada C şirketinin yer almasının en büyük nedeni İzmir'den Ankara'ya sık aralıklarla uygun saatlerde tarifeli seferinin olması ve bu seferlerin Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerine gidecek yolcularına da aktarma istasyonu olan Ankara Esenboğa Havalimanı'nda uzun süreli bekleme yapmadan uygun saatlerde iç hat bağlantılı yolcularına hizmet vermektedir. Öğrenciler, yaşlılar, askerler, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerine seyahat etmek isteyen , uygun saat aralıklarında Ankara'ya gitmek isteyen yolcular indirimli bilet fiyatlarından yararlanabilmektedir. Ayrıca C şirketinin mil kartı programı ile öğrenciler ve gençler indirimli bilet satın alabildikleri gibi mil toplayarak ücretsiz bilet imkanlarından da yararlanabilmektedirler. D şirketinin tercih edilmesindeki en büyük etken yurtiçi ve yurtdışına İzmir'den direk seferler düzenlemesi ve bunu da indirimli bilet fiyatlarıyla sunduğu içindir. Çalıştığı şirket tarafından bilet ücreti ödenen yolcular E şirketi ile seyahat etmektedir. Bunun en büyük nedeni E şirketinin, şirketlerle yaptığı mil kartı üyelikleri ve anlaşmalar ile şirket çalışanlarına fazla bagaj taşıma hakkı, yurtdışı uçuşlarında ücretsiz dinlenme salonlarından faydalanma imkanı aynı zamanda şirket

çalışanlarına mil kartı üyelikleri ile biletlerinin ücret sınıflarında indirimler, ödül biletler ve daha birçok avantajlardan yararlanabilmektedirler. Bu yüzden firmalar, çalışanlarının iş nedeniyle seyahatini sağlarken E şirketinden bilet alarak hem prestijlerinden ödün vermiyor hem de birçok avantajlardan yararlanabiliyorlar. Çalıştığı şirket tarafından bilet ücreti ödenen yolcular ikinci sırada B şirketi ile seyahat etmektedirler. Bunun nedeni ise İzmir'den İstanbul Atatürk Havalimanı'na uygun bilet ücretlerinin olması ve tarifeli seferlerinin uygun saatlerde olmasından dolayıdır.

**Tablo 40. Aylık Gelir ile Tercih Edilen Havayolu Şirketi Karşılaştırılması**

Aylık gelir durumunuz nedir?		İlk Tercih		İkinci Tercih		Üçüncü Tercih	
		Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1500 TL ve altı	A Şirk.	16	4,0	32	8,0	25	6,2
	B Şirk.	20	5,0	25	6,2	16	4,0
	C Şirk.	24	6,0	28	7,0	28	7,0
	D Şirk.	63	15,7	21	5,2	32	8,0
	E Şirk.	34	8,5	8	2,0	5	1,2
	F Şirk.	12	3,0	39	9,7	36	9,0
	G şirk.	4	1,0	20	5,0	31	7,7
1501-3000 TL	A Şirk.	11	2,7	16	4,0	24	6,0
	B Şirk.	17	4,2	28	7,0	8	2,0
	C Şirk.	4	1,0	12	3,0	12	3,0
	D Şirk.	16	4,0	12	3,0	20	5,0
	E Şirk.	36	9,0	8	2,0	12	3,0
	F Şirk.	4	1,0	16	4,0	12	3,0
	G şirk.	4	1,0			4	1,0
3001-5000 TL	A Şirk.			4	1,0	10	2,5
	B Şirk.	16	4,0	18	4,5	16	4,0
	C Şirk.	4	1,0	16	4,0	16	4,0
	D Şirk.	8	2,0	12	3,0	24	6,0
	E Şirk.	46	11,4	8	2,0	4	1,0
	F Şirk.	4	1,0	20	5,0	4	1,0
	G şirk.					4	1,0
5001-10000 TL	A Şirk.			4	1,0	7	1,7
	B Şirk.			11	2,7	8	2,0
	C Şirk.					4	1,0
	D Şirk.	4	1,0	4	1,0		
	E Şirk.	23	5,7				
	F Şirk.			8	2,0	4	1,0
	G şirk.					4	1,0

10001 TL ve üzeri	A Şirk.					1	0,2
	B Şirk.			19	4,7	8	2,0
	C Şirk.			13	3,2	4	1,0
	D Şirk.					4	1,0
	E Şirk.	32	8,0				
	F Şirk.					11	2,7
	G Şirk.					4	1,0

Aylık gelir durumu 1500 TL ve altında olan yolcular ağırlıklı olarak D şirketi ile uçmayı tercih ediyorlar. İkinci sırada F şirketi gelmektedir. Aylık gelir durumu arttıkça E şirketi tercih edilmektedir. Aylık gelir durumu yüksek olan yolcular ikinci sırada B şirketini seçmektedirler. Geliri 10.001 TL ve üzeri olan yolcular ilk sırada sadece E şirketini tercih etmektedirler.

Çapraz tabloları incelemeye devam ettiğimizde ; aylık gelir durumu ve tercih edilen havayolu karşılaştırılmaktadır. Aylık gelir durumu 1500 ve altında olan yolcular ilk olarak D şirketini tercih etmektedirler. İkinci sırada F şirketi ile seyahat etmektedirler. F ve D şirketlerinde diğer firmalara göre ucuz bilet bulabildikleri için tercih edilmektedir. Gelir durumu arttıkça E şirketinin tercihi de artmaktadır. Yüksek gelirli yolcular tarafından tercih edilen E şirketi, kaliteli hizmet sunması ve mil kartı avantajları sağladığı için tercih edilmektedir.

**Tablo 41. Bilet Alma Zamanı ile Tercih Edilen Havayolu Şirketi Karşılaştırılması**

Genelde uçak biletinizi seyahatinize ne kadar süre kala satın alırsınız?		İlk Tercih		İkinci Tercih		Üçüncü Tercih	
		Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Son gün	A Şirk.			8	2,0		
	B Şirk.	4	1,0	18	4,5	12	3,0
	C Şirk.			9	2,2	7	1,7
	D Şirk.	4	1,0			8	2,0
	E Şirk.	27	6,7				
	F Şirk.	4	1,0			8	2,0
	G Şirk.			4	1,0	4	1,0
Birkaç gün önce	A Şirk.			4	1,0	19	4,7
	B Şirk.	4	1,0	26	6,5	12	3,0
	C Şirk.			12	3,0	12	3,0
	D Şirk.	4	1,0	8	2,0	4	1,0
	E Şirk.	50	12,4	4	1,0		
	F Şirk.	4	1,0	8	2,0	11	2,7
	G Şirk.					4	1,0

Bir hafta önce	A Şirk.	7	1,7			24	6,0
	B Şirk.	9	2,2	24	6,0	4	1,0
	C Şirk.			12	3,0	4	1,0
	D Şirk.			8	2,0	12	3,0
	E Şirk.	32	8,0	4	1,0	4	1,0
	F Şirk.						
	G Şirk.						
15 gün önce	A Şirk.					3	0,7
	B Şirk.					4	1,0
	C Şirk.						
	D Şirk.	4	1,0			4	1,0
	E Şirk.	4	1,0	4	1,0		
	F Şirk.			7	1,7		
	G Şirk.	3	,7				
Bir ay önce	A Şirk.	12	3,0	16	4,0	8	2,0
	B Şirk.	12	3,0	21	5,2	8	2,0
	C Şirk.	8	2,0	20	5,0	21	5,2
	D Şirk.	32	8,0	12	3,0	20	5,0
	E Şirk.	29	7,2	12	3,0	17	4,2
	F Şirk.	12	3,0	24	6,0	20	5,0
	G Şirk.	4	1,0	4	1,0	15	3,7
Bir ayın üzerinde	A Şirk.	8	2,0	28	7,0	13	3,2
	B Şirk.	24	6,0	12	3,0	16	4,0
	C Şirk.	24	6,0	16	4,0	20	5,0
	D Şirk.	47	11,7	21	5,2	32	8,0
	E Şirk.	29	7,2				
	F Şirk.			44	10,9	28	7,0
	G Şirk.	1	,2	12	3,0	24	6,0

Tablo 41’ de görüldüğü üzere son gün ve birkaç gün önce bilet satın alan yolcular ilk olarak E şirketi, ikinci olarak B şirketi cevabını ağırlıklı olarak vermişlerdir. Uçak biletinin ücretini bir ay ve bir aydan daha fazla zaman kala satın alan yolcular ilk sırada D şirketini ikinci sırada F şirketini tercih etmektedirler.

Çapraz tablolarda uçak biletinin alındığı süre ve tercih edilen havayolu karşılaştırıldığında; Son gün ve birkaç gün önce bilet satın alan yolcular ilk olarak E şirketi, ikinci olarak B şirketi cevabını ağırlıklı olarak vermişlerdir. Bunun nedeni son gün bilet satın alan yolcular İstanbul Atatürk Havalimanı'na sık aralıklarla ile tarifeli seferleri mevcut olan şirketleri tercih etmelerinden dolayıdır. Son dakika alınan biletler ile kampanya ve promosyonları takip etme gereği duymayan iş verenler, yüksek gelirli yolcular ya da acil işi çıkan yolcular tarafından tercih



edilmektedir. E ve B şirketlerinin ilk ve ikinci sırada tercih edilmesinin nedeni bundan dolayıdır. Uçuşlarına bir ay ve bir aydan daha fazla zaman kala biletlerini satın alan yolcular ağırlıklı olarak ilk sırada D şirketini tercih etmektedirler. Daha sonra ikinci tercihleri F şirketi olmaktadır. D ve F şirketlerinin uçuşlardan uzun bir süre önce biletlerini daha düşük fiyattan sunmaları nedeniyle düşük gelirli yolcular, öğrenciler tarafından tercih edilmektedirler. Yolcular bu şirketlerin yaptığı reklamları, promosyonları ve kampanyaları takip ederek erken rezervasyon indirimlerinden faydalanabilmektedirler.

**Tablo 42. Bireylerin Meslekleri ile Tercih Ettikleri Havayolu Şirketlerinin Karşılaştırılması**

Hangi işle uğraşıyorsunuz?		İlk Tercih		İkinci Tercih		Üçüncü Tercih	
		Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Çalışan	A Şirk.	11	2,7	36	9,0	34	8,5
	B Şirk.	17	4,2	53	13,2	20	5,0
	C Şirk.	16	4,0	16	4,0	40	10,0
	D Şirk.	36	9,0	32	8,0	32	8,0
	E Şirk.	89	22,1	16	4,0	16	4,0
	F Şirk.	16	4,0	32	8,0	31	7,7
	G Şirk.	4	1,0	4	1,0	16	4,0
İş veren	A Şirk.			4	1,0	5	1,2
	B Şirk.	12	3,0	23	5,7	16	4,0
	C Şirk.			17	4,2	8	2,0
	D Şirk.	4	1,0			16	4,0
	E Şirk.	44	10,9	4	1,0		
	F Şirk.	4	1,0	12	3,0	11	2,7
	G Şirk.			4	1,0	8	2,0
Öğrenci	A Şirk.	16	4,0	12	3,0	20	5,0
	B Şirk.	8	2,0	20	5,0	12	3,0
	C Şirk.	12	3,0	16	4,0	8	2,0
	D Şirk.	35	8,7	12	3,0	16	4,0
	E Şirk.	21	5,2			1	0,2
	F Şirk.			24	6,0	16	4,0
	G Şirk.			8	2,0	19	4,7
Emekli	A Şirk.						
	B Şirk.	8	2,0	1	0,2	8	2,0
	C Şirk.	4	1,0	12	3,0		
	D Şirk.	4	1,0	4	1,0	12	3,0
	E Şirk.	9	2,2			4	1,0
	F Şirk.			8	2,0	1	0,2
	G Şirk.						

Ev Hanımı	A Şirk.			4	1,0	8	2,0
	B Şirk.	8	2,0	4	1,0		
	C Şirk.			8	2,0	8	2,0
	D Şirk.	12	3,0	1	0,2	4	1,0
	E Şirk.	8	2,0	4	1,0		
	F Şirk.			7	1,7	8	2,0
	G Şirk.	4	1,0	4	1,0	4	1,0

Tablo 42' ye göre Çalışanlar %22.1 oran ile en fazla E şirketi ile seyahat etmektedirler. İkinci sırada ise %13.2 ile B şirketi tercih edilmektedir. İş verenler de %10.9 oranı ile ilk sırada E şirketi, ikinci sırada %5.7 ile B şirketi yer almaktadır. Öğrenciler, %8.7 ile ilk sırada D şirketini tercih ederken ikinci sırada %6.0 ile B şirketi yer almaktadır.

Tablo 42' de yolcuların uğraştıkları işlere göre tercih ettikleri havayolu şirketleri yer almaktadır. Çalışanların verdikleri cevaba göre ik sırada %22.1 oranı ile E şirketi yer almaktadır. Şirketlerin E şirketi ile yapmış oldukları mil kartı üyelikleri ile şirket çalışanları fazla bagaj taşıma hakları, ücretsiz olarak dinlenme salonlarını kullanabilmekte, uçuşlarından mil kazanabilmektedir. Ayrıca yurtdışı uçuşlarda ücretsiz faydalanabildiği dinlenme salonlarına aynı havayolları ile seyahat eden bir misafirlerini de alabilmektedirler. E şirketinin diğer şirketler ile yaptığı işbirlikleri ile şirket çalışanları seyahatleri sırasında birçok avantajlardan yararlanabilmektedir. Şirketler iş nedeniyle yurtiçi ve yurtdışına seyahat edecek çalışanlarının biletlerini E şirketinden satın almaktadırlar. Böylelikle hem şirketler hem de E şirketi avantaj sağlamış olmaktadır. İkinci sırada %13.2 oranı ile B şirketi tercih edilmektedir. Günübürlük, iş nedeniyle İstanbul Atatürk Havalimanı'na seyahat eden yolcular sık ve uygun saatlerde tarifeli seferleri olduğu için ve E şirketine göre daha uygun fiyattan bilet bulabildikleri için alternatif olarak B şirketini tercih etmektedirler. C şirketi ise %10.0 oranı ile üçüncü sırada yer almaktadır. İzmir'den Ankara'ya tarifeli seferi çok sık olduğu için ve uygun fiyatlı olduğu için tercih edilmektedir. İş verenler %10.9 ile ilk sırada E şirketini tercih etmektedirler. Çok sık seyahat eden yolcu programlarından faydalanabilmekte, havayoluna ait mil kartı avantajlarından yararlanabilmekte ve mil puanları ile ücretsiz olarak satın aldıkları biletleri bir üst sınıfa yükselterek bunun avantajlarından faydalanabilmektedirler. Mil kartları ile ücretsiz olarak havayolu şirketine ait dinlenme salonlarından faydalanmaktadırlar.

Aynı zamanda yurtiçi ve yurtdışı seyahatlerinden topladıkları miller ile ücretsiz bilet alabilmektedirler. Mil kartlarının avantajları ile fazla bagaj taşıma imkanına sahip olmaktadır. İş adamlarının , iş verenlerin E şirketinin biletleri pahalı olsa bile tercih etmelerinin başında çok sık seyahat ettikleri için mil kartlarının avantajlarından faydalanabilmek , ücretsiz dinlenme salonunun ve uçak içerisindeki konforundan yararlanabilmek içindir. Öğrenciler ilk sırada %8.7 ile D şirketini tercih etmektedirler. İkinci sırada ise %6.0 ile F şirketini seçmektedirler. Bu şirketlerden daha ucuza bilet bulabilmektedirler. Aynı zamanda Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerine İzmir'den direkt aktarmasız bilet satın alabilmektedirler.

**Tablo 43. İzmir' den Uçak ile Seyahat Etme Sayıları ile Tercih Ettikleri Havayolu Şirketlerinin Karşılaştırılması**

İzmir'den yurtiçi ve yurtdışına kaç kez uçakla seyahat ettiniz?		İlk Tercih		İkinci Tercih		Üçüncü Tercih	
		Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
3 kez	A Şirk.	15	3,7	28	7,0	32	8,0
	B Şirk.	29	7,2	28	7,0	4	1,0
	C Şirk.	8	2,0	13	3,2	32	8,0
	D Şirk.	60	14,9	12	3,0	20	5,0
	E Şirk.	25	6,2	12	3,0	5	1,2
	F Şirk.	4	1,0	40	10,0	32	8,0
	G Şirk.	4	1,0	12	3,0	20	5,0
4 kez	A Şirk.	4	1,0	16	4,0	4	1,0
	B Şirk.	12	3,0	8	2,0	8	2,0
	C Şirk.	16	4,0	15	3,7	4	1,0
	D Şirk.	7	1,7	8	2,0	20	5,0
	E Şirk.	16	4,0	4	1,0	4	1,0
	F Şirk.	8	2,0	12	3,0	12	3,0
	G Şirk.					11	2,7
5 kez ve üzeri	A Şirk.	8	2,0	12	3,0	31	7,7
	B Şirk.	12	3,0	65	16,2	44	10,9
	C Şirk.	8	2,0	41	10,2	28	7,0
	D Şirk.	24	6,0	29	7,2	40	10,0
	E Şirk.	130	32,3	8	2,0	12	3,0
	F Şirk.	8	2,0	31	7,7	23	5,7
	G Şirk.	4	1,0	8	2,0	16	4,0

Tablo 43' a göre 3 kez uçakla seyahat eden yolcular ilk sırada D şirketi, ikinci sırada F şirketini tercih etmektedirler. Yolcuların havayolu şirketi ile seyahat sayıları arttıkça tercih ettikleri şirket ilk sırada E şirketi olmaktadır. İkinci sırada B şirketi yer almaktadır.

İzmir'den yurtiçi ve yurtdışına 3 kez seyahat eden yolcular genelde ev hanımı, düşük gelirli ve emekliler olduğu için en uygun bilet satın aldığı %14.9 oranı ile D şirketini tercih etmektedirler F şirketi %10.0 ile ikinci sırada yer almaktadır. 5 kez ve üzeri sık seyahat eden yolcular ilk olarak %32.3 ile E şirketini tercih etmektedirler. E şirketini tercih eden yolcular genellikle yüksek gelirli, bir şirkette çalışanlar ve çalıştıkları şirket tarafından biletleri alınan yolcular, iş verenler , sık seyahat eden yolcu programlarından faydalanmak isteyenler, yurtdışı ve yurtiçi çok fazla noktaya tarifeli seferi olduğu için tercih etmektedirler. Aynı zamanda çok sık havayolu ile seyahat ettikleri için havayolu şirketinin uçaklarının konforlu olması ve kaliteli hizmet sunduğunu düşündükleri için de tercih edilmektedir

**Tablo 44. İzmir' den Yapılacak Seyahatlerde Tercih Edilen Havayolu Şirketleri ve Nedenleri**

İzmir'den istediğim iç hat ve dış hat seyahatlerimi koşullar uygun olsaydı her zaman ..... havayolu şirketi ile yapmak isterdim.		Frekans	%
E Şirk. (322)	Kaliteli	138	34,3
	Güvenilir	108	26,9
	Konforlu	28	7,0
	Çok fazla noktaya uçuşması	20	5,0
	Ücretsiz İkrâm	12	3,0
	Uçakları yeni	8	2,0
	Kalitesiz	4	1,0
	Doğuya Direk seferler olması	4	1,0
C Şirk. (28)	Güvenilir	16	4,0
	Kaliteli	12	3,0
F Şirk. (24)	Doğuya Direk seferler olması	16	4,0
	Güvenilir	8	2,0

D Şirk. (16)	Doğuya Direk seferler olması	8	2,0
	Kaliteli	4	1,0
	Ucuz	4	1,0
B Şirk. (12)	Güvenilir	8	2,0
	Ucuz	4	1,0
<b>Toplam</b>		<b>402</b>	<b>100,0</b>

Tablo 44' e göre İzmir'den iç hat ve dış hat seferlerini koşullar uygun olsaydı her zaman seyahat edilmek istenen havayolu sorusuna verilen cevaplarda ağırlıklı olarak E şirketi yer almaktadır. 402 kişiye yapılan anket çalışmasında 322 kişi E şirketi ile seyahat etmek istemiştir. E şirketinin kaliteli hizmet sunması, güvenilir olması, uçaklarının konforlu olması, çok fazla noktaya uçuşması, ücretsiz ikram hizmetinin olması ve uçaklarının yeni olduğu düşünüldüğü için tercih edilmektedir. İkinci sırada 28 kişinin verdiği cevaba göre güvenilir olduğu ve kaliteli hizmet sunduğu düşünüldüğü için C şirketi yer almaktadır. Üçüncü sırada 24 kişi F şirketinin Doğuya direkt seferler düzenlediği ve güvenilir olduğunu düşündükleri için tercih etmektedirler. Dördüncü sırada D şirketinin, doğuya direkt sefer düzenlemesi ve kaliteli hizmet verdiği düşünüldüğü için 16 kişi tarafından tercih edilmektedir. 12 yolcu tarafından tercih edilen B şirketi, ucuz bilet satması ve güvenilir olduğu düşünüldüğü için tercih edilmektedir. G şirketi seyahat edilmek istenen havayolları arasında yer almamıştır.

**Tablo 45. İzmir'den Yapılacak Seyahatlerde Bir Daha Tercih Edilmeyecek Havayolu Şirketleri ve Nedenleri**

İzmir'den bir daha asla seyahat etmek istemediğim havayolu şirketi		Frekans	%
A Şirk. (134)	Kalitesiz	66	16,4
	Güvensiz	24	6,0
	Uçakları eski	16	4,0
	Çok az noktaya uçuşması	12	3,0
	Rötarlı	8	2,0
	Pahalı	4	1,0
	Ücretli ikram olması	4	1,0

G Şirk. (112)	Güvenilir	4	1,0
	Güvensiz	24	6,0
	Kalitesiz	56	13,9
	Pahalı	4	1,0
	Rötarlı	12	3,0
	Uçakları eski	4	1,0
	Çok az noktaya uçması	8	2,0
D Şirk. (100)	Kalitesiz	64	15,9
	Rötarlı	16	4,0
	Güvenilir	8	2,0
	Ucuz	4	1,0
	Tecrübesiz havayolu	4	1,0
	Ücretsiz ikram	4	1,0
F Şirk. (36)	Kalitesiz	28	7,0
	Güvensiz	8	2,0
C Şirk. (12)	Kalitesiz	8	2,0
	Güvensiz	4	1,0
B Şirk. (8)	Pahalı	4	1,0
	Uçakları eski	4	1,0
<b>Toplam</b>		<b>402</b>	<b>100,0</b>

Tablo 45' e göre İzmir'den bir daha asla seyahat etmek istenilmeyen havayolu şirketi 134 kişi tarafından verilen cevaba göre en fazla oranla A şirketi seçilmiştir. A şirketi , kalitesiz, güvensiz, uçaklarının eski ve İzmir'den çok az noktaya sefer düzenlediği için tercih edilmemektedir. İkinci sırada 112 kişinin verdiği cevaba göre G şirketi seçilmiştir. G şirketinin güvensiz, kalitesiz, pahalı , rötarlı ve İzmir'den çok az noktaya uçması sebebiyle tercih edilmediği görülmektedir. Üçüncü sırada 100 kişinin verdiği cevaba göre D şirketi seçilmiştir. D şirketinin kalitesiz hizmet sunması, seferlerinin rötarlı olması, tecrübesiz havayolu olduğu ve ücretsiz ikram servisinin olmadığı düşünüldüğü için tercih edilmemektedir. Dördüncü sırada 36 kişinin verdiği cevaba göre F şirketi seçilmiştir. F şirketinin kaliteli hizmet sunmadığını düşündükleri ve güvenilir bulmadıkları için tercih edilmemektedir. Beşinci sırada 12 kişinin verdiği cevaba göre C şirketi seçilmiştir. C şirketinin kalitesiz hizmet sunduğu ve güvensiz olduğu düşünüldüğü için tercih edilmemektedir. En sonuncu sırada 8 kişi B şirketini tercih etmeyeceğini belirtmiştir. Bunun nedeni ise bilet fiyatlarının pahalı ve uçaklarının eski olduğunu

düşündükleri için tercih edilmemektedir. Tabloya göre E şirketinin ise her zaman tercih edilecek şirket olduğu görülmektedir.

**Tablo 46. . En Sık Tercih Edilen Havayolu Şirketleri ve Tercih Edilme Nedenleri**

En sık seyahat ettiğim havayolu şirketi		Frekans	%
E Şirk. (102)	Güvenilir	32	8,0
	Konforlu	32	8,0
	İş gereği	18	4,5
	Kaliteli	8	2,0
	Doğuya Direk seferler olması	4	1,0
	Tecrübesiz havayolu	4	1,0
	Uçakları yeni	4	1,0
B Şirk. (80)	Ucuz	52	12,9
	Güvenilir	12	3,0
	Kaliteli	8	2,0
	Konforlu	4	1,0
	Ücretsiz servisi oluşu ( Taşıma )	4	1,0
F Şirk. (76)	Doğuya Direk seferler olması	56	13,9
	Güvenilir	12	3,0
	Ucuz	4	1,0
	Çok fazla noktaya uçması	4	1,0
D Şirk. (72)	Ucuz	52	12,9
	Doğuya Direk seferler olması	16	4,0
	Güvenilir	4	1,0
C Şirk. (56)	Doğuya Direk seferler olması	24	6,0
	Güvenilir	20	5,0
	Aktarmalı oluşu	8	2,0
	Ucuz	4	1,0
A Şirk. (16)	Kalitesiz	8	2,0
	Güvenilir	4	1,0
	Ucuz	4	1,0
<b>Toplam</b>		<b>402</b>	<b>100,0</b>

Tablo 46' ya göre en sık seyahat edilen havayolu şirketi 102 kişinin verdiği cevaba göre E şirketi olarak belirtilmiştir. E şirketinin güvenilir olması, kaliteli hizmet sunması, uçaklarının yeni olması ve iş nedeniyle seyahat için tercih edildiği görülmektedir. İkinci sırada B şirketi, 80 kişinin verdiği cevaplar ile ucuz bilet,

kaliteli hizmet, uçaklarının konforlu oluşu ve havalimanına ücretsiz servis imkanından dolayı tercih edilmektedir. Üçüncü sırada 76 kişinin verdiği cevaba göre F şirketi yer almaktadır. F şirketinin Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu'ya direk seferlerinin olması, İzmir'den çok fazla noktaya uçuşu, güvenilir olması ve ucuz bilet satması nedeniyle tercih edilmektedir. Dördüncü sırada 72 kişinin verdiği cevaplar ile D şirketi yer almaktadır. D şirketinin ucuz bilet satması, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu'ya aktarmasız direk seferlerinin olması ve güvenilir olduğu düşünüldüğü için tercih edilmektedir. Beşinci sırada 56 kişinin verdiği cevaba göre C şirketi seçilmiştir. C şirketinin doğuya direk seferlerinin olması , ucuz bilet sunması, güvenilir olması ve aktarmalı seferlere bağlantı sunması nedeniyle tercih edilmektedir. Altıncı sırada 16 kişinin verdiği cevaba göre A şirketi seçilmiştir. A şirketinin güvenilir olması ve ucuz bilet sunması nedeniyle tercih edilmektedir. G şirketi en sık seyahat edilen havayolları arasında tercih edilmemiştir.

**Tablo 47. Bireylerin Meslekleri İle Her Zaman Tercih Edecekleri Havayolu Şirketlerinin Karşılaştırılması**

İzmir'den istediğim iç hat ve dış hat seyahatlerimi koşullar uygun olsaydı her zaman ..... havayolu şirketi ile yapmak isterdim.			
Meslek		Frekans	%
Çalışan	B Şirk.	8	2,0
	C Şirk.	8	2,0
	E Şirk.	165	41,0
	F Şirk.	8	2,0
İş veren	D Şirk.	8	2,0
	E Şirk.	56	13,9
Öğrenci	B Şirk.	4	1,0
	C Şirk.	8	2,0
	E Şirk.	64	15,9
	F Şirk.	16	4,0
Emekli	C Şirk.	8	2,0
	D Şirk.	4	1,0
	E Şirk.	13	3,2
Ev Hanımı	C Şirk.	4	1,0
	D Şirk.	4	1,0
	E Şirk.	24	6,0



Tablo 47' e göre İzmir'den istenilen iç hat ve dış hat seyahatlerinde koşullar uygun olsaydı her zaman seyahat edilmek istenen havayolu şirketi ile yolcuların meslekleri karşılaştırıldığında en yüksek oranla ilk olarak E şirketi görülmektedir. A şirketi ve G şirketi tercih edilmemiştir.

**Tablo 48. Bireylerin Gelir Durumları İle Her Zaman Tercih Edecekleri Havayolu Şirketlerinin Karşılaştırılması**

İzmir'den istediğim iç hat ve dış hat seyahatlerimi koşullar uygun olsaydı her zaman ..... havayolu şirketi ile yapmak isterdim.			
Aylık gelir durumu		Frekans	%
1500 TL ve altı	B Şirk.	4	1,0
	C Şirk.	16	4,0
	D Şirk.	8	2,0
	E Şirk.	125	31,1
	F Şirk.	20	5,0
1501-3000 TL	B Şirk.	8	2,0
	C Şirk.	4	1,0
	E Şirk.	76	18,9
	F Şirk.	4	1,0
3001-5000 TL	C Şirk.	8	2,0
	D Şirk.	8	2,0
	E Şirk.	62	15,4
5001-10000 TL	E Şirk.	27	6,7
10001 TL ve üzeri	E Şirk.	32	8,0

Tablo 48'e göre İzmir'den istenilen iç hat ve dış hat seyahatleri koşullar uygun olsaydı her zaman tercih edilmek istenen havayolu şirketi ve aylık gelir durumu karşılaştırıldığında tüm gelir gruplarında E şirketi en büyük oranla seçilmektedir. Geliri 5001 TL ve üzeri olan yolcularda ise sadece E şirketi tercih edilmektedir. A şirketi ve G şirketi bu tabloda da seçilmemiştir.

**Tablo 49. Bireylerin Bilet Ücretlerini Ödeyen Taraf ile Her Zaman Tercih Edecekleri Havayolu Şirketlerinin Karşılaştırılması**

İzmir'den istediğim iç hat ve dış hat seyahatlerimi koşullar uygun olsaydı her zaman ..... havayolu şirketi ile yapmak isterdim.			
Uçak biletinizin ücretini kim ödüyor?		Frekans	%
Kendim	B Şirk.	12	3,0
	C Şirk.	24	6,0
	D Şirk.	16	4,0
	E Şirk.	172	42,8
	F Şirk.	16	4,0
Ailem	C Şirk.	4	1,0
	E Şirk.	104	25,9
	F Şirk.	8	2,0
Çalıştığım şirket	E Şirk.	46	11,4

Tablo 49' a göre İzmir'den istenilen iç hat ve dış hat seyahatlerinde koşullar uygun olsaydı her zaman tercih edilecek havayolu şirketi ve uçak biletinin ücretinin kim tarafından ödendiği karşılaştırıldığında en yüksek oranla E şirketi yer almaktadır. Uçak biletinin ücretini yolcu kendi de ödese ailesi ya da çalıştığı şirket de olsa E şirketi seçilmektedir. A şirketi ve G şirketi bu tabloda da yer almamaktadır.

Yolcular koşulları olsaydı İzmir'den yurtiçi ve yurtdışı seyahatlerini her zaman E şirketi ile yapmak istemişlerdir. En sık seyahat edilen havayolu da E şirketi seçilmiştir. Mesleklere göre tercih edilen havayollarında da E şirketi en yüksek oranla birinci sırada yer almıştır. Gelir seviyesi düşük olan yolcular da yüksek olan yolcular da verdikleri cevaplar ile E şirketini seçerek en fazla seyahat etmek istedikleri şirket olarak birinci sıraya koymuşlardır. E şirketinin güvenilir olması, kaliteli hizmet sunması, uçaklarının konforlu olması, çok fazla noktaya uçuşması, mil üyeliklerine önem vermesi, uçaklarının yeni olması nedeniyle en çok seyahat edilmek istenen havayolu şirketi olmuştur.

Yolcuların bir daha asla seyahat etmem dediği havayolu şirketleri ise A şirketi ve G şirketi olmuştur. Aynı zamanda bu iki şirket yapılan anket çalışmasında, koşullar uygun olsa bile seyahat edilmek istenen şirketler arasında da yer

alamamıştır. Yolcular bu iki havayolu şirketini kalitesiz hizmet sundukları, güvensiz olduğunu düşündükleri, uçaklarının rötarlı kalkışı, uçaklarının eski olması, İzmir'den çok az noktaya uçmaları, biletlerinin pahalı olması, uçak içerisinde ücretli ikram verilmesinden dolayı tercih etmemektedirler.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çalışmada havayolu şirketlerinin hizmet kalite boyutları ile yolculara ait demografik değişkenler karşılaştırılarak bazı sonuçlar elde edilmiştir. Anket çalışmasında sorulan sorular hizmet kalite boyutları olarak beş başlık altında toplanmıştır. Bunlar; fiyat performansı, uçuğu nokta ve zaman, seyahat anında sunduğu hizmetler, yaptığı promosyon ve kampanyalar, personel yaklaşımı olarak sınıflara ayrılmıştır. Demografik değişkenlerde ise yolcuların gelir durumu, meslekleri, uçak ile seyahat etme sayıları, uçak biletini alma zamanı ve bilet ücretini ödeyen taraf olarak sınıflandırılarak incelemeye alınmıştır. Hizmet kalite boyutları ile yolculara ait demografik değişkenler karşılaştırıldığında ise yolcuların ,havayolu şirketlerini tercih etme nedenlerine ulaşılmaktadır. Havayolu şirketlerinin tercih edilme ya da edilmeme nedenleri demografik değişkenlerle karşılaştırılarak da elde edilen hipotez sonuçlarını destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu araştırmaya göre havayolu şirketlerinin seyahat için tercih edilme nedenlerine göre sınıflandıracak olursak ; düşük gelirli yolcular , öğrenciler üç kez ya da dört kez uçak ile seyahat eden yolcular, biletini seyahatlerine bir ay ve daha fazla zaman kala satın alan yolcular indirimli uçak bileti satan şirketleri tercih etmektedirler. Aynı zamanda Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'ne İzmir'den direk seyahat etmek isteyen yolcular da ağırlıklı olarak bu şirketleri tercih etmektedirler. İzmir'den yurtiçi ve yurtdışı birçok noktaya aktarmasız direk seferlerinin oluşu bu şirketlerin tercih edilirliğini arttırmaktadır. Yolcuların gitmek istedikleri noktalara, genelde seyahat ettikleri havayolu şirketinin direk seferlerinin bulunmaması nedeniyle de bu şirketleri tercih etmek zorunda kalabiliyorlar. Yolcular diğer şirketlere göre daha uyguna bilet alabildikleri için uçak içi ikram hizmetini önemsememektedir. Gerek yer hizmetinde çalışan personel gerekse uçak içerisindeki kabin ekibi tarafından sunulan hizmetin kalitesi önemsenmemektedir. Ayrıca havayolu şirketinin yolcular için sunduğu mil kartı üyelikleri takip edilmemektedir. Yolcular için en başta önemli olan indirimli bilet olduğu için yapılan reklam , promosyon ve kampanyalar çok sık takip edilmekte ve en uygun fiyata bileti satan havayolu şirketi tercih edilmektedir. Bu yolcular, seyahat ettikleri havayolu şirketini çok fazla değiştirdikleri için sadık yolcular değillerdir.

Çalışanlar, iş gereği uçakla çok sık seyahat eden yolcular, gelir seviyesi yüksek olanlar, iş verenler ve uçak bileti ücretini kendi karşılayanlar hem konforu hem de kaliteli hizmet verdiğini düşündüğü havayolu şirketini tercih etmektedirler. Bu yolcular indirimli uçak bileti kaygısı taşımayan biletlerini son gün ya da birkaç gün önce satın alan yolculardır. Yolcular, uygun bilet fiyatı dışında havayolu şirketlerinin onlar için sunduğu özel yolcu programlarından, mil kartı üyeliklerinden, uçak içerisindeki ikramların ücretsiz ve kaliteli oluşuna kadar herşeye dikkat etmektedirler. Bu yolcular için yer hizmetlerinde çalışan personelin sunduğu güler yüzlü hizmetten başlayarak uçuşları sırasında ve uçuş sonrası hizmetler de dahil olmak üzere her türlü hizmet önem arz etmektedir. İş verenler tarafından tercih edilmesinin nedeni ise çok sık seyahat ettikleri için havayolu şirketine ait mil kartı üyeliğini kullanarak avantajlarından yararlanmaktır. Mil kartları ile uçtukça puan toplayarak hem havayolu şirketine ait dinlenme salonu hizmetinden ücretsiz faydalanabilmek hem de mil kartı üyeliğinin sağladığı fazla bagaj taşıma hakkından yararlanabilmek için tercih edilmektedir. Aynı zamanda mil puanları ile bilet sınıfını yükselterek bir üst sınıfta seyahat ederek konforu yakalayabilmektedirler. Çok sık seyahat eden yolcularına iç hat ve dış hat olmak üzere ücretsiz bilet sunmaları da bu şirketleri daha cazip hale getirmektedir. Çalışanlar ve öğrenciler tarafından da tercih edilmesinin başlıca nedenlerinden biri yurtiçi ve yurtdışında bir çok noktaya uçuşması ve bu seferlere yolcuların yetişebilmesi için İzmir'den uygun saatlerde tarifeli sefer koyabilmesidir. Yolcular, bilet fiyatları yüksek olsa bile karşılığında kaliteli hizmet satın alabildikleri için tercih etmektedirler. Seyahat ettikleri havayolu şirketini çok fazla değiştirmeyen sadık yolculardır.

Tercih edilmeyen havayolu şirketlerinde ise tarifeli sefer sayısının az olması, yurtiçi ve yurtdışında birçok noktaya sefer düzenlememesi, bilet fiyatlarının indirimli olmaması gibi nedenlerle karşılaşılmaktadır.

Havayolu şirketlerinin yolcular için sunduğu hizmetler, havayolu ulaşımına olan ilgiyi gün geçtikçe arttırmaktadır. Gidecekleri noktalara daha hızlı ulaşmak isteyen yolcular havayolu ile ulaşımı tercih etmektedir. Havayolu taşımacılığının gelişmesi, havayolu şirketleri arasında olan rekabeti de arttırmaktadır. Havayolu şirketlerinin bu rekabet ortamında bir adım öne geçebilmesi için de yolcular

tarafından seyahatlerinde tercih ediliyor olması gerekmektedir. Bu nedenle şirketlerin fiyat politikası, reklam ve kampanyalar, uçtukları noktalar, tarifeli sefer saatleri, uçuş anında ve sonrasında sağladığı hizmetler, çok sık seyahat eden yolcularına sundukları fırsatlarda yeniliklere giderek sadık yolcu profilini arttırabilirler.Böylelikle rekabet üstünlüğü yakalayabilirler.



## KAYNAKÇA

Acquaah, Moses, Masoud Yasai-Ardekani, (2008), Does The Implementation of a Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? A New Perspective From a Transition Economy in Sub-Saharan Africal, Journal of Business Research, 2008 sayı :61 s. 346–354,

Akgül, Aziz, (2003), Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS Uygulamaları, Ankara: Emek Ofset.

Akıncı, Ateş, (2001), Mukayeseli Hukuk Açısından Amerikan ve Avrupa Topluluğu Hukukunda Rekabetin Yatay Kısıtlanması, Rekabet Kurumu, Lisansüstü Tez Serisi No: 6. Ankara.

Aktan, Can, (1999) 2000' li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 1. Değişim Mühendisliği, TÜGİAD Yayınları, İstanbul.

Aktan, Coşkun Can ve İstiklal Y. Vural, (2004), Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet, Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 2004, s.13.

Aktan, Coşkun Can, (2008), Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Çimento İşveren Dergisi, Temmuz-Ağustos, 4-21.

Alparşlan, Ali M.(2014) Rekabet Analizi ve Rekabet Stratejileri, <https://prezi.com/gxjcl4cezzzh/rekabet-analizi-ve-rekabet-stratejileri/> (Erişim Tarihi: 10.01.2016).

Altuğ, Erşan, (2007), İşletmeler Açısından Stratejik Toplam Kalite Yönetiminin Önemi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

AnadoluJet Resmi İnternet Sayfası, [http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about\\_us/flight\\_safety.aspx](http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about_us/flight_safety.aspx) (15.09.2015)

Anadolu Jet Resmi İnternet Sayfası, <https://tr.wikipedia.org/wiki/AnadoluJet> (13.09.2015)

AnadoluJet Resmi İnternet Sayfası, <https://tr.wikipedia.org/wiki/AnadoluJet#Misyonu> (12.09.2015)

Arıkan, Selime,(2014), Rekabet Stratejisinde Genel Analitik Teknikler Kritik Başarı Faktörleri Analizi, Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Muş.

Arslan, Ali, (2010), Katılımlı Yönetim Tekniği Arama Konferansı Uygulamalarının Kurumsal Performansa Etkisi, Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi, 2010-1, 117-142.

Aşgın, Sait, (2008), Stratejik Yönetim, İçişleri Bakanlığı Yayınevi, Ankara.

AtlasGlobal Resmi İnternet Sitesi, <http://www.atlasglb.com/hizmetlerimiz/> (15.09.2015).

AtlasJet Resmi İnternet Sitesi, <http://www.atlasglb.com/hakkimizda/> (15.09.2015).

Badur, Emel, (2001), Türk Rekabet Hukukunda Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşmalar, Ankara.

Barney, Jay B. ve William S. Hesterly. (2008), Strategic Management and Competitive Advantage. İkinci basım. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.

BoraJet Resmi İnternet Sitesi, <http://www.airnewstimes.com/borajet-in-sanliurfa-erbil-seferi-basliyor-6890-haberi.html> (14.09.2015).

BoraJet Resmi İnternet Sitesi, <https://www.borajet.com.tr/tr/ucus-haritasi> (14.09.2015).

Becerikli, Sema, (2000), Stratejik Yönetim Planlaması, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 33, Sayı 3, Eylül 2000, 97-109.



Buzlu, Volkan, (2014), Stratejik Yönetim, Planlama ve Sağlık Sektörü, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çelik, Ramazan, (2011), Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi, Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, Ankara.

Çetinkaya, Özlem (2006), Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tarih Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8/3, 2006.

Çetinkaya, Özlem, (2006), Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tarih Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8/3, 2006, 57-76.

Çoban Orhan, (2003, Endüstri İktisadı ve Oyun Teorisi, Ekin Kitabevi.

David, Fred R., (2009), Strategic Management : Concepts and Cases. On ikinci basım. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2009,s.121

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/OzelIhtisasKomisyonuRaporlari.aspx> (05.01.2015).

Demirci, Emre, (2010), Yenilik Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Ders Notları, Eskişehir.

Dinçer, Ömer, (2007), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Sekizinci basım. ALFA Basım Yayım, İstanbul.

Erdoğan, Meltem, (2008), Teoride ve Uygulamada Fiyat Farklılaştırması Stratejileri, Afyon Kocatepe Üniv. İİBF Dergisi, 219-240.

Eren, Erol, (2005), İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın, 2005, İstanbul., s.6-7.

Ertek, Tümay, (2007), Temel Ekonomi: Basından Örneklerle, İkinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Gerede, Ender (2002), Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri-THY A.O.' da Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir.

Graf, Luca, Incompatibilities of the Low-Cost and Network Carrier Business Models Within the Same Airline Grouping, Journal of Air Transport Management, Sayı.11.

Hair, Joseph ve dig. (2006), Multivariate Data Analysis, 6. Basım, Prentice Hall, New Jersey.

Havacılık ve Uzay Teknolojileri, 2014, T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Resmi İnternet Sitesi, <http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/a5ec26a31a72281.pdf>, s.244-245 03.01.2015

Hill, Charles W. L ve Gareth R. Jones (2007), Strategic Management Theory. Yedinci Basım. Boston: Houghton Mifflin Company, 2007,s.50

Hitt Michael A., R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson (2005), Strategic Mangement: Competitiveness and Globalization. Altıncı Basım. Australia: Thomson/South-Western, 2005,s.57

Hoskisson, Robert E. Michael A. Hitt ve R. Duane Ireland (2004), Competing for Advantage. Mason, Ohio: South-Western/Thomson Learning.

IATA, Air Passengers Market Analysis November 2014, <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/passenger-analysis-nov-2014.pdf> (05.01.2015).

Kaya, Hasan (2014), Stratejik Yönetimde Rekabet Stratejileri: Adıyaman' da Bulunan Kobi'lerde Bir Uygulama, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kılıç, Mehmet, (2010), Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki, Sosyo Ekonomi Dergisi, Temmuz-Aralık 2010-2.

Kling, James A. ve Ken A. Smith (2002), Identifying Strategic Groups in the U.S. Airline Industry: An Application of the Porter Model, Transportation Journal.

Michael E. Porter, (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, Free Press.

Miller Alex, (1996), Gregory G. Dess. Strategic Management. İkinci Basım. New York: McGraw-Hill, 1996,s.154

OnurAir Resmi İnternet Sitesi,  
<http://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Tarihce/4/20/0> (15.09.2015).

OnurAir Resmi İnternet Sitesi,  
<http://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Vizyon-ve-Misyon/10/21/0> (16.09.2015)

OnurAir Resmi İnternet Sitesi, <http://www.onurair.com/tr/seyahat-bilgileri/detay/Ucus-Noktalari/41/27/0> (15.09.2015).

Öncü, Mehmet Akif, Çömlekçi İstemi ve Coşkun Erhan, (2010), Havayolu Şirketlerinin Uyguladıkları Finansal Staretejiler Üzerine Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Güz 2010, Cilt 6, Yıl 6, Sayı 2, 6:27-58

Özdamar, Kazım (2004), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Özdemir Zekai,(2003) Mikro İktisadi Analiz, 3.b. İstanbul: DER Yayınları, s.161-166.

Özsoy, Gamze, (2010), Türk Havayolu İşletmelerinin 2003 Hat Serbestleşmesine Verdikleri Stratejik Tepkiler, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Öztürk, Ayşe Sevgi , (2008), Hizmet Pazarlaması: Kuram, Uygulama ve Örnekler, (Sekizinci basım. Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Pegasus Resmi İnternet Sitesi, <http://www.flypgs.com/pegasus-hakkında/dunden-bugune-pegasus.aspx> (14.09.2015).

Pegasus Resmi İnternet Sitesi, <http://www.flypgs.com/pegasus-hakkında/misyon-ve-vizyonumuz.aspx> (14.09.2015).

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

Proff, Heike (2000), Hybrid Strategies As A Strategic Challenge The Case of The German Automotive Industr, The International Journal of Management Science, 2000,Sayı28,s.541-553

Ramazanoğlu, Fikret, ve Bahçeci, (2006), Birsen, Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, Elazığ.

Sarılgan Ali Emir, Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2011

Sarvan, Fulya, Eren, Durmuş Arıcı, Janset Özen, Bahattin Özdemir ve Ebru Tarcan İçigen, (2003), On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi,Sayı 6, 2003.ss. 73-122,

Semerci, Çetin ve Semerci, Nuriye, (2001), Program Geliştirmede Delphi, Dacum ve Meslek Analizi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, 241-250.

SHY-6A Ticari Hava İşletmeleri Yönetmeliği, (21.3.1985 Tarih ve 18071 Sayılı Resmi Gazete ile 13.7.1992 Tarih ve 21283 Sayılı Resmi Gazete'de Yayımlanan Değişikliklerle Son Şeklini Almıştır) <http://www.shgm.gov.tr> İletişim Adresli İnternet Sayfası (03.01.2015)

Stephen Shaw, Airline Marketing and Management. (Altıncı basım. Aldershot: Ashgate, 2007).

SunExpress Resmi İnternet Sitesi, <http://www.sunexpress.com/tr/irket/irket-profil/> (15.09.2015)

SunExpress Resmi İnternet Sitesi, <http://www.sunexpress.com/tr/irket/filo-vb>

Şağbanşua, Lütfü, (2006), Strateji, rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi , Sayı 9 Mayıs 2006 Sayfa 10-11.

Şengür, Yusuf, (2004), Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye'deki Uygulamalarının Araştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, 2004,ss.45-52.

Tecim, Vahap, (2005), Stratejik Yönetim Araçları, s. 4.

Tekin, M ve Cicek, E. (2005), “ İşletmelerde Rekabet Üstünlüğünü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi

Tokatlıoğlu, İbrahim, (1999), İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi, Gazi Üniversitesi Ekonomik Yaklaşım Dergisi, 10(33).

Torlak, N. Gökhan, (2008) Organizasyon Teorileri. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Tosun, Kemal, (1974), İşletme Yönetimi, Fakülteler Matbaası, İstanbul.

Türk Hava Yolları 2014 Yıllık Raporu, s.1-2  
<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2014TR/index.html> (13.09.2015).

Türk Hava Yolları 2014 Yıllık Raporu, s.2-3.

Türk Hava Yolları Kurumsal İnternet Sitesi, <https://akademi.thy.com/tr-tr/hakkimizda/tarihce> (18.09.2015)

Türk Hava Yolları Resmi İnternet Sitesi <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/kalite-politikamiz> (11.08.2015).

Türk Hava Yolları Resmi İnternet Sitesi, <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler> (10.08.2015)

Türk Hava Yolları Resmi İnternet Sitesi,,<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler/cevre-politikamiz> (11.08.2015).

Türkan, Erdal, İnovasyon ve Rekabet, [http://www.bilgicagi.com/Yazilar/2394-inovasyon\\_ve\\_rekabet.aspx](http://www.bilgicagi.com/Yazilar/2394-inovasyon_ve_rekabet.aspx), (20.11.2014).

Uludağ, Ünal,Ayşe, İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, , İnsan Kaynakları İşlevleri Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, [kamu-is.org.tr](http://kamu-is.org.tr) (Erişim Tarihi: 10.02.2016).

Uzkurt, Cevahir (2008) Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ülgen Hayri ve Mirza, Kadri, (2007), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.

Yazgan, Ayşe Elif ve Yiğit, Sema, (2013), Türk Sivil Havacılık Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(25).

## EKLER

### EK 1- Her Bir Havayolu Şirketinin Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutları İçin Çoklu Karşılaştırma

Bağımlı Değişken			Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	
A Şirk.	Türkey HSD	Fiyat Performansı	Uçtuğu nokta ve zaman	,67879*	0,128
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	1,05123*	0,129
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	1,04795*	0,129
			Personel Davranışları	1,05452*	0,129
		Uçtuğu nokta ve zaman	Fiyat Performansı	-,67879*	0,128
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	,37244*	0,128
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	,36915*	0,128
			Personel Davranışları	,37573*	0,128
		Seyahat anında sunduğu hizmetler	Fiyat Performansı	-1,05123*	0,129
			Uçtuğu nokta ve zaman	-,37244*	0,128
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	-0,003	0,129
			Personel Davranışları	0,003	0,129
		Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	Fiyat Performansı	-1,04795*	0,129
			Uçtuğu nokta ve zaman	-,36915*	0,128
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	0,003	0,129
			Personel Davranışları	0,007	0,129
	Personel Davranışları	Fiyat Performansı	-1,05452*	0,129	
		Uçtuğu nokta ve zaman	-,37573*	0,128	
		Seyahat anında sunduğu hizmetler	-0,003	0,129	
		Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	-0,007	0,129	
B Şirk.	Tarihane	Fiyat Performansı	Uçtuğu nokta ve zaman	,40007*	0,071
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	,58486*	0,065
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	,59358*	0,066
			Personel Davranışları	,57611*	0,065
		Uçtuğu nokta ve zaman	Fiyat Performansı	-,40007*	0,071
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	,18479*	0,059
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	,19351*	0,059
			Personel Davranışları	,17604*	0,058
		Seyahat anında sunduğu hizmetler	Fiyat Performansı	-,58486*	0,065
			Uçtuğu nokta ve zaman	-,18479*	0,059
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	0,009	0,052
			Personel Davranışları	-0,009	0,051
		Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	Fiyat Performansı	-,59358*	0,066
			Uçtuğu nokta ve zaman	-,19351*	0,059
Seyahat anında sunduğu hizmetler	-0,009		0,052		
Personel Davranışları	-0,017		0,051		
Personel Davranışları	Fiyat Performansı	-,57611*	0,065		
	Uçtuğu nokta ve zaman	-,17604*	0,058		
	Seyahat anında sunduğu hizmetler	0,009	0,051		
	Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	0,017	0,051		

**EK-1(devamı) Her Bir Havayolu Şirketinin Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutları İçin Çoklu Karşılaştırma**

C Şirk.	Tarihane	Fiyat Performansı	Uçtuğu nokta ve zaman	-0,118	0,077
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	-,387*	0,095
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	-,266*	0,074
			Personel Davranışları	-,247*	0,075
		Uçtuğu nokta ve zaman	Fiyat Performansı	0,118	0,077
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	-,269*	0,073
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	-,148*	0,042
			Personel Davranışları	-,129*	0,044
		Seyahat anında sunduğu hizmetler	Fiyat Performansı	,387*	0,095
			Uçtuğu nokta ve zaman	,269*	0,073
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	0,121	0,071
			Personel Davranışları	0,140	0,072
		Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	Fiyat Performansı	,266*	0,074
			Uçtuğu nokta ve zaman	,148*	0,042
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	-0,121	0,071
			Personel Davranışları	0,019	0,040
		Personel Davranışları	Fiyat Performansı	,247*	0,075
			Uçtuğu nokta ve zaman	,129*	0,044
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	-0,140	0,072
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	-0,019	0,040
D Şirk.	Tukey HSD	Fiyat Performansı	Uçtuğu nokta ve zaman	,989*	0,088
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	1,231*	0,088
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	1,243*	0,088
			Personel Davranışları	1,218*	0,088
		Uçtuğu nokta ve zaman	Fiyat Performansı	-,989*	0,088
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	,241*	0,088
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	,253*	0,088
			Personel Davranışları	0,228	0,088
		Seyahat anında sunduğu hizmetler	Fiyat Performansı	-1,231*	0,088
			Uçtuğu nokta ve zaman	-,241*	0,088
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	0,012	0,088
			Personel Davranışları	-0,013	0,088
		Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	Fiyat Performansı	-1,243*	0,088
			Uçtuğu nokta ve zaman	-,253*	0,088
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	-0,012	0,088
			Personel Davranışları	-0,025	0,088
		Personel Davranışları	Fiyat Performansı	-1,218*	0,088
			Uçtuğu nokta ve zaman	-0,228	0,088
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	0,013	0,088
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	0,025	0,088



**EK-2(devamı) Her Bir Havayolu Şirketinin Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutları İçin Çoklu Karşılaştırma**

E Şirk.	Tarihane	Fiyat Performansı	Uçtuğu nokta ve zaman	-1,96577*	0,069
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	-2,12739*	0,070
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	-2,09964*	0,073
			Personel Davranışları	-2,12414*	0,072
		Uçtuğu nokta ve zaman	Fiyat Performansı	1,96577*	0,069
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	-,16162*	0,044
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	-0,134	0,049
			Personel Davranışları	-,15838*	0,048
		Seyahat anında sunduğu hizmetler	Fiyat Performansı	2,12739*	0,070
			Uçtuğu nokta ve zaman	,16162*	0,044
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	0,028	0,050
			Personel Davranışları	0,003	0,048
		Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	Fiyat Performansı	2,09964*	0,073
			Uçtuğu nokta ve zaman	0,134	0,049
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	-0,028	0,050
			Personel Davranışları	-0,025	0,053
		Personel Davranışları	Fiyat Performansı	2,12414*	0,072
			Uçtuğu nokta ve zaman	,15838*	0,048
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	-0,003	0,048
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	0,025	0,053
F Şirk.	Tukey HSD	Fiyat Performansı	Uçtuğu nokta ve zaman	,299*	0,064
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	,506*	0,064
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	,518*	0,065
			Personel Davranışları	,491*	0,065
		Uçtuğu nokta ve zaman	Fiyat Performansı	-,299*	0,064
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	,208*	0,064
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	,220*	0,064
			Personel Davranışları	,192*	0,064
		Seyahat anında sunduğu hizmetler	Fiyat Performansı	-,506*	0,064
			Uçtuğu nokta ve zaman	-,208*	0,064
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	0,012	0,064
			Personel Davranışları	-0,016	0,064
		Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	Fiyat Performansı	-,518*	0,065
			Uçtuğu nokta ve zaman	-,220*	0,064
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	-0,012	0,064
			Personel Davranışları	-0,028	0,065
		Personel Davranışları	Fiyat Performansı	-,491*	0,065
			Uçtuğu nokta ve zaman	-,192*	0,064
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	0,016	0,064
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	0,028	0,065

**EK-1(devamı) Her Bir Havayolu Şirketinin Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutları İçin Çoklu Karşılaştırma**

G Şirk.	Tukey HSD	Fiyat Performansı	Uçtuğu nokta ve zaman	,759*	0,263
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	1,048*	0,269
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	1,064*	0,269
			Personel Davranışları	1,008*	0,266
		Uçtuğu nokta ve zaman	Fiyat Performansı	-,759*	0,263
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	0,288	0,269
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	0,305	0,269
			Personel Davranışları	0,249	0,266
		Seyahat anında sunduğu hizmetler	Fiyat Performansı	-1,048*	0,269
			Uçtuğu nokta ve zaman	-0,288	0,269
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	0,017	0,275
			Personel Davranışları	-0,040	0,272
		Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	Fiyat Performansı	-1,064*	0,269
			Uçtuğu nokta ve zaman	-0,305	0,269
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	-0,017	0,275
			Personel Davranışları	-0,056	0,272
		Personel Davranışları	Fiyat Performansı	-1,008*	0,266
			Uçtuğu nokta ve zaman	-0,249	0,266
			Seyahat anında sunduğu hizmetler	0,040	0,272
			Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	0,056	0,272

**EK 2- Havayollarının Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutlarının Seviyeleri İçin Çoklu Karşılaştırma**

Bağımlı Değişken			Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	
Fiyat Performansı	Tamhane	A Şirk.	B Şirk.	-,80929*	0,104	,000
			C Şirk.	-,80034*	0,112	,000
			D Şirk.	-1,06608*	0,108	0,000
			E Şirk.	,27986	0,108	,190
			F Şirk.	-,94120*	0,103	0,000
			G Şirk.	,09857	0,233	1,000
		B Şirk.	A Şirk.	,80929*	0,104	,000
			C Şirk.	,00894	0,088	1,000
			D Şirk.	-,25680*	0,083	,043
			E Şirk.	1,08915*	0,083	0,000
			F Şirk.	-,13191	0,076	,841
			G Şirk.	,90786*	0,222	,002
		C Şirk.	A Şirk.	,80034*	0,112	,000
			B Şirk.	-,00894	0,088	1,000
			D Şirk.	-,26574	0,093	,095
			E Şirk.	1,08020*	0,093	0,000
			F Şirk.	-,14085	0,087	,909
			G Şirk.	,89891*	0,226	,003
		D Şirk.	A Şirk.	1,06608*	0,108	0,000
			B Şirk.	,25680*	0,083	,043
			C Şirk.	,26574	0,093	,095
			E Şirk.	1,34594*	0,088	0,000
			F Şirk.	,12489	0,082	,947
			G Şirk.	1,16465*	0,225	,000
		E Şirk.	A Şirk.	-,27986	0,108	,190
			B Şirk.	-1,08915*	0,083	0,000
			C Şirk.	-1,08020*	0,093	0,000
			D Şirk.	-1,34594*	0,088	0,000
			F Şirk.	-1,22106*	0,082	0,000
			G Şirk.	-,18129	0,224	1,000
		F Şirk.	A Şirk.	,94120*	0,103	0,000
			B Şirk.	,13191	0,076	,841
			C Şirk.	,14085	0,087	,909
			D Şirk.	-,12489	0,082	,947
			E Şirk.	1,22106*	0,082	0,000
			G Şirk.	1,03977*	0,222	,000
		G Şirk.	A Şirk.	-,09857	0,233	1,000
			B Şirk.	-,90786*	0,222	,002
			C Şirk.	-,89891*	0,226	,003
			D Şirk.	-1,16465*	0,225	,000
			E Şirk.	,18129	0,224	1,000
			F Şirk.	-1,03977*	0,222	,000

**EK2-(devamı) Havayollarının Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutlarının Seviyeleri İçin Çoklu Karşılaştırma**

Uçtuğu nokta ve zaman	Tamhane	A Şirk.	B Şirk.	-1,08801*	0,112	0,000
			C Şirk.	-1,59688*	0,107	0,000
			D Şirk.	-,75561*	0,120	,000
			E Şirk.	-2,36855*	0,107	0,000
			F Şirk.	-1,32128*	0,111	0,000
			G Şirk.	,17891	0,207	1,000
		B Şirk.	A Şirk.	1,08801*	0,112	0,000
			C Şirk.	-,50888*	0,057	0,000
			D Şirk.	,33239*	0,078	,000
			E Şirk.	-1,28054*	0,056	0,000
			F Şirk.	-,23327*	0,064	,007
		C Şirk.	G Şirk.	1,26692*	0,186	,000
			A Şirk.	1,59688*	0,107	0,000
			B Şirk.	,50888*	0,057	0,000
			D Şirk.	,84127*	0,071	0,000
			E Şirk.	-,77166*	0,045	0,000
			F Şirk.	,27561*	0,055	,000
		D Şirk.	G Şirk.	1,77579*	0,183	,000
			A Şirk.	,75561*	0,120	,000
			B Şirk.	-,33239*	0,078	,000
			C Şirk.	-,84127*	0,071	0,000
			E Şirk.	-1,61293*	0,070	0,000
			F Şirk.	-,56566*	0,077	,000
		E Şirk.	G Şirk.	,93452*	0,190	,000
			A Şirk.	2,36855*	0,107	0,000
			B Şirk.	1,28054*	0,056	0,000
			C Şirk.	,77166*	0,045	0,000
			D Şirk.	1,61293*	0,070	0,000
			F Şirk.	1,04727*	0,054	0,000
		F Şirk.	G Şirk.	2,54746*	0,182	0,000
			A Şirk.	1,32128*	0,111	0,000
			B Şirk.	,23327*	0,064	,007
			C Şirk.	-,27561*	0,055	,000
			D Şirk.	,56566*	0,077	,000
			E Şirk.	-1,04727*	0,054	0,000
		G Şirk.	G Şirk.	1,50019*	0,185	,000
			A Şirk.	-,17891	0,207	1,000
			B Şirk.	-1,26692*	0,186	,000
			C Şirk.	-1,77579*	0,183	,000
			D Şirk.	-,93452*	0,190	,000
			E Şirk.	-2,54746*	0,182	0,000
				F Şirk.	-1,50019*	0,185

**EK-2.(devamı) Havayollarının Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutlarının Seviyeleri İçin Çoklu Karşılaştırma**

Seyahat anında sunduğu hizmetler	Tamhane	A Şirk.	B Şirk.	-1,27566*	0,093	0,000
			C Şirk.	-2,23877*	0,108	0,000
			D Şirk.	-,88676*	0,105	,000
			E Şirk.	-2,90261*	0,091	0,000
			F Şirk.	-1,48610*	0,097	0,000
			G Şirk.	,09485	0,203	1,000
		B Şirk.	A Şirk.	1,27566*	0,093	0,000
			C Şirk.	-,96311*	0,075	0,000
			D Şirk.	,38890*	0,070	,000
			E Şirk.	-1,62695*	0,048	0,000
			F Şirk.	-,21044*	0,058	,006
			G Şirk.	1,37051*	0,188	,000
		C Şirk.	A Şirk.	2,23877*	0,108	0,000
			B Şirk.	,96311*	0,075	0,000
			D Şirk.	1,35201*	0,089	0,000
			E Şirk.	-,66384*	0,073	0,000
			F Şirk.	,75267*	0,079	0,000
			G Şirk.	2,33362*	0,196	0,000
		D Şirk.	A Şirk.	,88676*	0,105	,000
			B Şirk.	-,38890*	0,070	,000
			C Şirk.	-1,35201*	0,089	0,000
			E Şirk.	-2,01585*	0,068	0,000
			F Şirk.	-,59934*	0,075	,000
			G Şirk.	,98161*	0,194	,000
		E Şirk.	A Şirk.	2,90261*	0,091	0,000
			B Şirk.	1,62695*	0,048	0,000
			C Şirk.	,66384*	0,073	0,000
			D Şirk.	2,01585*	0,068	0,000
			F Şirk.	1,41651*	0,055	0,000
			G Şirk.	2,99746*	0,187	0,000
		F Şirk.	A Şirk.	1,48610*	0,097	0,000
			B Şirk.	,21044*	0,058	,006
			C Şirk.	-,75267*	0,079	0,000
			D Şirk.	,59934*	0,075	,000
			E Şirk.	-1,41651*	0,055	0,000
			G Şirk.	1,58095*	0,190	,000
		G Şirk.	A Şirk.	-,09485	0,203	1,000
			B Şirk.	-1,37051*	0,188	,000
			C Şirk.	-2,33362*	0,196	0,000
			D Şirk.	-,98161*	0,194	,000
			E Şirk.	-2,99746*	0,187	0,000
			F Şirk.	-1,58095*	0,190	,000

Yaptığı promosyonlar, reklam ve kampanyalar	Tamhane	A Şirk.	C Şirk.	-1,26365*	0,096	0,000
			D Şirk.	-2,11429*	0,093	0,000
			E Şirk.	-,87144*	0,107	,000
			F Şirk.	-2,87158*	0,097	0,000
			G Şirk.	-1,47085*	0,099	0,000
			B Şirk.	,11481	0,205	1,000
		B Şirk.	C Şirk.	1,26365*	0,096	0,000
			D Şirk.	-,85063*	0,045	0,000
			E Şirk.	,39222*	0,070	,000
			F Şirk.	-1,60792*	0,053	0,000
			G Şirk.	-,20719*	0,057	,006
			A Şirk.	1,37846*	0,189	,000
		C Şirk.	B Şirk.	2,11429*	0,093	0,000
			D Şirk.	,85063*	0,045	0,000
			E Şirk.	1,24285*	0,066	0,000
			F Şirk.	-,75729*	0,047	0,000
			G Şirk.	,64344*	0,051	0,000
			A Şirk.	2,22910*	0,187	0,000
		D Şirk.	B Şirk.	,87144*	0,107	,000
			C Şirk.	-,39222*	0,070	,000
			E Şirk.	-1,24285*	0,066	0,000
			F Şirk.	-2,00014*	0,071	0,000
			G Şirk.	-,59941*	0,074	,000
			A Şirk.	,98624*	0,195	,000
		E Şirk.	B Şirk.	2,87158*	0,097	0,000
			C Şirk.	1,60792*	0,053	0,000
			D Şirk.	,75729*	0,047	0,000
			F Şirk.	2,00014*	0,071	0,000
			G Şirk.	1,40073*	0,058	0,000
			A Şirk.	2,98638*	0,189	0,000
		F Şirk.	B Şirk.	1,47085*	0,099	0,000
			C Şirk.	,20719*	0,057	,006
			D Şirk.	-,64344*	0,051	0,000
			E Şirk.	,59941*	0,074	,000
			G Şirk.	-1,40073*	0,058	0,000
			A Şirk.	1,58566*	0,190	,000
		G Şirk.	B Şirk.	-,11481	0,205	1,000
			C Şirk.	-1,37846*	0,189	,000
			D Şirk.	-2,22910*	0,187	0,000
			E Şirk.	-,98624*	0,195	,000
			F Şirk.	-2,98638*	0,189	0,000
			A Şirk.	-1,58566*	0,190	,000

**EK-2.(devamı) Havayollarının Sahip Olduğu Hizmet Kalite Boyutlarının Seviyeleri İçin Çoklu Karşılaştırma**

Personel Davranışları	Tamhane	A Şirk.	B Şirk.	-1,28770*	0,095	0,000
			C Şirk.	-2,10186*	0,093	0,000
			D Şirk.	-,90301*	0,109	,000
			E Şirk.	-2,90266*	0,096	0,000
			F Şirk.	-1,50498*	0,098	0,000
			G Şirk.	,05196	0,200	1,000
		B Şirk.	A Şirk.	1,28770*	0,095	0,000
			C Şirk.	-,81416*	0,046	0,000
			D Şirk.	,38469*	0,073	,000
			E Şirk.	-1,61495*	0,051	0,000
			F Şirk.	-,21728*	0,055	,002
			G Şirk.	1,33966*	0,182	,000
		C Şirk.	A Şirk.	2,10186*	0,093	0,000
			B Şirk.	,81416*	0,046	0,000
			D Şirk.	1,19885*	0,070	0,000
			E Şirk.	-,80079*	0,047	0,000
			F Şirk.	,59688*	0,051	0,000
			G Şirk.	2,15382*	0,181	0,000
		D Şirk.	A Şirk.	,90301*	0,109	,000
			B Şirk.	-,38469*	0,073	,000
			C Şirk.	-1,19885*	0,070	0,000
			E Şirk.	-1,99964*	0,074	0,000
			F Şirk.	-,60197*	0,076	,000
			G Şirk.	,95497*	0,190	,000
		E Şirk.	A Şirk.	2,90266*	0,096	0,000
			B Şirk.	1,61495*	0,051	0,000
			C Şirk.	,80079*	0,047	0,000
			D Şirk.	1,99964*	0,074	0,000
			F Şirk.	1,39767*	0,055	0,000
			G Şirk.	2,95461*	0,183	0,000
		F Şirk.	A Şirk.	1,50498*	0,098	0,000
			B Şirk.	,21728*	0,055	,002
			C Şirk.	-,59688*	0,051	0,000
			D Şirk.	,60197*	0,076	,000
			E Şirk.	-1,39767*	0,055	0,000
			G Şirk.	1,55694*	0,184	,000
		G Şirk.	A Şirk.	-,05196	0,200	1,000
			B Şirk.	-1,33966*	0,182	,000
			C Şirk.	-2,15382*	0,181	0,000
			D Şirk.	-,95497*	0,190	,000
			E Şirk.	-2,95461*	0,183	0,000
			F Şirk.	-1,55694*	0,184	,000
*. Ortalama farkları 0,05 anlamlılık seviyesindedir.						

## EK 3- ANKET SORULARI

### ANKET SORULARI

1) İzmir'den yurtiçi ve yurtdışına kaç kez uçakla seyahat ettiniz?

- a) 1 kez                      b)2kez    c)3 kez    d)4 kez    e)5 kez ve üzeri

2)Cinsiyetiniz nedir?

- a)Kadın                      b) Erkek

3)Yaşınız nedir?

- a)15-18 yaş                  b)19-25 yaş                  c)26-35 yaş                  d)35 ve üzeri

4)Medeni durumunuz nedir?

- a)Evli    b)Bekar

5)Hangi işle uğraşıyorsunuz?

- a)Çalışan                      b)İş Veren                      c)Öğrenci                      d)Emekli                      e)Ev Hanımı

6)Eğitim durumunuz nedir?

- a)İlköğretim                  b)Lise    c)Üniversite                  d)Yüksek Lisans    e)Doktora

7) Aylık gelir durumunuz nedir?

- a)1500TL ve altı    b)1501-3000TL    c)3000-5000TL    d)5000-10.000    f)10.000 TL ve üzeri

8)İzmir'den genelde hangi amaçla yurtiçi ve yurtdışına seyahat ediyorsunuz?

- a)İş    b)Tatil    c)Eğitim                      d)Ziyaret                      e)Sağlık                      d)Diğer

9)Uçak biletinizin ücretini kim ödüyor?

- a)Kendim                      b)Ailem                      c)Çalıştığım şirket                      d)Diğer

10)Genelde uçak biletinizi seyahatinize ne kadar süre kala satın alırsınız?

- a)Son gün                      b)Birkaç gün önce                      c) Bir hafta önce  
d)15 gün önce                      e)Bir ay önce                      f) Bir ayın üzerinde

11 a) İzmir'den yurtiçi ve yurtdışına seyahatlerinizde tercih ettiğiniz ilk 3 Türk Havayolu şirketlerini yazınız:

- a)  
b)  
c)

11 b) Uçak biletinizi nereden satın alıyorsunuz?

- a) Havalimanı    b)Acenta                      c)Çağrı Merkezi    d) Şirketin web sitesi    e) Diğer



**AŞAĞIDAKİ SORULARI TERCİH ETTİĞİNİZ İLK ÜÇ HAVAYOLU ŞİRKETİNİN HİZMET PERFORMANS DERCESİNE GÖRE İŞARETLEYİNİZ**

	A Şirk.	B Şirk.	C Şirk.	D Şirk.	E Şirk.	F Şirk.	G Şirk.
11)Bilet fiyatlarının diğer şirketlere göre uygun olması	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12)İzmir'den aktarmasız uçuş noktalarının seçimini iyi yapması	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13)izmir'den tarifeli seferlerin uygun saatlerde olması	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14)Transit seferlere bağlantılı hizmet sağlaması	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

15)İzmir'den yurtdışına aktarmasız birçok yere sefer düzenlemesi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

16)İzmir'den yurtiçinde aktarması z birçok yere sefer düzenlemesi							
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17)Özel günlerde, bayramlarda İzmir'den yurtdışına direk sefer düzenlemesi							
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18)Tarifeli seferlerin yeterli sıklıkta olması							
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19)Mil programı kullanıyor olması							
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20)Her zaman uygun fiyatlı							
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21)Uçak içi ikram hizmetinin ücretsiz olması							
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

22)Bagaj taşıma hakkının diğer şirketlere göre daha fazla olması							
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23)Kabin içi eğlenceye yönelik hizmetin olması							
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

24)Mil pogramı ile ücretsiz salonlarda hizmet sunması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
25)Uçakların modern olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26)Mobil uygulamasının başarılı olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27)Uçak içerisindeki ikram hizmetinin çok çeşitli olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28)İlave bagaj hakkını uygun fiyata sunması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29)Uçulan noktalara olan seçimin başarılı olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30)Özel günlerde kampanyalar yapması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31)Promosyonları sms veya e-mail ile anında müşterilerin e duyurması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32) Seyahat sonrasında ücretsiz servis imkanı sağlaması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33) Güvenilir bir şirket olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

34)Bagaj kaybı ve hasarının olmaması							
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
35)Uçuş sonrasında indirimli araç kiralama fırsatı sunması							
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
36)Uçuş yapılan havalimanından evime ulaşımın kolay olması							
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

37) Erken rezervasyon ile indirimli bilet sunması							
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
38)Yaptığı reklamların ilgi çekici olması							
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
39)Uçuş sonrası da müşteri memnuniyetini sağlamaya devam etmesi							
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
40) Koltuklarının geniş aralıklı ve konforlu olması							
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
41) Ücretsiz dergilerinin ve broşürlerinin görsel ve içerik olarak başarılı olması							
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

42)Kargo hizmetinin olması									
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
43)Koltuk seçiminin ücretsiz olması									
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
44) El bagajı taşıma hakkının diğer şirketlere göre daha fazla olması									
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
45) Uçak içerisinde duty free hizmetinin olması									
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
46) Fazla bagaj ödemesinin diğer şirketlere göre daha uygun olması									
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
47) Sponsorluk yapması onun daha güçlü bir şirket olduğunu gösteriyor									
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
48) Evcil hayvanımı ve özel bagajımı rahatlıkla teslim edebilirim									
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
49) Mil kartı ile birçok avantajdan faydalanabiliyorum									
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

50) Yaptığı kampanya ve promosyonla rın seyahat için uygun tarihlerde olması																																			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

51) Seferleri nin rötarsız olması																																			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
52) İlk seferde doğru bilginin verilmesi																																			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
53) Personeli nin güler yüzlü ve bilgili olması																																			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
54) Seferleri n gecikme ve iptal bilgisinin zamanında verilmesi																																			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
55) İlgili ve güven verici hizmetin sağlanması.																																			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

56) Sefer iptalinde alternatif seferler için yardımcı olunması																																			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

57) Bilet değişikliğinin ve iadesinin kolay yapılabilirliği																													
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
58) Personelin yardımcı ve doğru yönlendirici olması																													
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
59) Seferlerinin zamanında gideceği yere ulaşması																													
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
60) Müşteriyi kendine özel hissettirmesi																													
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
61) Müşterinin ihtiyaçlarına duyarlı personelinin olması																													
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
62) Uçakla seyahat etmek için en ucuz bileti araştırırım					
63) İzmir'den Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu'ya aktarmasız sefer düzenlediği için tercih ediyorum.					
64) Seyahat ettiğim havayolu şirketini çok fazla değiştiririm.					
65) Seyahat ettiğim havayolu şirketinin bilet fiyatı artsa bile farklı havayolu şirketini tercih etmem.					
66) Havayolu şirketinin tarifeli kalkış saati benim için önemlidir.					
67) Gideceğim yere aktarmasız sefer düzenleyen havayolu şirketini tercih ederim.					
68) Bilet fiyatı yüksek olsa bile kalite benim için herşeyden önce gelir.					
69) Seyahat ettiğim havayolu şirketinin gideceğim yere aktarmalı sefer yapması tercihimizi değiştirmez.					
70) Konforlu ve kaliteli olduğunu düşündüğüm havayolu şirketini tercih ederim.					
71) Havayolu şirketlerinin yaptığı promosyon ve kampanyalar tercihimizi belirler.					
72) Benim için önemli olan ucuz bilet, uçaktaki ikramların ücretli olması önemli değil.					
73) Fazla bagaj hakkı tanıyan şirket tercih sebebidir.					



74) Gideceğim yere diğer şirketler sefer düzenlemediği için seçmek zorundayım.					
75) Ücretsiz ikram ve ücretsiz koltuk seçimi olan şirketle seyahat ederim.					
76) Seyahat ettiğim havayolu şirketine sadık bir yolcuyum.					
77) İzmir'den yurtdışında gideceğim noktaya aktarmasız sefer düzenlediği için tercih ediyorum.					
78) Yaşlılık, öğrenci, engelli vb. durumlarda indirim yaptığı için tercih ediyorum.					
79) Seyahat ettiğim havayolu şirketini mil kartı üyeliğimden dolayı mil kazanmak için tercih ediyorum.					
80) Mil puanı toplamak ve bunun avantajlarından faydalanmak benim için önemlidir.					
81) Diğer yolcularla birlikte sıra bekleyerek kontuarda checkin yaptırım.					
82) Havayolu şirketine ait web sitesi ve mobil uygulama benim için önemli					
83) Ucuz bilet satın aldığım havayolu şirketinin kaliteli hizmet sunmadığını düşünüyorum.					
84) Diğer şirket ile arasında bilet ücreti farkı çok fazla olmasa tabiki de kaliteli hizmet sunduğunu düşündüğüm şirketi seçerim.					
85) Müşteri memnuniyetini her zaman ön planda tutan havayolu şirketiyle seyahat ediyorum.					
86) Havayolu şirketinin yaptığı reklamlar tercihimı doğrudan etkiler.					

87) Seyahatten sonra ücretsiz servis olduğu için bu havayolunu seçiyorum.					
88) Uçuş öncesi ve sonrası sunduğu avantajlar tercihimin doğrudan etkiler.					
89) Tercihimi sadece şirketin beni gideceğim noktaya rotar yapmadan zamanında ulaştırması.					

90) İzmir'den istediğim iç hat ve dış hat seyahatlerimi koşullar uygun olsaydı her zaman ..... havayolu şirketi ile yapmak isterdim.

Nedeni:.....

İzmir'den bir daha asla seyahat etmek istemediğim havayolu şirketi:.....

Nedeni:.....

En sık seyahat ettiğim havayolu şirketi:.....

Nedeni:.....

## ÖZGEÇMİŞ

### Damla EKİCİKOL

- Adres: 1756 sok. 42/15 K:5 Mimoza apt. Karşıyaka/İZMİR
- Mobile: 05073487097
- E-posta: damlaekicikol@yahoo.com

### Kişisel Bilgiler

- Uyuğu: TC.
- Doğum yeri: Ankara
- Doğum tarihi: 23.01.1987
- Medeni Hali : Evli

### Eğitim Durumu

- 2012-2016 İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Lisansüstü Programı (Tez aşamasında)
- 2005-2011 Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
- 2000- 2005 İzmir Şemikler Lisesi

### Mesleki Kariyer

- 2009-2010 THY A.O, İzmir Yolcu Hizmetleri Memuru
- 2010-2015 TGS A.Ş, Turkish Ground Services
  - \*OCC, Operation Control Center
  - \*Yolcu Hizmetleri Sorumlu Memuru

## Sertifikalı Eğitim Programları

- Turkish Airlines, Airport Passenger Services Course 2010
- Turkish Airlines, Dangerous Goods Regulations Course( Passenger Handling Staff, Cabin Crew And Security Screeners) 2010
- Turkish Airlines, Passport Vısa And Travel Documents Course 2010
- Turkish Airlines, Troya Check-in Course 2 2010
- Turkish Airlines, Troya Check-in Course 1 2010
- Turkish Airlines, Dangerous Goods Awareness Course 2012
- Turkish Airlines, Human Factor For Airside Personnel Course 2010
- Turkish Airlines, Human Factor For Airside Personnel Course 2011
- Turkish Airlines, Ramp Safety And Apron Regulations Course According To Turkish DGCA 2011
- Turkish Airlines, Ramp Safety And Apron Regulations Course According To Turkish DGCA 2010
- Turkish Airlines, Check-in Transactions, Transferring And Guidance Of Disabled Passengers Seminar 2011
- Turkish Airlines, Check-in Transactions, Transferring And Guidance Of Disabled Passengers Seminar 2010
- Turkish Ground Services, Ramp Emniyeti Ve Apron Kuralları 2012
- Turkish Ground Services, Emniyet Yönetim Sistemi(SMS) Eğitimi 2012
- Turkish Ground Services, Haberleşme- Yolcu Hizmetleri Tazeleme Eğitimi 2012
- Turkish Ground Services, Kurumsal Duruş-Etkili İletişim-Empati Eğitimi 2012
- Turkish Ground Services, Yolcu Hizmetleri Personeli Ve Yolcu Diyalogları 2013
- Turkish Ground Services, Acil Durum Ve Afet Risk Yönetimi 2013
- Turkish Ground Services, Havacılıkta İnsan Faktörleri 2013

- Turkish Ground Services, Ramp Emniyeti Ve Apron Kuralları 2013
- Turkish Ground Services, Engelli Yolcuların İşlemleri Ve Transferi 2013
- Turkish Ground Services, Ramp Emniyeti Ve Apron Kuralları 2013
- Turkish Ground Services, Tehlikeli Maddeler Bilinci(Kategori 9) Tazeleme 2013
- Turkish Ground Services, Yer Hizmetleri Güvenliği Kursu- Yolcu(Kurs-5) 2014
- Turkish Ground Services, Ramp Emniyeti Ve Apron Kuralları Tazeleme 2014
- Turkish Ground Services, Ramp Emniyeti Ve Apron Kuralları Tazeleme 2015
- Tez Medikal İş Sağlığı Ve Güvenliği Eğitimi 2014
- Çankaya İş Sağlığı Ve Güvenliği Merkezi, Genel İş Sağlığı Ve Güvenliği, Kişisel Koruyucu Kullanımı, İş Kazaları Ve Meslek Hastalıkları Eğitimi 2011
- Ödemeler Bilançosu Analizi 2009, İzmir
- Leadership And Advertising 2009, İzmir
- Sivil Havacılık Güvenlik Eğitimi Sertifikası 2015

### **Yabancı Diller**

	<b>Konuşma</b>	<b>Dinleme</b>	<b>Okuma</b>	<b>Yazma</b>
• İngilizce :	İyi	İyi	İyi	İyi