

T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
DIŞ TİCARET EĞİTİMİ BİLİM DALI

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI GELİŞİMİ SÜRECİNDE  
HAVAYOLU PAZARLAMASI VE EĞİTİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Hazırlayan  
Tuncay ÇETİN

113262

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

113262

Ankara - 2002

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼'ne Tuncay etin'e ait " Havayolu Taşımacılığı Gelişimi S¼recinde Havayolu Pazarlaması ve Eğitimi" adlı çalışma j¼rimiz tarafından Dış Ticaret Eğitimi Anabilim Dalında Y¼KSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....  
Prof. Dr. İzzet G¼M¼ř

¼ye.....  
Yrd. Doç. Dr. ¼nsal BAN

¼ye.....  
Yrd. Doç. Dr. Ali YAYLI

## ÖZET

Son yıllarda meydana gelen ekonomik krizler, savaşlar, petrol fiyatlarındaki hızlı artışlar, terör saldırıları ve rekabet havacılık sektörünü büyük ölçüde etkilemiş bir çok şirket ya pazardan çekilmiş, yada pazar payını önemli derecede yitirmiştir. Havayolu şirketlerinin mevcut durumlarını iyileştirebilmesi ancak yoğun bir biçimde yaşanan rekabet ortamında pazar paylarını artırabilmeleriyle mümkün olacaktır. Bunun için de "havayolu taşımacılığı pazarlaması eğitimi" ne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmanın amacı, havayolu taşımacılığı eğitimine katkıda bulunmaktır.

İlk olarak pazarlama kavramı tanımsal olarak ele alınmıştır. Havayolu taşımacılığının bir hizmet sektörü olmasından hareketle pazarlama türlerinden "hizmet pazarlaması" tanımlanmış ve genel olarak özellikleri anlatılmıştır. Daha sonra, ulaştırma konusuna değinilmiş ve bir alt sistemi olan havayolu ulaştırması gelişim süreci detaylı bir şekilde incelenmiştir. Havayolu taşımacılığında önemli pazarları teşkil eden Avrupa, Amerika, Güneydoğu Asya ve Ortadoğu-Afrika bölgelerindeki duruma ayrıntılı olarak değinilmiş ve bu bölgelerdeki hızlı gelişme ve ilerlemenin nedenleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca, Türkiye'deki havacılık sektörünün gelişimi incelenmiş ve özel havayolu işletmeleri hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde, havayolu taşımacılığı pazarlaması çeşitli açılardan ele alınarak havayolu taşımacılığının görevleri ve aktiviteleri ortaya konmuştur. Ayrıca havayolu taşımacılığı bir ürün olarak değerlendirilerek pazar analizi, pazar stratejisi ve pazar bölümlenmesi yapılmış ve nihayetinde pazarlama karmasına uyarlandırılarak ürün, dağıtım, tutundurma ve fiyat açısından tek tek incelenmiştir. Daha sonra havayolu işletmelerinin pazar paylarını arttırmalarına yönelik faaliyetler tespit edilmiş ve ortaya konulmuştur.

Havayolu işletmelerinin pazar paylarını arttırmalarına yönelik faaliyetlerden biri olarak saydığımız, havayolu işletmelerinde eğitimin önemi, işletmelere ve çalışanlara olan yararlarıyla üçüncü ve son bölümde anlatılmıştır. Ayrıca, havayolu işletmelerinde eğitimin evreleri, eğitim programlarının uygulanması ve bu programların değerlendirilmesine ilişkin çalışma yapılmıştır.



## **ABSTRACT**

In the recent years the economical crisis, wars, sudden jumps in the oil prices, terrorist attacks and the competition have greatly affected the air transportation sector and many companies vanished in the market or lost an important part of their market share. The improvement of the existing situation of the air transportation companies in this prevailing intensive competition medium will be possible, only, by increasing their market shares. Therefore there is a need for the "education of the air transportation". The aim of this work is to contribute to the education of the air transportation.

First, the definition of the concept of marketing have been discussed. Since the air transportation is a service sector, the "marketing of the service", as one of the varieties of the marketing, has been defined and its futures have been generally mentioned. Later, the subject of transportation has been touched and the development period of the air transportation as a subsector has been thoroughly investigated. The situations in the regions of Europe, America, South-eastern Asia, and Middle East-Africa which constitute an important part in the air transportation, have been touched in detail and the reasons of the rapid developments and progresses in these regions have been explained. Beside, the development of the air transportation sector in Türkiye have been investigated and information has been given about the private air transportation corporations.

In the second chapter, the marketing of air transportation have been viewed through different angles and the functions and activities of the air transportation have been emphasized. Furthermore, by assuming it as a product, the market analysis, market strategy and market segmentation of the air transportation have been made, and finally, the product has been thoroughly investigated through delivery, promotion, and price by fitting it to the market mix. Later, the activities of the air transportation companies

towards increasing their market shares have been determined and presented.

The importance, and the benefits, for the corporations and their staff, of the education in the air transportation companies, as one of the activities we mentioned above to increase their market shares, have been covered in the third and last chapter.



## ÖNSÖZ

Dünya üzerinde sürekli olarak gelişen insan ilişkilerinin daha uzak mesafelere daha büyük miktarlarda ulaşımı gerekli kılması, bir yandan insan hayatında zaman faktörünün giderek daha değerli hale gelmesi, dolayısıyla daha hızlı, daha ucuz ve daha güvenli ulaşım taleplerinin ortaya çıkmasını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Bu bakış açısıyla, sivil havacılık faaliyetlerinin genel hizmet ve ulaştırma sektörleri arasında süratle yerini almaya başladığı ve geleceğe dönük çok önemli yeni fırsatlar vaad ettiği görülmektedir

Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatının istatistiklerine göre dünyada tarifeli ve tarifesiz üç milyar civarında yolcunun oluşturduğu bir pazardan bahsedilmektedir. Mevcut durumda Türkiye bu pazardan yeterince pay alamamakta ve ülke ekonomisi kardan zarar etme mantığıyla olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. İşte bu nedenle havayolu işletmeleri mevcut durumlarını iyileştirmeleri ve ülke ekonomisine katkıda bulunmaları gerekmektedir. Buda ancak işletmelerin pazar paylarını arttırmalarıyla mümkün olacaktır. Bunu sağlayabilmek için, havayolu işletmelerinde işletme içi eğitime önem verilip, havayolu taşımacılığı pazarlaması üzerine çalışmalar, analizler ve araştırmalar yapılması gerekmektedir.

Bu tezin hazırlanmasında bilgisi ve hoşgörüsü ile, büyük yardımlarının gördüğüm danışman hocam sayın Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca hayatı boyunca eğitimime önem verip hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan babam İbrahim ÇETİN'e her zaman bilgi ve moral yönünden desteğini yanımda hissettiğim, değerli görüşlerinden faydalandığım Prof. Dr. Sacit BAŞOL'a; çalışma sırasında manevi desteklerini esirgemeyen aileme, tezin düzenlenmesinde gösterdiği titiz ve sabırlı yardımlarından dolayı eşim Hümevra ÇETİN'e teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

<b>ÖZET</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	iii
<b>ÖNSÖZ</b> .....	V
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	Vi
<b>KISALTMALAR</b> .....	X
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	Xi
<b>BÖLÜM I GİRİŞ</b>	
1.1. Havayolu Pazarlamasının Tanımı ve Kapsamı.....	1
1.1.1. Mamule Dönük Pazarlama.....	1
1.1.2. Satışa Yönelik Pazarlama.....	2
1.1.3. Modern Pazarlama.....	2
1.1.4. Toplumsal Pazarlama.....	3
1.2. Hizmet Sektörünün Tanımı ve Temel Özellikleri.....	4
1.2.1. Soyutluk Özelliği & Stoklanamamazlık.....	5
1.2.2. Eşzamanlılık.....	5
1.2.3. Heterojenlik.....	6
1.3. Ulaştırma.....	6
1.3.1. Havayolu Ulaştırması.....	8
1.3.2. Dünyada Havayolu Ulaştırmasının Gelişimi.....	9
1.3.2.1. Bölgesel Gelişmeler.....	15
1.3.2.1.1. Amerika.....	16
1.3.2.1.2. Avrupa.....	20
1.3.2.1.3. Afrika- Ortadoğu.....	24



1.3.2.1.4. Asya – Pasifik.....	25
1.3.3. Türkiye’de Havayolu Ulaştırmasının Gelişimi	28
1.3.3.1. Türkiye’de özel Havayolu İşletmeler.....	29
1.4. Havayolu İle Seyahatin Bugünü ve Geleceğine İlişkin Tahminler.....	33

## **BÖLÜM II**

2. Havayolu Taşımacılığı Pazarlaması.....	36
2.1. Hava Taşımacılığı Pazarlamasının Tanımı.....	36
2.1.1. Hava Taşımacılığı Pazarlamasının Görevleri.....	37
2.1.2. Hava Taşımacılığı Pazarlamasının Aktiviteleri.....	38
2.2. Havayolu Taşımacılığında Pazar Araştırması.....	40
2.3. Havayolu Taşımacılığında Pazar Bölümlenmesi.....	41
2.3.1. Coğrafi Bölümlenme.....	44
2.3.2. Demografik Etkenlere Göre Bölümlenme.....	45
2.3.3. Davranışsal Bölümlenme.....	46
2.4. Hava Taşımacılığında Pazarlama Karması.....	47
2.4.1. Ürün.....	49
2.4.2. Dağıtım Kanalları.....	51
2.4.3. Tutundurma.....	53
2.4.3.1. Hava Taşıyıcı Satışları.....	56
2.4.4. Fiyat.....	57
2.4.4.1. Talep.....	57
2.4.4.1.1. Elastik & Elastik Olmayan.....	60
2.4.4.2. Arz.....	62
2.5. Havayolu İşletmelerinin Pazar Paylarının Arttırılması.....	63
2.5.1. Uçuş Noktalarının Sayısını Arttırmak.....	63
2.5.2. Bilet Fiyatlarında Ayarlamaların Yapılması.....	63
2.5.3. Hizmet Kalitesinin Farklılaştırılması.....	64
2.5.4. Daha Sık Uçuşlar Düzenlemek.....	65

2.5.4.1. Havayolu Bütünleşmeleri.....	65
2.5.4.2. Ulusal Havayolu İşletmelerinde Özelleştirme.....	71
2.5.5. İşletme İçi Eğitim.....	74
2.6. Türk Havayolu Firmalarının Pazar Paylarının Arttırılması	74
2.6.1. Özel Tanıtım Anlaşmaları.....	76
2.6.2. Acentalarla Anlaşma.....	76
2.6.3. Özel Yolcu Programları.....	77

### **BÖLÜM III**

3. Havayolu İşletmelerinde Pazarlama Eğitiminin Önemi.....	78
3.1. Eğitimin Havayolu İşletmelerine Sağladığı Yararlar.....	81
3.1.1. Eğitimin İşletmeye Yararları.....	81
3.1.2. Eğitimin Bireye Yararları.....	82
3.1.3. Eğitimin Grup İçi ve Gruplar Arası İlişkilerde Sağladığı Yararlar.....	82
3.2. Havayolu İşletmelerinin Eğitime Bir Yatırım Olarak Bakması.....	83
3.3. Eğitim ve Geliştirme Kavramları.....	84
3.4. Havayolu İşletmelerinde Eğitim Etkinliğinin Evreleri.....	85
3.4.1. Eğitim Planının Yapılması ve Gereksinimin Saptanması.....	85
3.4.1.1. Örgütsel Analiz.....	87
3.4.1.2. İş Analizleri.....	88
3.4.1.2.1. Gözlem Yöntemi.....	89
3.4.1.2.2. Anket Yöntemi.....	90
3.4.1.2.3. Görüşme Yöntemi.....	90
3.4.1.3. İş Tanımları.....	90
3.4.1.4. İş Gereklilikleri.....	91
3.5. Eğitim Programlarının Uygulanması ve Eğitim Yöntemlerinin Sınıflandırılması.....	91

3.5.1. İş Başında Eğitim.....	92
3.5.2. İş Dışında Eğitim.....	93
3.5.2.1. Konferans .....	94
3.5.2.2. Grup Tartışması.....	95
3.6. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi.....	96
<b><u>SONUÇ ve ÖNERİLER</u></b> .....	98
<b><u>KAYNAKÇA</u></b> .....	103



## KISALTMALAR CETVELİ

BA	British Airways
AB	Avrupa Birliği
AA	American Airlines
Pan Am	Pan American Havayolları
OECD	Avrupa Ekonomik İşbirliği Teşkilatı
IATA	Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliğ
ICAO	Uluslar arası Sivil Havacılık Örgütü
THY	Türk Hava Yollar
ATA	Amerika Hava Taşıyıcıları Birliği
AEA	Avrupa Havayolları Birliği
KLM	Hollanda Kraliyet Hava Yolları
JAL	Japonya Havayolları
TWA	Transworld Airlines
TAP	Portekiz Havayolları

## **TABLO VE ŐEKİLLER**

**Tablo 1.1: Türkiye’de Faaliyetine Ara Verilmiş Havayolu İŞletmeleri**

**Tablo 1.2: Türkiye’de Faaliyet Gösteren zel Havayolu İŞletmeleri**

**Tablo 1.3: Havayolu Pazarlamasında Pazarlama Karması**

**Şekil 2.1: Pazarlama Stratejesini Etkileyen Faktörler**

**Şekil 2.2: Hava Taşımacılığı Talep Eğrisi**



## 1.1. Havayolu Pazarlamasının Tanımı ve Kapsamı

Havayolu pazarlamasını tanımlaya bilmek için öncelikle pazarlama kavramı üzerinde durulmalıdır. İlk olarak, pazar terimini ele aldığımızda, alıcı yani müşteri ve satıcıların bir araya gelerek eşya ve hizmetleri değiş tokuş ettikleri gerçek veya sanal mekan olduğu ortaya çıkmaktadır. Belki fiziksel bir ortam söz konusu değildir ama tüketici ve üreticinin yapmış oldukları alışveriş eylemi pazarı oluşturmaktadır.

Pazarlama hakkında birçok tanım yapılmış olsada, genel anlamda, hedef pazarlarda arzulanan satış sonuçlarına erişebilmek için gerekli çabaların bilinçli, düzenli ve sistemli bir şekilde yürütülmesi olarak tanımlanabilir. Bu çabalar, geçmişten günümüze farklılıklar göstermiş olup sırasıyla mamule ve satışa dönük, modern ve toplumsal pazarlama yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlardan kısaca bahsedilerek pazarlama kavramının daha net anlaşılması sağlanacaktır.

### 1.1.1. Mamule Dönük Pazarlama

Uygun fiyatlı, iyi verimli, sağlam, dayanıklı bir mal kendi kendini satabileceği bu nedenle de pazarlamaya ihtiyaç duyulmayacağı görüşüne

dayanır. Bu felsefede odak üründür, ürün ve üretim süreci ön planda tutulur, pazarlama faaliyetleri geri plana itilir. Satışların ve karlılığın artması için ürünün daha iyi olmasına çalışılır bu nedenle de üretim ve aşamalarına önem verilir.

Mamule dönük pazarlama yaklaşımının benimseyen işletmeler, üretim ve satış hacmi arttıkça bazı tasarrufların sağlanabileceğine, dolayısıyla da birim maliyetlerinin azalıp, karlılığın artacağını düşünmektedirler. Ayrıca kendi mamullerinin üstünlüğüne ve yerine ikame edilebilecek mamuller bulunmadığına, tüketicilerin rakip marka ve mamuller arasında yapacakları seçimde de sadece fiyat ve kalite karşılaştırması yaptıkları görüşüne sahiptirler. Bu inanç ve varsayımlar genellikle talebin arzdan fazla olduğu ekonomilerde görülmekte olup tüketiciye seçenek tanımamaktadır (Dilber, 1985 : 2 ).

### **1.1.2. Satışa Yönelik Pazarlama**

İşletmeler arzuladıkları hedeflerine erişebilmesi için satış ve tutundurma çabalarına önem vermek zorundadırlar. Çünkü satışa yönelik pazarlamayı benimseyen işletmelerde, tüketicinin kendi haline bırakılması halinde tüketicinin ürünü satın almayacağı felsefesi hakimdir. Bu görüşle işletmeler reklam, kampanya ve kapıdan kapıya satış gibi tüketiciye o ürünü almaya zorlayan veya psikolojik baskı altına alan çabalar sarf etmektedirler. Bu yaklaşım, talebin arzdan fazla olduğu veya eşit olduğu ekonomilerde gözlenebilir (Dilber, 1985 : 3).

### **1.1.3. Modern Pazarlama**

Yukarda pazarlamanın genel olarak tanımı yapılmış olup kısaca işletmelerin müşteri odaklı yani, ürünün tüketicinin istek ve arzularını tatmin edici şekilde sunulması gerekliliğinden bahsedilmiştir. Modern pazarlama anlayışı sanki bu tanımı destekler nitelikte olup, işletmelerin, hedef tüketici

kitlenin ihtiyaçlarını, arzu ve zevk değerlerini, kültürünü saptayarak bunlara cevap verebilecek bir pazarlama anlayışını ortaya koymasını gerekliliğini savunmaktadır. İşte bu noktada daha önceki iki yaklaşımın tersine burada mamul ön planda bir olgu olarak değerlendirilmemekte tüketicinin gereksinimleri ortaya çıkarılmaktadır.

Modern Pazarlama yaklaşımını benimsemiş işletmeler pazar araştırması, mamul planlama ve geliştirme, satın alma, depolama, fiyatlandırma, paketleme, satış, tutundurma, reklam gibi faaliyetleri pazarlama kapsamına almaktadırlar. Özellikle arzın talepten fazla olduğu endstrileşişmiş, gelişmiş ülkelerde modern pazarlama işletmeler için zaruri hale gelmiş ve benimsenmiştir. Sonuç olarak bu pazarlama anlayışının en önemli noktasını bütün işletmelerin tüketicilerini iyi tanıyıp onların istek arzu ve en önemlisi ihtiyaçlarını tatmin etmesidir (Asael, 1990 :72 ).

#### **1.1.4. Toplumsal Pazarlama**

Modern pazarlama kavramında olduğu gibi burada da tüketicilerin gereksinmelerinin karşılanması ön planda tutulmakta, ancak bazı durumlarda tüketicinin taleplerinin kısa dönemde karşılanma yollarının onların uzun dönemdeki ıkarlılarıyla elişebileceği göz önüne alınmaktadır. Toplumsal pazarlamanın odak noktaları çevrenin ve tüketicinin korunmasıdır. Çevrenin korunması, su, hava kirletilmesinin önüne geçilmesini, enerji tasarrufuna ve doğal kaynakların dikkatli kullanılmasına yönelik bilinçli ve sorumlu tüketim ve üretimi kapsar. Tüketicinin korunması ise, satıcı ve üreticiler tarafından mamul hakkında daha ayrıntılı ve gerçekçi bilgilerin kamu ve tüketicinin örgütleri tarafından da yayınlanmasını, reklamın, fiyatların ve üretim süreçlerinin daha sıkı denetlenmelerini içerir (Dilber, 1985 : 5). Yine modern pazarlamada olduğu gibi arzın talepten fazla olduğu ekonomilerde bu pazarlama anlayışını uygulanmaktadır.



Sonuç olarak, yukarda birbirlerinden farklılıklar gösteren dört pazarlama felsefesinden yola çıkararak günümüzde rekabetin yoğun yağandığı, arzın talepten fazla olduğu ekonomilerde işletmelerin başarılı olmasının temel şartı, işletmelerin tüketicici odaklı olarak müşterilerin istek, arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edici uzun vadeli pazarlama stratejisini benimsemesidir.

Yukarıda anlatılan bilgiler işığında havayolu pazarlamasını tanımlayacak olur isek, belki de en basit tarifi ile hava taşımacılığı ürününü, yani ulaştırma hizmetini tketiciciye, yani yolcu veya nakliyatıya sunma işlemidir diyebiliriz. Bir başka deyişle, havayolu pazarlaması; hizmetin üreticiden, yani hava taşımacısından, hava ulaştırma tüketicisine ihtiyaçlarını tatmin etmek için ulaştırılmasıdır da denebilir.

Hava taşımacılığı pazarlaması, hava taşımacılığı servisinin, kullanıcıların pazarları ile örtüştüğü aktiviteilerin organize bir sistemidir. Özetle; hava taşıyıcıları pazarın isteklerini tatmin etmek ve bunu yaparken de kr etmek için vardır. Havayolu pazarı, havayolu hizmetleri için potansiyel talebi, yani satın alma gücü olan insanlar, demektir (Jobber, 1997 : 127). Havayolu pazarlaması bir sonraki bölümde hem tanımsal hem de teknik olarak daha detaylı incelenecektir.

## **1.2. Havayolu Pazarlamasının Bir Hizmet Pazarlaması Olmasından Hareketle Hizmet Pazarlamasının Tanımı ve Temel zellikleri**

Başta Amerika olmak üzere birçok gelişmiş ülke son yüz yıl içerisinde tarımsal ekonomiden sanayi ekonomisine geçmiş ve buda hizmet ekonomisinin oluşumunu sağlamıştır. Hizmet pazarlamasının kesin çizgilerle kabul edilmiş bir tanımı bulunmamakla birlikte hizmet pazarlaması günümüzde, pazarlama biliminin bir alt dalı olarak, gün geçtikçe önemini arttırmaktadır (Kinnear ve Bernhardt,1983 : 77). Bir hizmet sektörü olan havayolu taşımacılığını tarif edebilmek için hizmetin özelliklerini ortaya koymamız gerekmektedir. Bunu

yapabilmek için ise öncelikle diğer bir pazarlama türü olan mamul pazarlaması ile olan temel farklılıkları ortaya koymamız gerekmektedir.

### **1.2.1 Soyutluk Özelliği & Stoklanamamazlık**

Hizmetler, elle tutulan, gözle görülen ve fiziksel bir yapıya sahip bir mal, bir nesne, bir eşya değildirler. Hizmetler performanslar zinciri olup özgün bir yapıya sahiptirler. Bir malı satın almadan önce ona dokunmak, koklamak, görmek, giymek ya da bir yere yerleştirmek mümkündür. Bir hizmet satın alındığı zaman genellikle onu görebilmemize olanak verecek kadar somut değildir. İşte, bu temel farklılık pazarlamayı tek tip bir pazarlama olmaktan çıkartmaktadır.

Hizmetler fiziksel bir yapıya sahip olmadıkları için stoklanamaz. Yani tüketimle birlikte ortaya çıkmaktadırlar. Örneğin havayolu yolcuları uçağa binmeden önce verilecek hizmetin kalitesini ölçemezler. Ellerinde bir bilet ve iyi yolculuk geçirebileceklerine dair verilmiş sözün dışında hiçbir şeyleri yoktur. Buda hizmetlerin soyutluk özelliğini bir kez daha ortaya koymakta olup, satın almadan önce görülmeleri, test edilmeleri, tadılmaları, koklanmaları, denenmeleri mümkün değildir.

Kısaca, hizmet veren vereceği hizmeti biriktiremez, sonradan kullanılmak üzere stoklayıp piyasaya sürüp teşhir edemez. Karşılaşılan bir diğer problem ise hizmetleri marka veya patent tesciliyle korumak mümkün olmamaktadır. Hizmet taklit edilebilmekte, hizmet veren kişinin kendine özgü hareket ve tavırları başkaları tarafından imite edilebilmektedir (Nellis, 1993 : 119).

### **1.2.2 Eşzamanlılık**

Diğer bir farklılık ise hizmetlerin üretim ve tüketimin ayrılmaz olması özelliğidir. Mamuller, önce üretilip sonra tüketiciye sunulmaktadır. Oysa

hizmet üretildiği anda tüketilmektedir. Bir başka deyişle, hizmetin üretimi ile tüketimi eş zamanlı olmaktadır. Bu özellik gereği üretici ve satıcıda aynı kişi olmaktadır. Bu durum hizmet sektöründe aracıyı ortadan kaldırıp üretim ve pazarlamayı iç içe sokmaktadır. Örneğin, bir havayolu çalışanı yolcuların temel arzularını, isteğin ortaya çıktığı an üretir ve tüketici arzusu tatmin edilmiş olur bir başka deyişle üretimle tüketim aynı anda gerçekleşmiş olur. Havayolu işletmeleri gibi hizmet üretiminin gerçekleştirildiği yerlerde, hizmet üretimine tüketicilerinde katılması gerekmektedir. Tüketici bulunmaz ise bu organizasyonların sundukları hizmetin de bir anlamı kalmaz (Semenik ve Bamossy, 1993 : 525).

### **1.2.3 Heterojenlik**

Bir diğer farklılık ise hizmetlerin heterojenlik özelliğidir. Hizmetin kalitesi hizmet üreticisinden bir diğerine farklılık gösterebilmektedir. Çünkü hizmetin üreticisi insandır örneğin tıbbi muayene hizmetinin kalite ve içeriği, bir doktordan diğerine, hastadan hastaya ve nihayet günden güne değişim farklılık gösterebilir. O halde, hizmet performanslarında, şahıslara, zaman ve zemine göre, büyük dalgalanma ve değişiklikler görülmesi imkan ve ihtimali, daima mevcuttur. Bu durum, hizmetler için standardizasyon ve kalite kontrol faaliyetlerini oldukça zorlaştırmaktadır (Nellis, 1994 : 121).

Hizmet işletmeleri hizmet kalitesinin kontrolüne yönelik bazı adımlar atabilmektedirler. Örnek verecek olur isek firmalar personel seçiminde dikkatli davranmak da ve personellerini eğitmektedirler. Bunun yanı sıra hizmet işletmeleri çalışanlarını hizmet kalitesini arttırmak yönünde teşvik ederler (Kotler, 1989 : 578).

## **1.2. Ulaştırma**

Havayolu, ulaştırma sisteminin bir alt dalı olmasından dolayı, bu başlık altında ulaştırma sistemi hakkında kısaca bahsedilecek daha sonra havayolu

ulaştırması detaylı olarak incelenecektir. Ulaştırma sistemi herhangi bir ülke ya da bölge alt yapısının ayrılmaz bir parçası olup toplumların gelişmesinde rolü inkar edilemez. Zaten birçok bilim adamı insanlık tarihinin gelişimini ulaştırma sistemlerindeki gelişmelere paralel tutmaktadır. İnsanın ve insana yararlı olan herhangi bir şeyin bulunduğu yerden bir başka yere taşınmasına ulaştırma, bu işlevi yerine getirebilmek için kullanılan araçlara da ulaşım aracı adı verilmektedir.

En geniş anlamda ulaştırma, varlıkların bir yerden başka bir yere taşınması şeklinde tanımlanabilir. Ulaştırma, ekonomik büyümeye ve milli gelirden artış sağlamaya, imalat sanayi ve diğer işkollarındaki mamul ve hizmetleri elde etmeye, ekonomik, sosyal ve kurumsal düzenin sağlanmasına önemli katkıları olan bir hizmet türüdür. Bir bütün olarak ulaştırma sistemi, insanın günlük hayatından uluslararası ilişkilere kadar, her alanda etkili olmaktadır ( Orhon,1983 : 32).

Dünya üzerinde sürekli olarak gelişen insan ilişkilerinin, daha uzak mesafelere daha büyük miktarlarda ulaşımı gerekli kılması, bir yandan insan hayatında zaman faktörünün giderek daha değerli hale gelmesi, dolayısıyla daha hızlı, daha ucuz ve daha güvenli ulaşım talepleri, diğer yandan teknolojiye ilerlemeler ve yeni enerji kaynaklarının bulunması, ulaştırma alanındaki teknolojik gelişmeyi hızlandırmıştır (Kaya, 2000 :1).

İnsan, tarihin ilk devirlerinden bu yana kara ve deniz yoluyla, sonraları da hava yoluyla ulaştırma faaliyetini gerçekleştirmiştir. Ulaştırma faaliyeti, ulaşım araçlarının türlerine göre karayolu, denizyolu, demiryolu ve havayolu ulaştırması olarak beş ana gruba ayrılmaktadır. Bunlardan havayolu ulaştırmasını, konumuzla bağlantılı olarak ele alacağız.

### 1.3.1 Havayolu Ulaştırması

Ulaştırma sektörünün önemli bir alt sektörü olan havayolu ulaştırması ; faaliyet konusu, faaliyetleri yürüten kurum ve kuruluşlar, kullanılan yüksek teknoloji ürünü araçlar ve donanım, özel alt yapı ve haberleşme sistemleri, nitelikli insan gücü, hizmet verilen insanlar, ulusal ve uluslararası özelliğe sahip kurallar ve mevzuat konularının oluşturduğu önemli bir sistemdir. Yolcu ve yük taşımaya yönelik birbirine bağımlı faaliyetlerin ve birimlerin oluşturduğu sistem olan havayolu ulaştırması sektörü; havayolu işletmeciliği, hava seyrüsefer ve hava trafik kontrol hizmetleri, yer ve ikram hizmetleri, eğitim, bakım, ilgili alt ve üst yapılar ve diğer havacılık faaliyetleri ile bütün bu faaliyetlerin uluslararası kurallara göre koordinasyonu ve denetimini kapsamaktadır (DPT, 2001).

En yeni ulaşım sistemlerinden biri olan havayolu ulaştırması, oldukça büyük tutarlarda yatırım yapmayı gerektiren, bunun yanında başta dış turizm olmak üzere ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayan bir sektördür. Bu nedenle uzun yıllar devlet desteğiyle faaliyet gösteren bir sektör durumunda kalmıştır.

Toplumların gelişmesinde, bir anlamda medeniyetin temel dayanağı olan ulaştırmanın rolü inkar edilemeyeceği ve geleceğin medeniyetinin de havada olduğu birçok bilim adamı tarafından öngörülmektedir. Zaten ulaştırmanın hızlı ve güvenli bir şekilde gerçekleştirilmesi gereği, havayolu ulaştırmasının en önemli tercih nedenleri olmaktadır.

Gelişen dünyada her geçen gün zamanın değeri daha da artmaktadır. Pek çok işlemin bilgisayar hızıyla yürütüldüğü ve refah seviyesinin nispeten yükseldiği günümüzde, insanların ihtiyaçlarını giderme arzusu ve imkanı artarken sabrı, bekleme süresi de hızla azalmaktadır. Dolayısıyla insanlar ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlere en kısa yoldan ulaşmayı tercih etmektedirler (Bieber, 1993 : 16).

Ayrıca, havayolu işletmeleri konfor bakımından da oldukça önemli ilerlemeler sağlamışlardır. Bazı büyük havayolları uçaklardaki koltuk sayılarının azaltmışlar, daha geniş koltuk aralıklarıyla daha rahat yolculuk olanakları sağlamışlardır. Uzun seyahatler sırasında yolcularına kapalı devre müzik ve TV yayını izleme olanağı, vizyondaki filmleri seyretme olanağı, TV, faks gibi iletişim olanaklarını kullanma olanakları sağlamaktadırlar. Hatta bazı havayolları, yolcularına dinlenebilmeleri için ünlü markaların giysilerini vermektedirler.

Kısaca ekonomik, sosyal ve politik pek çok avantajı bulunan hava ulaştırması, çok büyük bir potansiyele sahiptir. Ancak havayolunun oldukça pahalı bir ulaşım şekli olduğu da bir gerçektir. Bununla beraber insanlar çoğu zaman diğer ulaşım alternatifleri üzerinde fazla düşünmeden, rahat, güvenli ve hızlı ulaşım yanında, maddi olarak ölçülemeyen bazı yararları nedeniyle havayolunu tercih etmektedirler.

### **1.3.2. Dünyada Havayolu Ulaştırmasının Gelişimi**

Uçak yapımı ve havacılığın başlangıcı çok eski yıllara dayanmamakta olup insanların havacılığa olan merakı ve çabalar ise milattan öncesine kadar gitmektedir. Tarihte uçtukten sonra canlı kalabilen ilk insan unvanını alan Ahmet Çelebi'nin yaptığı, kanat takarak uçuş denemesinden yaklaşık 270 yıl sonra Wright kardeşler 17 Aralık 1903'te gerçekleştirmişlerdir. Böylece insanlık tarihinde önemli bir sürecin başlamasına öncülük edilmiştir (Kane, 1990 : 112).

Havacılığın ilk yıllarında, genellikle teknik konular üzerinde durulmuş, en sağlıklı ve kontrollü uçabilmenin gerekleri yerine getirilmeye çalışılmış bu dönemde havacılığın ekonomik-ticari potansiyeli ise göz ardı edilmiştir (Sürmeli,1991 : 2).

Havada yolcu taşıma fikri ilk olarak, havadan daha hafif araçların yapılması ile ortaya çıkmıştır. 1909 yılında geliştirilerek hava taşımacılığında kullanılan ilk hava taşıtı Zeppline olmuştur. 1911'de ABD'de başlayan posta taşımacılığının etkisiyle havayolu ulaştırması düşüncesi de gelişmeye başlamıştır (Richardson ve Rodwell,1990 : 42).

Havayolu taşımacılığı sektörü önemli gelişimini birinci dünya savaşı sırasında göstermiştir. Bu dönemde askeri amaçla ve posta taşımacılığı yapmak üzere kullanılmışlardır. Ticari amaçlı ilk uçuş ise 1919 yılında Londra'dan Paris'e gerçekleştirilmiştir. 1920 yılında İngiltere, Fransa ve Almanya gibi bazı Avrupa ülkeleri havayolu ile seyahati desteklemeye başlamışlar ve bu desteğin sonucu olarak adı geçen ülkelerin ulusal havayolları ortaya çıkmıştır (İçöz, 1997 : 40).

Amerika kıtasında ise ilk düzenli tarifeli yolcu taşımacılığı 1927 yılında Boston'dan New York'a gerçekleştirilmiştir. Ancak Amerika Birleşik Devletlerindeki havayolu firmaları ilk yıllarda Avrupa havayolu firmalarının gelişme hızını yakalayamamışlardır. Bu durumun nedenleri olarak, bu dönemde havayolu taşımacılığının yeteri kadar karlı olmaması ve bu dönemdeki uçakların aynı güzergahta faaliyet gösteren trenlerden daha hızlı olmamaları gösterilmektedir. Ayrıca bu dönemde Kuzey Amerika'da bir kıyıda diğerine uçuş yirmi saat sürüyordu, uçaklar fazla yakıt taşıyamıyorlardı ve sık mola vermek zorunda kalıyorlardı (Harper, 1982 : 72).

İkinci Dünya Savaşı yıllarında askeri amaçlarla hareketlenen havacılık faaliyetleri, jet motorlarının kullanılmaya başlamasıyla yeni üstünlükler kazanmış ve uçakların kapasiteleri ve hızları artmıştır (Richardson ve Rododwell, 1992 : 45).

Bu arada çeşitli ülkelerin kendi içinde örgütlenme çabalarını sürdüren havacılık işletmelerini bir çatı altında toplamak düşüncesiyle, ABD-Chicago'da 1944 yılında 52 ülke temsilcisinin bir araya gelerek imzaladığı



Chicago Konvansiyonu sonucunda Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı, ICAO kurulmuştur. Bu örgütün amacı; uluslararası hava taşımacılığının güvenli, düzenli, verimli çalışması ve gelişmesi için üye devletlerin işbirliği içinde çalışmalarını sağlamaktır. İkinci Dünya Savaşı sonrası havacılık faaliyetlerinin uluslararası örgütlenme çabalarının yoğunlaştığı bir dönem olmuştur. 1945 yılında, üyeleri arasında ticari, teknik ve ekonomik alanlarda işbirliği ve dayanışmayı sağlayarak haksız rekabeti önlemek amacıyla Uluslararası Hava Ulaşım Örgütü, IATA kurulmuştur (Albayrak, 1983 : 15).

1950'de Londra-Korsika arasında ilk Charter (tarifesiz uçak) seferi gerçekleştirilmiş, böylece havayoluyla kitle turizmine yeni bir olanak sağlanmıştır. 1955'te Amerika ve Avrupa arasındaki charter seferinin fiyatı, gemi seferlerinin fiyatından daha ucuza inmiş ve böylece havayolu ulaştırması düşük gelir gruplarına da hizmet verme olanağı bulmuştur (Öner, 1994 : 43).

1970'li yıllara gelindiğinde, ses üstü hava araçları hizmete girmiş, ancak fazla yakıt sarfiyatı ve çevre sağlığını tehdit eden özellikleri nedeniyle ilgi görmeyen bu uçakların yerine, havacılık işletmeleri geniş gövdeli büyük uçaklara yönelmişlerdir. Petrol fiyatlarındaki artışın olumsuz etkilerine rağmen, teknik gelişmeler hava araçlarının kapasitesini, hızını ve konforunu artırmış, böylece kişi başına düşen bilet fiyatları nispeten ucuzlayarak, havayoluyla daha fazla seyahate olanak sağlanmıştır. Bu arada, 1940'lardan itibaren yaygın olarak kullanılan bir hava aracı türü olan helikopterler de; kısa mesafelerde yolcu taşıma, acil sağlık hizmetleri, karayolu trafik kontrolü gibi çok geniş bir kullanım alanı bularak özellikle 1970'li yıllardan itibaren hızla geliştirilmiştir (Cavcar, 1991 : 71).

1980'li yılların sonlarına büyük umutlarla giren havacılık sektörü, 1989 yılından itibaren büyük bir ekonomik durgunluk, körfez krizi ve bunun etkileriyle karşı karşıya kalmış havayolu sektörü için son derece olumsuz yıllar olmuştur. Dünyada ön sıralarda yer alan havayolu şirketleri iflas etmiş



ve bu durum, pek çok havacılık şirketinde yeni yapılanmaları gerektirmiştir. 1992 yılının ikinci yarısından itibaren havayolu ulaştırmasında iyileşme tekrar başlamıştır. Özellikle Asya-Pasifik bölgesi havayolu pazarı sürekli büyüyen bir pazar olarak dikkat çekmiştir (Shaw, 1997 : 17).

Dünya hava taşımacılığı sektörü, 1993 yılından başlayarak 1997 yılına kadar trafik ve gelirlerde sürekli bir artış yaşamıştır. 1995 yılında havayolu şirketleri, Körfez Savaşı nedeniyle uğradıkları zararları kapatmaya devam etmiş ve rekor seviyede net karlar elde etmişlerdir. 1990-1993 yılları arasında zararlarını henüz telafi edemeyen havayolu şirketleri 1996 yılında da net karlarını arttırmalarına rağmen, bir önceki yılda elde edilen rekor düzeydeki net karı elde edememişlerdir.

Dünya ekonomisindeki gelişmelerin hava taşımacılığına olan talebe etkisi çok fazla olmuştur. A.B.D. ve dünya ticari havayolu şirketlerinin mali performansı da büyük ilerleme göstermiş bu dönemde tüm dünyadaki hava taşıyıcılarının finanssal durumları olumlu olmuştur. Asya'daki ekonomik bunalıma rağmen 1997 yılında, tüm dünyadaki havayolu şirketleri kar etmiş ve rekor seviyedeki trafiği taşımışlardır. Bu yüksek çalışma karı, 1997 yılının büyük bir bölümü için sağlıklı bir ekonominin varlığını yansıtmaktadır. Yolcu kapasitesindeki artış, doluluk oranının %69 seviyelerine çıkmasına neden olmuştur. Düşük jet yakıt fiyatları ve havayolu şirketlerinin maliyetlerini düşürme çabaları, faaliyet giderlerinin azalmasına katkıda bulunmuştur (DPT, 2001).

Aynı zamanda 1997 yılı, pazar paylarını arttırmak ve güçlendirmek ve arta kalan rekabetçi ortamda durumlarını sağlamlaştırmak için havayolu taşıyıcıları arasında işbirliklerinin oldukça yaygınlaşmaya başladığı bir yıl olmuştur. Büyük havayolu şirketlerinin dünyanın birçok bölümüne yayılan rota ağını içeren mega-ittifakların oluşturduğu görülmektedir.

1998 yılında, Uzak Doğu ülkelerindeki ekonomik krizin, hava taşımacılığı sektörü üzerine etkisi çok büyük olmuştur. Bu bölgedeki hava taşıyıcıları ekonomik durumun neden olduğu olumsuzlukları telafi etmek için faaliyetlerini yeniden düzenleyerek, personel çıkararak ve filolarını yeniden planlayarak kendilerini toparlamak zorunda kalmışlardır. Sonuç olarak, Asya ülkelerinde bayrak taşıyıcılarının özelleştirilmesi gündeme gelmiş ve ayrıca havayolu şirketleri arasında kod paylaşımı ya da tam kapsamlı işbirlikleri gibi ticari anlaşmalara doğru artan bir eğilim ortaya çıkmıştır (DPT,2001).

Bölgesel ekonomik krizin Çin'e beklenenden daha az etkisi olmasına rağmen, hava taşımacılığı sektörü 1998 yılında zayıf bir yıl geçirmiştir. Avustralya ve Yeni Zelanda liberal havacılık pazarına geçmiş ve Avustralya' hükümeti hava taşımacılığı sektörü liberalleştirme önerisini gözden geçirmektedir. Avrupa da ise, sivil havacılık için "Tek Pazar" oluşturulmuş ve Brüksel'deki yetkililer 15 üye ülke sınırlarının ötesine yönelmişlerdir. Avrupa Topluluğu ile İsviçre arasındaki sivil havacılığı da içeren bir anlaşma 1998 yılının sonlarında tamamlanmıştır. Ancak bu sürecin uygulanması 2003 yılından önce gerçekleşmeyecektir. Avrupa Topluluğu, 28 ülkeden oluşan tek bir havacılık pazarı oluşturmak için Orta ve Batı Avrupa ülkeleri ile görüşmelerine devam etmektedir (DPT, 2001).

Latin Amerika'da, pazara A.B.D. ve Avrupalı hava taşıyıcılarının etkin bir şekilde girmesi, rekabetçi ortamı daha da şiddetlendirmiştir. Bu durum, A.B.D. ve Latin Amerikalı şirketler arasındaki kod paylaşımı ve diğer ticari anlaşmalardaki artışla bile dengelenememiştir. Ortadoğu'da ham petrol fiyatlarındaki düşüş, ekonomik gelişmeyi engellemiş ve bu da, bu bölgenin hava taşıyıcıları için olumsuz etkiler yaratmıştır. Küresel trendin gerisinde kalan bu bölgenin taşıyıcıları, kod paylaşımı anlaşmalarına yönelmişlerdi (DPT, 2001).

1999 yılına gelindiği zaman, trafik artışı devam etmiş ancak gelirlerde bir azalma olmuştur. Buna gerekçe olarak, ekonomik durgunluk sonucu iş amaçlı seyahat eden yolcuların azalması ya da bu yolcuların First ya da Business Class yerine Ekonomi sınıfında yolculuk etmeleri gösterilmektedir. Havayolu şirketleri gelir kaybetme pahasına koltuklarını doldurmaya çaba göstermektedirler (DPT, 2001).

Ancak, havacılık sektörü 2000'li yıllara geldiğinde akıllarda olmayan yeni bir sorunla karşılaşmıştır. ABD'de meydana gelen uçakla terör saldırıları havacılık sektörüne dehşet verici zararlar vermiş olup bu tarih itibarı ile başta ABD'de olmak üzere birçok irili ufaklı havayolu işletmeleri zarar etmiş hatta kapanmakla yüz yüze gelmişlerdir. Hala terörün etkileri silinememiş ve binlerce insan uçakla seyahatten korkar hale gelmiştir. İnsanların bu korkularını yenebilmeleri için havayolu firmaları ekstra maliyetlere katlanmak zorunda kalmışlardır. Özellikle ABD'de devlet havayolu işletmelerine mali yapılarını düzeltmeleri için finanssal yardımlarda ve teşviklerde bulunarak ayakta kalmaları için destek unsurlarını ortaya koymuştur.

ICAO tarafından hazırlanan trafik tahminleri, küresel havayolu taşımacılığındaki genel artışın, önümüzdeki iki yıl boyunca coğrafik bölgelere bağlı olarak değişim göstermesine rağmen oldukça güçlü olacağını belirtmektedir.

Hava ulaştırma sektörü, halen üç yüz civarında havayolu şirketinin on dört bin dolayında havalimanı ve meydanını kullanarak, yaklaşık on beş bin uçakla faaliyet gösterdiği, doğrudan üç milyon dan fazla insanın çalıştığı ve yılda üç milyar civarında yolcunun dört bölgesel pazarda (Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya Pasifik Pazarı, Ortadoğu-Afrika) taşındığı kuvvetli bir sektördür.

### 1.3.2.1. Bölgesel Gelişmeler

Dünya hava ulaştırması sektörünün bölgeler itibari ile gelişimine geçmeden önce uluslararası sivil havacılık örgütleri hakkında kısa bilgi verilmesi, çalışma açısından faydalı olacaktır.

**ICAO (International Civil Aviation Organization – Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı) :** Havayolu işletmelerinin gerek teknik gerekse hukuki çerçevede karşılaştıkları sorunları tespit edip bu sorunların üstesinden gelmek, hava taşımacılığında güven ve düzen sağlamak amacıyla 1944 yılında kurulmuştur. Bu teşkilat, havayolu işletmelerinin değişen dünya şartlarında ve buna bağlı olarak gelişen havacılık sektöründe ekonomik, hukuki ve teknik konulara ayak uydurmasını çözümleriyle sağlamaktadır.

**IATA (International Air Transport Association – Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) :** İnsanların en uygun şartlarda emniyetli, düzenli ve ekonomik seyahat edebilmelerini sağlamak, havayolu endüstrisini teşvik etmek, havayolu işletmeleri ile bunlara bağlı ilgili kuruluşların sorunlarını incelemek ve çözüm bulmak, farklı bölgelerdeki havayolu işletmeleri arasındaki koordinasyonu sağlamak amacıyla kurulmuştur.

**AEA ( Association European Airlines – Avrupa Havayolları Birliği)** Avrupa Hava Yolları Birliği yaşanan rekabet ortamında rakip bölgesel havayolu işletmelerine karşı güç birliği yapmak amacıyla Avrupa'da tarifeli seferler yapan uluslararası havayolu şirketlerinin meydana getirdiği bir kuruluş olup 1954 yılında Hava Araştırma Bürosu adı altında kurulmuş ve bu adı 1974 yılına kadar kullanmış bu tarihten sonra şu anki adı ile hizmet etmektedir. Avrupa Havayolları Birliğinin temel amacı bölgesel politikasını oluşturarak başta A.B.D. taşıyıcılarına karşı rekabeti sürdürebilmesi için gerekli çalışmaları yapmakta ve Avrupa havayolları arasında işbirliğini temin etmektedir.

### 1.3.2.1.1. Amerika

Kuzey Amerika Pazarı'nı A.B.D ve Kanada oluşturmakta olup bu ülkelerde uygulanan serbestleştirme politikaları hava taşımacılığı sektöründeki birçok değişikliklere neden olmuştur. Bu değişiklikler, merkez şirketler ve bunlara bağlı yan şirketlerden oluşan sistemlerdeki değişiklikleri, fiyat savaşlarını, şirketler arasındaki birleşmeleri, kod paylaşımlarını ve daha büyük oranda otomasyona gitmeyi içermektedir. II. Dünya savaşından başlayarak hem ABD de hem de Kanada'da havayolu endüstrisinin bütün ekonomik göstergeleri 1978 yılına kadar dengede tutulmuş A.B.D.'de Sivil Havacılık Örgütü ve Kanada'da Kanada Ulaşım Komisyonu, sektöre giriş ve çıkışları, üretim maliyetlerini, bilet ücretlerini belirli formüllerle kontrol etmişlerdir. Ancak, daha sonraları A.B.D'de sivil havacılık alanında hükümet kontrolleri yavaş yavaş azaltmaya başlamış ve bunun sonucunda 1978 yılı Kasım ayında Amerikan kongresi havayolu taşımacılığında sınırlamaların kaldırılmasına ilişkin tasarıyı kanunlaştırmıştır. Bu kanunun amacı, uluslararası rekabet piyasasında gerek kalite gerekse fiyat bakımından rekabet edebilecek havayollarının oluşturulmasıyla avantaj sağlanmasıydı. Pazara yeni girişler, çıkışlar, bilet ücretleri ve hizmetlerdeki hükümet kontrolleri azaltılmıştır (Taneja,1988 : 1).

Kuzey Amerika pazarının bir diğer üyesi Kanada kontrolü Amerika'nın tam tersine elinde tutmaya devam etmiş olup hükümet olarak havayolu endüstrisinde önemli bir rol oynamıştır. Ancak 1980'li yıllara gelindiğinde Kanada hükümeti birtakım sınırlamaların kaldırılmasına izin vermiş ve bununla ilgili yasal düzenleme yapmıştır. Kanada'da sınırlamaların kaldırılmasına ilişkin ilk sinyaller 1984 yılda görülmüştür. Bu dönemde Kanada hükümeti "İlerleme İçin Özgürlük" politikasını gündeme getirmiş ve bu politika öncelikle Diğer ülkelerin rakip firmalarının, ulusal havayolu olan Air Canada'nın uçuş hatlarındaki %25'lik uçuş sınırını kaldırmış, Güney Kanada'da talebin daha yoğun olduğu rotaları hizmete açmıştır.

Kısmen de olsa sınırlamaların kaldırılması, alt-yapı imkanlarının geliştirilmesi özellikle havayolu firmalarının kapasitelerinin artırılmasına önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Sınırlamaların tam anlamıyla kaldırılmasının ancak bu konudaki yasal düzenlemelerin yapılmasıyla gerçekleştirilebileceği düşünülmekte ve bunun yakın gelecekte gerçekleşmesi beklenmektedir. Tabii bunda Kanada'nın coğrafi özellikleri, etkin rol oynamaktadır. (Taneja, 1988 : 6).

Amerika Birleşik Devletlerinde havayolu şirketleri halka açık olup, bu durum pek çok ülkenin aksini teşkil etmektedir. Havayolu şirketleri bu özelliklerinden dolayı daha profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmekte olup hisse senedi sahiplerine kazanç sağlayabilmek için sürekli, verimliliklerini ve karlarını artıracak araştırmalar yapmaktadırlar. Aksi takdirde şirket hisseler değer kaybetmekle ve sonuçta yöneticiler de işlerini kaybetmektedirler. Bunun da, ötesinde, bu havayolu şirketleri Amerikalı ve yabancı havayolları ile rekabet edebilecek bir güce sahip olmak durumundadır.

Dünyanın en büyük sivil havacılık pazarı olan Kuzey Amerika son yıllarda Kanada'nın Amerika ile uyum sağlamasıyla kendi içinde tamamen serbest hale gelmiştir. Geçiş dönemi olarak tanımlanabilecek dönemde başta Pan Am olmak üzere pek çok irili ufaklı şirket yok olmuştur, pek çok şirket konkordato ilan etmiştir. Maliyetleri düşürmek rekabet için kaçınılmaz olmuş, bu nedenle binlerce kişi işten çıkarılmış, bakım programları sorgulanır hale gelmiştir. TWA'nın New York ve Valujet'in Florida kazasında görüldüğü gibi bu sorunlar hala devam etmektedir. Fiyatlar açısından bir değerlendirme yapıldığında ise, uçuş ücretlerinin her geçen yıl hızla düştüğü görülmüştür. Hava ulaşımının en yaygın ve en rahat ulaşım seçeneği olma özelliği perçinlenmiş, herkesin uçmasına olanak sağlayan bir ücret seviyesi oluşmuştur (Vellas ve Becherel, 1995 :141).



Amerika Birleşik Devletler havayolu endüstrisi 1990'ların ilk yarısında 13 milyar dolarlık bir kaybın zorluklarına katlanmak zorunda kalırken, 1995 den beri finanssal sonuçlar bakımından kayda değer bir gelişme göstermiştir. Bu on yıllık dönemin başında Pan Am, Continental, America West, Midway ve TWA mali zorluklarla karşı karşıya kalmışlardır. Bu havayollarından bazılarının, Pan Am ve Eastern Airlines gibi, içine düştükleri mali zorluklardan kurtulamayarak 1990'ların başında faaliyetlerine son vermek durumunda kalmışlar bunlardan Pan- Am Havayolları 1996'nın sonunda yeni sahibi tarafından tekrar faaliyete geçirilmiştir.

1996 yılında bu pazara bağlı ülke havayolu taşıyıcıları iyi performans sergilemişlerdir. Finanssal açıdan kaydedilen olumlu gelişmelere, daha yüksek fiyatlar, rotaların yeniden yapılandırılması, artan verimlilik, stratejik birleşmeler ve devam eden maliyet azaltma stratejilere katkıda bulunmuştur (Travel and Tourism Intelligence, 1997 : 4).

Amerika Birleşik Devletleri ulaştırma departmanı, bu ülke havayollarını üç grupta sınıflandırmıştır. "Büyükler", "Ulusal Havayolları" ve "Bölgesel Havayolları". Bunu yaparken de havayollarının yıllık gelirlerini esas almıştır "Büyükler" yıllık \$1 milyarın üzerinde gelir elde etmektedirler ve genel olarak dünya çapında hizmet vermektedirler. 1996 yılında dokuz taşıyıcı önde gelen havayolu sınıflandırılmasına dahil edilmiştir. America West, American, Continental, Delta, Northwest, Transworld (TWA), United ve USAir (Daha sonra ismini US Airways olarak değiştirmiştir). İlave olarak federal Express ve United Parcel Service gibi kargo taşıyıcıları da önde gelen havayolları sıralamasına dahil edilebilir (Travel and Tourism Intelligence, 1997 : 4).

**Ulusal Havayolları;** yıllık gelirleri 100 milyon dolar ve 1 milyar dolar arasında olan havayollarıdır. Bu havayollarının pek çoğu Amerika'daki belirli coğrafi bölgelere hizmet sunmaktadırlar. Bununla beraber bazıları uzun mesafeli, hatta uluslararası uçuşlar da gerçekleştirmektedir. Alaska Airlines,

Aloha, Carnival, Midwest Express ve Tower bu gruba dahil havayollarına örnek olarak verilebilir (Travel and Tourism Intelligence, 1997 :5).

**Bölgesel havayolları;** yıllık gelirleri 100 milyon dolar ya da altında olan havayollarıdır. Atlantic Southeast Airlines, Allegheny Commuter Airlines ya da Golfstream International gibi bazı bölgeler havayolları dolmuşçuluk tarzında hizmet vermektedir. Bu havayolları otuz ya da daha az koltuk kapasitesine sahip uçaklar işletmektedir. Air Tran Airways, Reno Air ya da Frontier Airlines gibi daha küçük diğer bölgesel havayolları sınırlı bir rota çatısı altında jet uçakları işletirler (Travel and Tourism Intelligence, 1997 :7).

Bugün dünyanın en güvenilir, en ucuz ve en etkin hava ulaşımının olduğu bölgelerden biri Kuzey Amerika'dır. A.B.D.'nin etkin politikaları Kuzey Atlantik ve Pasifik hatlarına yansımıştır. Ancak geçen yıl meydana gelen uçakla terör saldırısı Amerikan hava yolu işletmelerine büyük darbe vururken güvenlik ağı ve sistemleri sorgulanmaktadır. Buna rağmen dünyanın en büyük ve önemli pazarı olarak müteala edilmektedir.

11 Eylül terör saldırılarıyla büyük darbe alarak 2001 yılında 10 milyar doların üzerinde kayıp yaşayan Amerikan hava taşımacılığı sektörü, 2002'de yaşanan ekonomik durgunluğun da eklenmesiyle çökme noktasına geldi. Amerika'nın en büyük havayolu şirketleri art arda iflas sinyalleri verirken, sektör uzmanları bundan sonra gökyüzünün yeniden şekilleneceğini belirtiyorlar. Büyük kayıplar yaşayan havayolu şirketlerinin maliyetlerini kısarak, uçuş sayılarını, uçak yapılarını yeniden belirleyecek yeni bir yapılanma içine girmesi bekleniyor.

Geç tiğimiz hafta (15/07/2002) ilk olarak US Airways borçlarını ödeyemeyecek bir noktaya geldiği için konkordato başvurusunda bulundu. Ardından American Airlines aynı sebepten ötürü işçi sayısını azaltacağını açıkladı. Ama united Airlines'ın zor durumda olduğunu ve sonbaharda iflas



başvurusunda bulunabileceğini açıklamasıyla sektördeki kriz doruk noktaya ulaştı.

Yaşanan bu gelişmelerin tüketici lehine olduğunu savunan sektör uzmanları, uçuşların azalmasının gökyüzündeki trafiği hafifleterek yolcuların pistte beklemek yerine gidecekleri yere zamanında ulaşmaları anlamına geldiğini ifade ediyorlar.

Amerikan Airlines'ın geçtiğimiz hafta operasyonlarında ve çalışan sayısında yüzde 9'luk indirimegideceğini açıklamasına, uzmanlar şu yorumu yapıyor; "Şirketin yeniden yapılanma çalışmaları içinde bağlantılı uçuşlar büyük ölçüde aksayacaktır. Ama bu tam anlamıyla kötü bir haber değil. Çünkü beklentiler çok uzun sürmeyecektir ve böylece yolcular daha az bağlantılı uçuş kaçıracaktır."

Bu gelişmeler ışığında uçuşların azalmasıyla birlikte, uçuşlar bundan böyle daha küçük uçaklarla yapılmaya başlayacak. Böylece servislerin azalacağına kesin gözüyle bakılıyor ama bilet fiyatlarının ne olacağına ilişkin bir tahminde bulunulamıyor. Havayolu taşımacılığındaki yeniden yapılanma birtakım uçuşların azalıp, iptal edilmesine neden olacağı için bazı yolcular için sıkıntı yaratabileceğide ifade ediliyor.

Havayolu taşımacılığı sektöründe Dünyanın en büyük pazarı olan Birleşik Devletler pazarının bu öncü rolünü önümüzdeki dönem de devam ettireceğini söylemek mümkündür.

### **13.2.1.2. Avrupa**

AB'de sınırlamaların kaldırılması A.B.D. 'deki kadar hızlı olmamıştır. Akdeniz ülkeleri ve Fransa korumacılığı devam ettirmek için uzun süre direnmişlerdir. 1978 yılında A.B.D.'de gerçekleşen serbestleşme hareketi Avrupa'yı da etkilemiş ve 1997 yılında yürürlüğe giren "Üçüncü

Serbestleşme Hareketi" ile liberalleşme sürecine girilmiştir. Söz konusu serbestleşme hareketi; rotalarda, bilet fiyatlarında, uçuş frekansları ve uçuş programlarındaki kısıtları ortadan kaldırmış ve herhangi bir havayolu şirketinin Avrupa Topluluğu içinde herhangi bir yere, istediği fiyatta uçabilmesine imkan sağlamıştır. Bu serbestleşme hareketi havayolu sektöründeki rekabeti de hızlandırmıştır.

Sivil havacılık sektöründe, Avrupa Topluluğu'na üye ülkeler arasında "Tek Pazar" uygulamasına geçilmiştir. Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri ile de görüşmelerini sürdüren Avrupa Topluluğu, bu pazarın sınırının genişletilmesi konusunda çalışmaktadır. Bunun yanı sıra, Avrupa ülkeleri dışındaki hava taşıyıcıları ile de karşılıklı işbirliği anlaşmalarına gitme yolunda çabalar gösterilmektedir. ECAC (European Civil Aviation Conference), son yıllarda, hava taşımacılığı konusunda Doğu Avrupa ile de ilişkisini sürdürmektedir. Avrupa ülkeleri içerisinde Almanya, İngiltere ve Fransa hem ekonomilerinin hem de diğer ülkelerle olan ticaretlerinin boyutları nedeniyle belirleyici konuma sahiptirler. Charter ve tarifeli uçaklardaki yolcu hareketleri açısından Dünyada ki en büyük pazarlardan birisi Avrupa'dır. Avrupa'da tarifeli seferlere olan talebin en yoğun olduğu ülkeler Fransa, İngiltere ve Almanya'dır (Taneja, 1988 : 54).

Rusya ve bazı Ortadoğu Avrupa ülkelerindeki ekonomik durgunluk sivil havacılık sektörünü de etkilemiştir. Ancak bu bölgedeki asıl ilgi alanları Avrupa Topluluğu'ndaki "Tek Pazar" ve "Özelleştirme"dir. Doğu Avrupa'da öncelik ekonominin tekrar yapılanmasında olduğu için özelleştirme sürecine henüz başlanamamıştır. Avrupa'da serbestleşme hareketinden sonra görülen en önemli gelişme "düşük maliyetli" havayolu şirketlerinin ortaya çıkmasıdır. Bu oluşum yalnızca fiyata duyarlı tatil amaçlı seyahat edenleri değil, şirketlere tasarruf sağlaması dolayısıyla iş amaçlı pazarı da cezbetmiştir. Hükümetler, artan rekabet ortamında daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için havayolu taşıyıcılarının özelleştirilmesini desteklemektedir. Sözgelimi; Alman

hükümeti sahip olduğu %36 oranındaki Lufthansa hisselerini satarak bu şirketin tamamen özelleşmesini sağlamıştır. Aynı şekilde, Estonya hükümeti de ulusal taşıyıcısı Estonya Havayolları'nın %66'sını Danimarka havayolu olan Maersk Havayolları'na satılmasını onaylamıştır. Romanya Parlamentosu da ulusal taşıyıcı TAROM'un %70'ini satmayı planlamaktadır (DPT, 2001).

Avrupa havayolu endüstrinin yapısının Dünyadaki diğer bölgelerden, özelliklerine göre ayrılmasında Avrupa'daki düzenleyici kurallar oldukça belirleyici olmuştur. Bu farklılıklar hükümetlerin ulusal havayollarının sahibi olmasını, hükümet eğilimlerini, işgücü politikalarını, ulaştırma fırsatlarında yüksek verimlilik ve rekabet gücünü içermektedir. Amaçlar, doğal yapı, hükümetlerin eğilimleri, tutum ve davranışları ülkeden ülkeye değişmektedir. Avrupa hükümetleri ulusal havayollarını pek çok nedenle desteklemiştir: egemenlik kaygısı, uluslararası prestij, politik rotalar açmak, iş tedariki ve döviz kazancı elde etmek gibi. Sermaye artırımına gitmek, kar elde etmek ve garantiler benzer amaçlardır. Örneğin: uzun yıllar boyunca Yunanistan'ın ulusal havayolu Olympic Atina'daki uluslararası uçuşlar için konaklama bedeli ödememiştir (Taneja, 1988 :56).

Üzerinde özenle durulması gereken bir diğer konu da, Avrupa içinde diğer ulaştırma modellerinin, mesafelerin yakınlığı ve yüksek nüfus yoğunluğu gibi unsurların etkisiyle havayolu ile ulaşım alternatif oluşturabilmeleridir. Demiryolu ile seyahat bu konuda başarılı olmuştur çünkü, Avrupa Dünyanın en gelişmiş, en etkili, en iyi işleyen demiryolu ağlarından birisine sahiptir.

Sofistike bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ve daha düşük iş gücü maliyetleri ile çalışan Amerikalı dev taşıyıcılar, daha düşük maliyetlerle faaliyet gösteren, yeni uçaklar kullanan ve yüksek kaliteli hizmet sunan Asya-Pasifik bölgesinin taşıyıcıları, Avrupa'yı yeni düzenlemeler yapması konusunda zorlamışlardır. Bu durum, Avrupalı havayollarını, bu bölgedeki havayolları ile rekabet edebilecek mega taşıyıcılar oluşturmak için

birleşmelere gitmek konusunda zorlamıştır. Bu iki aşamalı sürecin sonucu olarak Avrupa'da üç havayolu firması ön plana çıkmıştır: KLM Hollanda Kraliyet Havayolları, Lufthansa ve British Airways (Elçin, 1997 :2).

Bugün Avrupa Birliği adı ile anılan, Avrupa Ekonomik Topluluğu, Fransa, o günkü adıyla Batı Almanya, İtalya, Belçika, Hollanda ve Lüksemburg arasında 25 Mart 1957 de imzalanan Roma Anlaşması ile kurulmuştur. İngiltere Danimarka ve İrlanda 1963 yılında topluluğa katılmışlardır. 1993 yılında imzalanan Maastrich anlaşmasıyla Avrupa Ekonomik Topluluğu, Avrupa Birliği adına almıştır. AB'nin havayolu ulaştırmasına olan ilgisi nispeten daha yenidir. Aslında II.Dünya savaşının sona ermesiyle başlayan süreçte, sivil havacılık Avrupa'daki entegrasyon sürecinin dışında kalmıştır. Tarifeli uçuşlar, hükümetler arasındaki ikili anlaşmalar sisteminin ya da tamamı ile ve/ veya bir bölümü itibarı ile hükümetlerin kontrolünde bulunan karşılıklı kabul edilmiş taşıyıcılar arasındaki görüşmelerin sonucuna göre gerçekleşiyordu. Netice itibarı ile sistem tekeli bir yapıya sahipti ve Avrupa entegrasyonunun temelini atıldığı Roma Anlaşmasınının 85.ve 86. maddeleri ile çatışma içinde yürütülüyordu (Elçin, 1997 : 42).

Ekonomik açıdan bakıldığında, havayolu taşımacılığı ekonomide rekabet içinde önemli bir faktördür. 1984 yılında Avrupa Topluluğu komisyonu, daha çok ulaştırma politikasına yönelik olarak, bir "Sivil Havacılık Bildirisi" ilan etmiştir. Komisyonun ilan ettiği düzenlemelerle, üye ülke hükümetleri ile şirketleri arasındaki ikili anlaşmalarla, sistemi daha esnek ve rekabetçi hale getirmeyi amaçlamıştır. Bu politika, Avrupalı taşıyıcıların verimlilik ve tarifelerini artırmayı, gümrük tarifelerini azaltmayı, yeni ve yenilenmiş şirketlerin pazara girmesine müsaade etmeyi amaçlıyordu (Simons, 1992 : 35).

### 1.3.2.1.3. Afrika - Ortadoğu

Afrika bölgesindeki ülkeler, Avrupa ve Amerika pazarlarına bakarak daha liberal bir pazarın önemini fark etmişler ve bunu destekleme çabası içine girmişlerdir. Ancak, bu ülkelerde hava taşımacılığı sektörü devlet korumacılığı olmadan sınırsız bir rekabete dayanacak güçte değildirler. Bunun yanı sıra, bu ülkeler hava seyrüsefer yardımcıları alt yapısı ve eski uçaklarının yenilenmesi gibi konularda finanse edebileceklerinden daha fazla yatırım gereksinmesi ile karşılaşmışlardır (Teneja, 1988 : 131).

Bölgesel havayolu şirketlerinin işbirlikleri ile etkinlik kazanma çabaları pek başarılı olmazken özelleştirmenin gerçekleştirilmesi yakın bir tarihte mümkün görülmemektedir. Bununla beraber, bazı hükümetlerin hava taşımacılığı sektöründen çekilmeye hazırlandıklarını gösteren bir takım belirtiler de bulunmaktadır.

Orta Doğu bölgesinde, bazı Arap ülkeleri ile İsrail arasında yaşanan gerginlik bölgedeki seyahat ve turizmi baltalamaktadır. Körfez Krizi bu bölgede havacılık sektörünü olumsuz yönde etkilemektedir. Bölgedeki barışı sağlama çabalarının çok yavaş ilerlemesi, Birleşmiş Milletlerin Irak'a ambargo uygulaması hava taşımacılığının gelişimini engellemektedir.

Ham petrol fiyatlarındaki düşüş bu bölgede ekonomik büyümeyi yavaşlatmakta ve bölgenin taşıyıcılarına olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bölgede olumlu bir gelişme olarak, Gaza Uluslararası Havaalanı'nın açılması görülmektedir. Körfez bölgesindeki havayolu şirketlerinin performansı tatmin edici olmakla birlikte, hükümetler ulusal taşıyıcıları ile ilgili politikalarını yeniden gözden geçirmektedirler. Bir yıl önce özelleştirmeye aday olan bazı havayolu taşıyıcıları yetkililer tarafından dikkatle incelenmektedirler (DPT, 2001).

Küresel trendin gerisinde kalan bölgesel taşıyıcılar kod-paylaşımı anlaşmalarına yönelmektedirler. Bu da Orta Doğu pazarından pay almak isteyen yabancı şirketlerle stratejik ortaklık yapılabileceğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. AACO (Arabian Air Carriers Organization) üyeleri arasında özellikle dağıtım sistemleri alanında giderek artan işbirlikleri görülmektedir. Bu organizasyonu üye olan şirketler, Arap havayolu şirketleri ve dünyanın diğer taşıyıcı şirketleri ile pazarlama alanında işbirliği oluşturma yolunda çalışmalar başlatmıştır (DPT,2001).

#### **1.3.2.1.4. Asya - Pasifik**

1980'li yıllardan başlayıp 1990'ların sonlarına kadar Asya-Pasifik bölgesinde, kişi başına düşen gelirin artması, bölgeler arası ticaretin gelişmesi orta gelir grubundan kişilerin de seyahat etmelerine imkan tanımıştır. Bunun sonucu olarak, hava taşımacılığına olan talepte büyüme oranı yıllık %10'lara ulaşmıştır. Ayrıca, tarifeli seferlerin gelişimine bakıldığında Asya - Pasifik bölgesinin Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) nün verilerine göre en fazla gelişen bölge olduğu görülmektedir. Asya Pasifik bölgesinde görülen bu gelişme çok sayıda makro ve mikro ekonomik gelişmelerin sonucu olarak ortaya çıkmıştır: (1) İhracat gelirlerindeki hızlı artış, (2) Yüksek verimlilik, havayollarında gerçekleşen daha düşük maliyetler, saldırgan fiyat politikaları, yüksek kaliteli ürünler (3) Havayollarının kendi aralarında ve hükümetlerle aralarındaki daha ileri boyutlardaki koordinasyon ve işbirliği (4) Japon hükümetinin rekabeti daha da artırıcı politikalar izlemesi (Teneja, 1988 : 121).

Asya - Pasifik bölgesinde hava ulaştırması dört nedenden dolayı önemli rol oynamaktadır; coğrafi şartlar, ekonomik faaliyetler, nüfus ve turizm. Bu bölgedeki ülkeler arasında önemli mesafeler söz konusudur. Tokyo ve Sydney arasındaki uzaklık 7800 km dir. Bölge içinde ticaret hacminin artması daha fazla ulaşım ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Bölgedeki artan nüfus hava ulaştırmasına olan talebin artacağına işaret etmektedir.



Ancak 1998 yılında bölgede görülen ekonomik durgunluk sonucunda ticaret hacminin düşmesi hava ulaşımında da benzer talep düşüşlerine neden olmuştur. bölgedeki dev firmalar çok büyük mali sıkıntılarla karşılaşmışlar, büyük iflaslar yaşanmıştır. Bu bölgedeki, ülkeler arasındaki ticari ve turistik ilişkiler zayıflamıştır. Ayrıca, Asya'dan dünyanın diğer ülkelerine giden turistlerin sayısında ciddi düşüşler yaşanmıştır. Turizm, bu bölgedeki pek çok ülke için hayati derecede önem taşıyan bir faaliyet durumuna gelmektedir ve havayolu ile ulaşım bu bölgede Dünyanın diğer bölgelerine göre daha fazla önem kazanmaktadır, ada ve takımda topluluklarına sadece havayolu ile ulaşılabilir (Vellas ve Becheral, 1995 : 127).

1990'ların ilk yarısında, bölgedeki düşük iş gücü ve malzeme fiyatlarına bağlı olarak rekabet gücü artan Asya/Pasifik bölgesi dünyanın en karlı 15 havayolu şirketinden 8'ine sahipti. Çeşitli nedenlerle bağlı olarak havayolu şirketleri artan talebi karşılamakta güçlük çekmeye başlamış ve hükümetler, yeni özel havayolu şirketlerinin de kurulması için havacılık yönetmeliklerinde bazı değişikliklere gitmiştir. Bu değişim sektörün liberalleşmesini sağlamıştır. Hava taşımacılığındaki bu olumlu gelişmeler hükümet ve kanun yapıcıların özelleştirme yoluyla özel sektörün de havayolu taşımacılığına girişini kolaylaştırmış ve havayolu şirketlerinin sayısının artmasına yol açmıştır (Vellas ve Becheral, 1995 : 130).

Kapasitenin talepten daha fazla artması ile rekabetçi pazarda gelirler düşmeye başlamıştır. Artan maliyetler karları azaltmıştır. Hong Kong'un, 1997 yılında, Çin hükümetinin yönetimi altına geçmesi, bu bölgeye olan turistik talebin azalmasına yol açmıştır. Aynı şekilde Güney Doğu Asya'da, Endonezya'da meydana gelen orman yangınları turizm sektörünü olumsuz yönde etkilemiştir. Japon pazarının eski gücünü kaybetmesi talebi olumsuz etkileyen bir diğer faktördür. 1997'nin ikinci yarısında yaşanan ekonomik kriz, Tayland, Endonezya, Güney Kore gibi ülkelerin IMF yardımına ihtiyaç duymasına ve tüm Asya bölgesinde tüm dünyayı etkileyen büyük bir ekonomik bunalıma yol açmıştır. Satın alma gücünün azalması ve tüketici

güveninin yok olması, Asya hava taşımacılığı pazarının daha da zayıflamasına neden olmuştur (Elçin, 1997 : 3).

Asya da yaşanan ekonomik krizden en çok etkilenen şirketlerin, iç hatlarda hizmet veren ve bölgesel taşımacılığı üstlenen şirketler olduğu görülmüştür. Ekonomik krizin ilk 12 ayında, dokuz havayolu şirketi iflas ederek sektörden çekilmiştir. Faaliyetlerine devam eden diğer havayolu taşıyıcıları ise, sektörde ayakta kalabilmek için bazı uçuş noktalarını iptal edip, frekans ve kapasitelerini azaltmış, bazı şirketler de uçaklarını satarken bir kısmı da uçak siparişlerini iptal etmişlerdir.

Ekonomik kriz havayolu endüstrisinin küreselleşme sürecini hızlandırarak; United Airlines ve Lufthansa tarafından kurulan "Star Alliance" ile Tai Airways, Air New Zeland, All Nippon, Ansett Airlines ve Singapore Airlines'ın işbirliğine yol açmıştır. Bu işbirliği anlaşmalarının bir kısmı, Asya havayolu taşıyıcılarına kısa dönemde; kaynakların paylaşımı, trafik paylaşımı, uçak kullanım etkinliğini artırma ve pazar durumlarını güçlendirme yolu ile sermaye girişi sağlayarak yardımcı olmuştur.

Ekonomik krizin etkilerinin çok büyük olması nedeniyle bazı hükümetler havayolu şirketlerine doğrudan finanssal yardım sağlayarak onları rekabetten korumak amacıyla liberalleşme sürecini ertelemiştir. Diğer taraftan, Tayland hükümeti, özel havayolu şirketlerinin iç hatlarda herhangi bir sınırlandırma olmaksızın uçmalarına izin vererek, pazarlarını liberalleştirme yoluna gitmiştir. Güney Kore'de de hükümet havayolu şirketlerinin yabancı ortak hisselerinin %50'ye çıkmasına izin vermiştir. Asya'daki diğer ülkeler de havayolu şirketlerinin uçuş ağlarını düzenlemede esneklik sağlamak için havayolu anlaşmalarını teşvik etmektedirler.

Finanssal krizden önce, IATA tarafından öngörülen yıllık %7.4'lük büyüme tahminleri %4.4 olarak gerçekleşmiştir. Boeing tarafından yapılan



tahminlere göre ise, Asya'daki ekonomik gelişme önümüzdeki 10 yılda yıllık ortalama %2-3 arasında artış gösterecektir. Tüketici güveni tekrar kazanıldığında ekonomik gelişme güçlenirse Asya, tekrar küresel hava taşımacılığını arttıran bir güç olabilecektir. Uzak Doğu'daki ekonomik büyümeye paralel olarak gerek bölge içi gerekse başta Amerika ve batı Avrupa olmak üzere Dünyanın diğer bölgeleriyle hava trafiği hızla artmaktadır. Boeing'in Kasım 1996 da yayınladığı istatistiklere göre geniş gövdeli uçaklarla yapılan ulaşımın % 50'yi aşan bir bölümü Japonya'dan başlayan Hong Kong ve Singapur'dan geçerek Londra'da sona eren bir bandın içinde gerçekleşmektedir. Uzak doğu ülkelerinde ekonomik gelişme, piyasa ekonomisine geçişi de beraberinde getirmektedir. Bu durum havacılık sektörü içinde geçerlidir. bunun sonucu olarak yeni havayollarının kurulmasına izin verilmekte ve sektörde korumacılık hızla ortadan kalkmaktadır. En son kırk yıllık bir aradan sonra yeni havayollarının kurulmasına izin verilmeye başlanmıştır. Kore, Vietnam, Malezya, Tayland gibi ülkelerdeki liberalleşme ve bölgedeki hızlı ekonomik büyüme ile beraber uzak Doğuda, hava ulaşımının, Batı Avrupa'yı 2000'li yılların ortalarında geçmesi beklenmektedir (Elçin, 1997 : 4).

Halen Dünyanın en büyük yolcu pazarlarından biri olan ,Çin ve iç hat pazarını serbestleştiren Hindistan, havacılık sektöründe özellikle izlenmesi gereken ülkeler arasına girmişlerdir (Elçin, 1997: 4).

### **1.3.3. Türkiye'de Havayolu Ulaştırmasının Gelişimi**

1909 yılında İstanbul ve İzmir'de Fransız havacıların balon ve uçakla yaptıkları uçuş gösterilerinin ardından, 1910 yılında iki Türk subayının yurtdışında havacılık eğitimi için gönderilmesiyle Türk Havacılığı askeri alanda ilk adımını atmaya başlamıştır (Barutçugil,1986 : 105)

Türkiye'nin ilk ticari sivil havacılık ilişkileri Fransızlarla 1922 yılında başlamıştır, Fransızlar tarafından İstanbul-Yeşilköy havaalanı geliştirilmiş ve

1924 yılında Ankara-Paris hattı hizmete açılmıştır. Bu arada dünyada havacılık işletmelerinin uluslararası işbirliğine yöneldiği ve devlet yönetimlerinin de teşvik ettiği şirket birleşmeleriyle, İngiltere'de "Imperial Airways", Almanya'da "Lufthansa", Fransa'da "Air France" gibi dev şirketlerin doğduğu bir dönemde, Türkiye ve Ortadoğu'nun ilk sivil hava ulaştırma işletmesi kurulmuştur. 1933'te MSB'ye bağlı olarak "Hava Yolları Devlet İşletmesi İdaresi" adıyla kurulan işletme, "Eskişehir-Ankara" hattında tarifeli seferlere başlamıştır (Kaya, 2000 : 24).

Türk sivil havacılık örgütü 7 Aralık 1944'te Chicago'da imzalanan sözleşmeyle uluslararası hava ulaştırmasının güvenli, düzenli ve ekonomik bir şekilde çalışmasını ve gelişmesini sağlamak için işbirliği amacıyla kurulan Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonuna üye olmuştur. 1946 yılında satın alınan yeni uçaklarla Ortadoğu'nun en büyük hava filosuna sahip olan Türk Sivil Havacılığı, 1947 yılında "Ankara İstanbul-Atina" seferleri ile yurtdışı uçuşlarına başlamıştır. Daha önce kurulmuş olan havayolu işletmesi, 1956'da Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı adıyla yeniden düzenlenmiştir (Albayrak, 1983 : 36). Türk Hava Yolları A.O (THY), üyeleri arasında ticari, teknik ve ekonomik işbirliğini sağlamak ve haksız rekabeti önlemek amacıyla kurulmuş olan Uluslararası Hava Ulaşım Örgütü 'ne üye olmuştur.

### **1.3.3.1. Türkiye'de Özel Havayolu İşletmeleri**

1980'lerde özel havayolu işletmelerinin sayılarında kapasitelerinde ve sektörden aldıkları payda önemli artışlar olmuştur. İşletme sermayesinin yetersizliği, devlet desteğinden uzak kalınması, nispeten yaşlı uçakların kullanılması, bakım-onarım ve diğer altyapı imkanlarının yetersizliği, nitelikli personel ihtiyacının karşılanmasındaki güçlükler gibi pek çok sorunla mücadele vermek zorunda kalan özel teşebbüs şirketleri, 1990'da Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği'ni kurmuşlardır. 1990 yılında ortaya çıkan Körfez Krizi'nin etkileri 1991 tarihleri arasındaki grev, sivil havacılık sektöründeki sorunları daha da ağırlaştırmıştır ( DPT : 2001).

1992 yılı, havayolu sektörümüz için yeniden canlanma döneminin başlangıcı olmuş, sektörün halen en büyük havayolu işletmesi olma özelliğini koruyan THY'nin, 1990 yılında özelleştirme kapsamına alınması ve HAVAŞ'ın da 1995 yılında özelleştirilmesiyle, sektördeki devlet payının özel teşebbüse devredilmesi yolunda önemli adımlar atılmıştır.

SHGM'den alınan bilgilere göre özel sektör havacılık işletmeleri 2002 yılı itibari ile 124 uçak ve 21.617 yolcu kapasitesine sahiptir. Özel Havayolu İşletmeleri, pazarda küçümsenmeyecek bir pay almalarına rağmen, önemli yapısal konularla karşı karşıya kalmışlardır. Bu hususları şöyle sıralamak mümkündür.

a) Öncelikli olarak bu havayolu işletmelerinin bir imaj sorunu olduğundan bahsedilebilir. Yaşlı uçaklar kullanıldığı, iniş kalkış saatlerine uyulmadığı, yolcu mağduriyetlerinin kimi şirketler ve dönemler söz konusu olduğunda çok yüksek düzeylere ulaştığı, bununla güvenilirlik ve saygınlıklarına gölge düşürdüğünden bahsedilmektedir.

b) İşletme sermayelerinde yetersizlik

c) Bakım - onarım ve diğer alt- yapı imkanlarında yetersizlik görülmesi

d) Kalifiye eleman tedariki konusunda güçlüklerle karşılaşması

e) Sektörlerin herhangi bir biçimde yeterince teşvik edilmemesi

f) Çifte standart uygulamaları ile karşılaşılması.Yolcuların büyük bir bölümünün turist olmasına rağmen, Türkiye'de hava taşımacılığı politikasının turizm kapsamı dışında düşünülmesi

Bütün bu yukarıda sayılan etkilerin sonucunda, özel havayolları, 1983 yılından bugüne kadar geçen dönemde istikrarlı bir gelişme gösterememiştir. Zaman zaman iflaslar ve el değiştirmelerle karşılaşmıştır. Bu süreç içerisinde, kurulan 29 özel hava taşımacılığı şirketin 19'u sektördeki ağır maliyet ve risk koşullarına dayanamayarak faaliyetlerine son verilmiştir. Bu firmalar aşağıda listelenmiştir.

**Tablo 1.1. : Türkiye'de Faliyetine Son Verilmiş Özel Havayolu İşletmeleri**

No	Havayolu İşletmeleri
1	Anadolu Havacılık
2	Marmara Havayolları
3	Nesu Air
4	Talia Airways
5	Toros Havayolları
6	Boğaziçi Hava Taşımacılığı
7	İmsık
8	Blu Airways
9	Nobel Air
10	VIP Air
11	Sultan Havayolları
12	Bosphorus
13	Tur Havayolları
14	Green air
15	Bilgen Havacılık
16	Albatros Havacılık
17	Aktiv Air
18	Holiday Air
19	İstanbul Havayolları

2002 yılı verilerine göre Türkiye'de faaliyet gösteren özel havayolu şirketlerini ise aşağıdaki tabloda görmek mümkündür,

**Tablo 1.2. : Türkiye'de Faaliyet Gösteren Özel Havayolu İşletmeleri**

<b>NO</b>	<b>HAVAYOLU İŞLETMESİ</b>
1	Top Air
2	Onur Havayolları
3	Alfa Havayolları
4	Kıbrıs Türk Havayolları
5	Air Anotolia
6	MNG Havayolları
7	Gül Havacılık İşletmeleri
8	Güneş Expres
9	Pegasus Hava Taşımacılığı

Sektörde maliyetlerin yüksek olması, sektörün pek çok faktördeki gelişmelere karşı aşırı duyarlı olması, yoğun bir rekabetin yaşanması, güçlü bir sermaye yapısına sahip olmaması gibi unsurların etkisiyle, Türkiye'de özellikle özel havayolu şirketlerinin gelişme süreci içerisinde çok sayıda şirket faaliyete geçtikten bir süre sonra varlığını sürdürmekte zorlanmış ve faaliyetlerine son vermek zorunda kalmıştır.

Bugün ayakta kalmayı başarabilen şirketler biraz yakından incelendiğinde, bunların pek çoğunun bankaların veya büyük holdinglerin sahipliği oldukları görülmektedir. Özellikle finanssal güçlükleri aşma bakımından bu durumun önemli bir avantaj teşkil ettiğini söyleyebiliriz.

#### **1.4. Havayolu ile Seyahatin Bugünü ve Geleceğe ilişkin Tahminler**

80'li yılların sonu ve 90'lı yılların başını içerisine alan dönemde Amerika ve Avrupa'daki ağır (hantal) havayolu endüstrisi, büyük uluslararası taşıyıcıları varlıklarını sürdürebilmek için daha düşük fiyatlar ve devlet tarafından sağlanan bazı imtiyazlar elde etmeye zorlamıştır. Amerika ve Avrupa'da bunlar olurken Asya - Pasifik bölgesindeki havayolları iyi bir performans sergilemiş ve karlarını da arttırmışlardır. Bu arada dünya genelinde rekabetin şiddeti artmış ve bu durum bölgesel pazarlardaki reformlara öncülük etmiştir. Artan rekabet havayolu firmaları arasında stratejik birleşmelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunun dışında, Asya-Pasifik bölgesinde görülen sık uçuş programları, bölgesel havayollarının global rekabetle başa çıkmak için yaptıklarına bir örnektir.

Global rekabet Asya-Pasifik orijinali havayollarını yönetim anlayışlarında ve uygulamalarında reform yapmaya zorlamıştır. Bu çerçevede havayolu firmaları, özellikle, Amerika ve Avrupa'nın daha önce denemiş olduğu "İşbirliği" anlayışını tecrübe etmişlerdir. Asya-Pasifik bölgesinde faaliyet gösteren havayollarının bu yöndeki ilk uygulamalarına, "Passages" olarak adlandırılan, 1993 yılında uygulamaya başlayan ve Cathay Pacific Airways, Malaysian Airlines ve Singapore Airlines'in biraraya gelmesiyle oluşturulan ilk "Frequent Flyer (Sık Uçuş)" programı örnek olarak verilebilir (Mak ve Go, 1995 : 61 ).

Bu program Joint Marketing (Ortak Pazarlama) politikaları, ortak yönetim ve örgütsel yapı pozisyonlarına doğru bir gidişin başlangıcı olmuştur. Global gelişmeler aynı zamanda havayolu endüstrilerindeki stratejik birleşmelere öncülük etmiştir (Bieber ve Poiter, 1993 : 136).

1990'larda Kuzey Amerika, Avrupa ve Japonya'daki ekonomik sıkıntılar, havayolu ile taşımacılığa olan talebin azalmasıyla sonuçlanmıştır. 1990-1992 arasında kalan zaman dilimini içerisine alan periyot da havayolu

endüstrisinin kaybı dünya çapında 11.5 milyar dolar olmuştur. Amerika Birleşik Devletlerindeki havayolu firmalarının bu dönemdeki kaybı 10 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu durum tersine, Asya bölgesindeki havayolu firmaları iyi bir performansa sahip olmuşlardır. Bu nedenle Amerikalı ve Avrupalı havayolu firmaları, karlı ve hızlı gelişme gösterdiğini düşündükleri Asya pazarı ile ilgilenmeye başlamışlardır.

Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği (IATA)'nın tahminlerine göre, Güneydoğu Asya'da 2010 yılına kadar olan süre zarfında yıllık büyüme oranı ortalama %9 olarak gerçekleşecektir. Oysa 1993 yılı içinde dünya çapındaki büyüme oranı %6 olarak gerçekleşmiştir. 2010 yılına kadar Dünya hava taşımacılığında Asya bölgesinin payının %25 den %40'a çıkacağı tahmin edilmektedir. Son birkaç yıl içerisinde Asya- Pasifik bölgesi ekonomik büyüme potansiyelini ispat etmiştir ve bu bölgenin seyahat endüstrisi için gelecekte daha da önemli olacağı ortaya çıkmıştır. Asya- Pasifik bölgesi Dünya nüfusunun %50'den fazlasını bünyesinde bulundurmaktadır ve bu bölge en dinamik ekonomilere ev sahipliği yapmaktadır. Çin, Hindistan- Endonezya ve Malezya gibi bölgenin büyük ülkelerin çoğunda, daha düşük fiyatlı yerel havayolu taşımacılığı için kayda değer bir talep söz konusudur. Özellikle Çin Halk Cumhuriyeti bu bölgedeki en önemli pazarlardan birisidir ve uçak üreticilerinin de dikkatini çekmektedir. Asya- Pasifik bölgesinin pek çok bölümünde karadan taşımacılık için uygun şartlar mevcut değildir. Bu durum havayolu ile seyahatin gelişmesine olumlu yönde katkıda bulunmaktadır.

Amerika Birleşik Devletlerinde havayolu taşımacılığında sınırlamaların kaldırılmasına yönelik çalışmalar, havayolu hizmetlerinin kontrolü hakkında politika belirleyenlerin tutumları üzerinde dramatik bir etki oluşturmuştur. Amerika Birleşik Devletlerinde, sınırlamaların kaldırılmasıyla şiddetli bir rekabet ortamı gündeme gelmiştir. Yoğun rekabet ortamındaki mücadelelerden ve birleşmelerden sonra Amerika'da yüzlerce havayolu faaliyetine son vermiştir.

Havayolu endüstrisinde son dönemlerde görülen kargaşa ortamı, önde gelen taşıyıcıların pazar paylarını artırmak için gerçekleştirdikleri, farklı biçimlerdeki rekabet faaliyetleri ile sonuçlanmıştır. Havayolu firmaları, eğer yeterli doluluk oranı gerçekleştiremezlerse, pazardaki yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmekte zorlanabilirler.





## BÖLÜM II

### 2. Havayolu Taşımacılığı Pazarlaması

İlk bölümde, havayolu taşımacılığı pazarlamasına ışık tutması açısından , hizmet pazarlaması, ulaştırma sistemleri ve buna bağlı olarak havayolu ulaştırması hakkında detaylı bir araştırma yapılmıştır. Bunun sonucunda, havayolu taşımacılığı endüstrisi diğer işletmelerde olduğu gibi kâr yapma amacını göz ardı etmeden insanların ulaştırmaya olan istek, arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak olduğu ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayıdır ki havayolu işletmeleri birbirleri ile acımasız rekabet içerisindedirler.

Sert geçen rekabet ortamında kar elde edip ayakta kalabilmek ise ancak, kabul gören pazarlama anlayışının uygulanmasıyla gerçekleştirilebilir.

Bu uygulamanın yapılabilmesi yani, pazarlama prensiplerini hava taşımacılığı endüstrisine uyarlanabilmesi ve konunun iyi anlaşılabilmesi için üç temel noktaya dikkat etmek gerekmektedir. Bunlar sırasıyla (1) havayolu pazarlamasının kavramsal olarak iyi değerlendirilmesi (2) tam olarak ne yaptığı ve (3) nasıl yaptığıdır diye sıralanabilir. İkinci bölüm bu üç temel noktadan hareketle ele alınıp, pazar bölümlenmesi yapılacak ve nihayetinde havayolu işletmelerinde pazarlama karmasını oluşturan dört etkenle sonuçlandırılacaktır.

#### 2.1. Hava Taşımacılığı Pazarlamasının Tanımı

Havayolu pazarlaması, bir hizmet pazarlamasıdır. Ürün bir hizmettir. İki nokta arasında taşımacılık arzıdır. Hizmet yolcuya bilet satışıyla başlar, uçağa alınmayla, uçuş sırasında hizmetle devam eder, uçuş sonrasında tamamlanır. Bundan da anlaşılacağı gibi en basit haliyle hava taşımacılığı pazarlaması; ulaştırma hizmetini, tüketiciye veya yolcuya sunma işlemidir. Bir

başka deyişle pazarlamanın yaptığı, hava ulaştırma hizmetinin üreticiden, yani hava taşımacısından, hava ulaştırma tüketicisine sunarken, yolcunun ihtiyaçlarını tatmin etmek için tüketicie yönlendirilen aktiviteleri uygulamak ve işletmenin temel hedefi olan kârlılığı sağlamak olduğunu göreceğiz.

Daha detaylı olarak pazarlama kavramını incelemek için “pazar” teriminin ele alınması gerekmektedir. Genel manada pazar alıcı ve satıcının bir araya geldiği yer olarak tanımlanmaktadır (Skinner, 1990 : 631-632) Gerçektende hizmeti üretende, hizmeti tüketende aynı noktada (pazarda) ihtiyaçlarını tatmin etmektedirler. Havayolu işletmeleri için havayolu pazarı; havayolu hizmetine ihtiyaç duyan ve potansiyel bir talep oluşturan, satın alma gücü olan insanlar oluşturmaktadır. Pazarda, alıcı ve satıcılar bir araya gelirken havayolu işletmesi hizmeti üretip, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını giderir.

Pazar terimi tanımlandıktan sonra havayolu pazarlamasına tekrar baktığımızda hava taşımacılığı pazarlaması, hava taşımacılığı servisinin, kullanıcıların pazarları ile örtüştüğü aktivitelerin organize bir sistemidir diye biliriz. Şöyle ki hava taşıyıcıları, pazarı oluşturan tüketicilerin istek, ihtiyaç ve arzularını tatmin ederken, kendi istek ve arzularını yani karlılığı elde ederler.

### **2.1.1. Hava Taşımacılığı Pazarlamasının Görevleri**

Hava Taşımacılığı Pazarlamasının görevleri; doğru ürün veya hizmeti, ihtiyaç duyulan en doğru yerde, doğru fiyatla, istenen en doğru zamanda tüketicie sunmaktır. Bundan çıkartılabilecek önemli noktalar ise şöyle sıralanabilir; Havayolu Pazarlaması, değişimi kolaylaştırmalı ve gerçekleştirmeli, hizmete talip olan insanların ihtiyaçlarını ve isteklerini tatmin etmeli, havayolu pazarlaması çeşitli eylemlerden oluşmakta olup bunları planlamalı ve denetlemelidir.

Bununla ilgili gerek bölgesel gerekse dünya genelinde çeşitli sınırlamalar ve uygulamalar kurum ve kuruluşların denetimi altında havayolu taşımacılığı yapan işletmelere bildirilmektedir. İşletmeler görev bilinç ve sorumluluklarını yerine getirdikleri ölçüde bir yandan ellerindeki mevcut pazarı korurken diğer yandan pazar paylarını artırırlar (Pride, 1995 :92)

Pazarda yaşanan olumsuzluklar ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sert rekabet havayolu işletmelerinin işini bir hayli zorlaştırmaktadır. Zor şartlar altında pazarın kurallarına ayak uyduramayan, görev bilincini yerine getirmeyen havayolu işletmeleri sıkıntılarla karşılaşmakta ve tek tek kapanmaktadırlar. Zaten başarılı bir hava taşımacısı, modern pazarlama kavramına uygun olarak pazara yönelmiş bir genel pazarlama sistemi tasarlamalıdır ki tüketicinin taleplerini tatmin eden ve böylelikle pazar payını genişleten verdiği hizmet kalitesi ölçüsünde kar elde eden bir işletme olsun.

### **2.1.2. Hava Taşımacılığı Pazarlamasının Aktiviteleri**

Pazar Stratejisi, bir ürün veya hizmetin, ve de servisin sunulacağı hedef gurubun, seçimini; sonra da amacı gerçekleştirmek için pazarlama faktörleri karışımının geliştirilmesini içerir. Bunun için öncelikle pazar koşullarını belirlemek, araştırmalar yapmak, tüketicilerin davranışlarını incelemek, pazarlama denemelerini yapmak, pazar ve pazarlama koşullarıyla ilgili sürekli bilgi toplamak, incelemek ve yorumlamak, pazar fırsatlarını değerlemek, pazarı bölümllemek ve hedef pazarı seçmek gibi aktiviteler yapılarak pazar stratejisi şekillendirilmelidir.

Strateji, önceden tespit edilmiş amaca ulaşmak için yapılan planlı bir harekettir. Strateji, en iyi sonuçları elde etmek ve en avantajlı pozisyonu yakalamak için imkânları planlama, organize etme ve kontrol etme kabiliyetidir. Pazar Stratejisi, bir çok faktörün karışımı demek olan Pazarlama karmasını kullanma işlemidir.

Pazarlama Stratejisi, hizmete talip olan bir tüketici gurubun seçilmesi ve Pazarlama Karmasının yaratılması ile geliştirilir. Böylece Pazarlama Karması, pazarlamanın görevini nasıl tamamlayacağını tayin eder. Gerçektende pazarlamanın ilk görevi, gireceği pazarı bir diğer deyişle hedef pazarı belirlemektir. Çağdaş bir pazarlama anlayışında havayolu pazarlaması hizmetinin tek bir pazarı yoktur. Çünkü tüketicilerin ihtiyaçları, istekleri, ya da satın alma davranışları birbirinden çok farklı olabilir (Reibstein, 1985 : 221).

Bir başka deyişle, pazar bölümleri tanımlanmalı ve şekillendirilmelidir, bu hedef Pazar ya da pazarları belirlemek için gereklidir. Bu bölümlenme dikkatli bir analizin sonucunda olmalıdır ve bölümlenen pazarlar en büyük faydayı yaratmalıdır. Bu analiz dört aşamayı kapsar (Kane, 1990 : 83)

- a) Gelir Düzeyi; bu pazarda bugünkü ve gelecekteki gelir potansiyeli nedir? Gelir, mevcut ve potansiyel tüketicilerin sayısının ve yine mevcut ve potansiyel müşterilerin harcamalarının bir kombinasyonudur.
- b) Rekabet; Rakipler karşısındaki avantajlarımız ya da dezavantajlarımız nelerdir?
- c) Maliyet; Bir Pazar bölümünü çekebilmek ve üyeleriyle bağlantı kurmak için, hizmetleri geliştirmek için ne kadar yatırım gereklidir?
- d) Kapasite ve İşletmenin Olanakları; Planlama için, finansman ve yönetim açısından yeterli kabiliyete sahip miyiz? Uygun ve memnun edici hizmetleri artırabiliyor muyuz: Bu hizmetlerle Pazar bölümlerini çekebiliyor muyuz?

Bu dört aşama geçildiği zaman hedef pazarların belirlenmesinde başarılı olunabilir. Hedef pazarların özellikleri doğru olarak tespit edildiğinde tanıtım faaliyetleri daha etkin kılınarak talebin arzu edilen seviyede artırılması mümkün olabilir.

Bu durumda, bir pazarın birçok bölümden oluştuğu bir gerçektir. Sözgelisi, havayolu hizmetine talip olan tüketiciler pazarı, yer, gelir, yaş vb. değişkenlere göre bölümlere ayrılabilir. Kısacası, havayolu hizmeti pazarlamak isteyen bir işletme önce pazarı bölümlenmeli ve bir pazar bölümünü hedef pazar olarak seçmeli, sonra da pazarlama eylemlerini seçtiği pazar bölümüne yöneltmeli, daha doğrusu uygun bir pazarlama karması geliştirmelidir.

## **2.2. Havayolu Taşımacılığında Pazar Araştırması**

Pazarlama Stratejisi, hedef guruplar, ve kontrol edilebilen ve edilemeyen faktörleri içeren Pazarlama Karışımları hakkında bilgiye ihtiyaç duyar. Satış aktiviteleri hakkında karar vermek için bilgi toplama işlemine, Pazar Araştırması denir. Amerikan Pazarlama Derneği, Pazar Araştırmasını, "Mal ve Hizmetlerin pazarlamasına ilişkin problemler hakkındaki bilgilerin sistematik olarak toplanması, kayda geçirilmesi ve analiz edilmesi" diye tarif eder (Pazarlama Dünyası : 2000).

Pazar Araştırması, müşterinin istek ve ihtiyaçları hakkında bilgi sağlar; yolcu için hava taşıma hizmetinin önemini gösterir ve kamuya hizmeti etkileyen kararların alınmasındaki gerçekleri ortaya koyar. Şöyle ki, pazarlama araştırması insanları alıcı, satıcı ve tüketici rollerinde inceler. İnsanların satın alma güçlerini, isteklerini, tavırlarını, tercihlerini ve alışkanlıklarını araştırırken havayolu işletmesine besleyici bilgileri sağlayan sürekli bir işlemdir.

Bir diğer deyişle pazarlama araştırmasının bir havayolu işletmesine sağlayacağı yararları sıralayacak olur isek (KANE, 1990 : 85)

- Havayolu işletmeleri yapacakları pazarlama araştırması ile, potansiyel ve/veya muhtemel pazarlarını, ve tüketicilerini tanımaya ve onların

istek ve arzularına yönelik hizmet verecek, onların problem ve sorunlarını çözecektir.

- Havayolu işletmeleri bu çalışmalarını bir plan ve disiplin içerisinde sistematik olarak yürüterek fuzuli harcamaların önünü kesecek ve hedefi ekonomik ve makul seviyelerde yakalayacaklardır.

- Havayolu işletmeleri yapacakları pazarlama araştırması sayesinde potansiyel hizmet alıcılarını korurken, diğer taraftan yeni müşterilerle Pazar paylarını arttıracak ve karlılık oranlarını yükselteceklerdir.

- Bu araştırmalar düzenli bir şekilde yapıldığı zaman ilerde karşılaşılabilecek risklerin minimize edilmesini sağlayacaktır.

- Araştırma, havayolu hizmeti alacak tüketiciye daha iyi hizmet edebilme olanaklarını sağlar.

### **2.3. Havayolu Taşımacılığında Pazar Bölümlenmesi**

Pazar benzer ihtiyaçları olan tüketicilerden oluşmaktadır, fakat bir pazardaki müşteriler asla homojen değildir. Pazardaki müşteriler bekledikleri fayda, ödeme gücü gibi konularda farklılıklar arz etmektedirler. Bu durum pazarlamacıları Pazar bölümlerine karşı duyarlı hale getirmekte ve pazarlama faaliyetlerini yönlendirecekleri bir ya da birkaç pazarı sezme zorlamaktadır. Belli bir pazar bölümü, pazarın bütünü içerisinde farklı özelliklere sahip olan, pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde önem arz eden müşteri grubunu temsil etmektedir. Pek çok pazarda, pazarın belirli bölümleri için farklı özellikte ürünlerin sunulması gerekebilir, tek bir ürün pazardaki bütün müşterileri tatmin edemeyebilir. Örneğin, havayolu işletmeleri müşterilerine farklı ürünler sunarlar. Gelir grubu yüksek işadamları için havayolu işletmeleri birinci sınıf mevki verirken, öğrenci, yaşlı ve düşük gelirli için ekonomik hizmet sunarlar.

Pazar bölümlenmesi kar fırsatlarını artırır, çünkü farklı müşteri gruplarının ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonra, onlara sunulacak ürünler, bu farklı müşteri gruplarının ürünlerden sağlayacakları ekonomik ve psikolojik faydaları artıracaktır, bu durum da satışların ve dolayısıyla karların artmasına neden olacaktır (Doyle, 1998 : 66).

Büyüme ve karlılık yapısı içerisinde bölümlenmenin merkezi rolünü tanımlamak için, modern bir havayolunun stratejisi örnek olarak verilebilir. Daha önceki dönemlerde havayolları, pazarlarını bölümlendirmiyorlardı, fakat aniden yolcuların beklentilerinin farklı olduğu hususu ortaya çıkmıştır. Boş zamanları değerlendirme amacıyla seyahat edenler için daha düşük fiyatlar çekici olurken, iş amaçlı seyahat edenler tarifelerin uygunluğu, konfor ve hizmet kalitesine önem vermektedirler. Örneğin, bir havayolu işletmesi koltuk sayısı 300 ve ortalama doluluk oranı %80 ise, ve bu işletme farklılaştırılmamış bir fiyat stratejisi uygularsa elde edeceği karlılık farklılaştırılmış bir pazarlama stratejisi uygulayan bir havayolu işletmesinin karlılığından daha düşük olacağı kesindir.

İş adamları daha iyi hizmet ve farklı muamele için daha fazla ücret ödemeye hazırdır, bunun sonucu olarak havayolları farklı fiyat düzeylerinde farklı düzeylerde hizmet verilen koltukların oluşturulması yönünde farklılaştırma stratejilerine doğru yönelmişlerdir; ekonomik sınıf business class ve first class bunlara örnek teşkil eder.

Daha öncede belirtildiği üzere müşterilerin ihtiyaçları birbirinden farklıdır. Örneğin; eğer bir havayolu şirketi, bütün müşterileri için aynı fiyat ve hizmet kalitesini sunarsa iş amaçlı seyahat edenler ortalama yolcu için sunulan hizmet düzeyinden mutlu olmazlar ve alım gücü sınırlı öğrenciler ödemeleri gereken ortalama fiyattan rahatsız olurlar. Her bir bölüm için ayrı



“Marka” geliştirilmesi her bölümün daha fazla tatminine olanak verecektir. (Doyle, 1998 : 67).

Bölümlendirme, müşterilerin sadece ihtiyaçlarına göre gruplandırılması demek değildir. Pazarda satın alma kararını verecek olanların ayırt edilmesi daha başarılı sonuçların alınmasına yardımcı olabilir. Tüketici pazarlarında, bir ailenin seçimleri evin beyi, evin hanımı ya da çocuklar tarafından, aile mensupları dışındaki diğer unsurlarla beraber etkilenir. Bunların her biri farklı satın alma kriterlerine ve satın alma kararında farklı rollere sahiptir. Örneğin; yeni bir otomobil satın alınmasının arifesinde evin beyi ekonomik faktörleri göz önüne alır, çocuklar modele ve performansa dikkat ederler, onlar için çekici olan hususlar bunlardır ve belki de temel kullanıcı olan evin hanımı, büyüklük ve konfor gibi hususları temel faktör olarak göz önüne alır.

İşletmeler ve örgütler pazardaki bütün insanlara aynı anda hitap edemeyeceklerini bilirler. Bu nedenle her işletme kendisine en uygun homojen grubu belirlemelidir. Her homojen grup farklı bir Pazar dilimidir ve işletme pazarlama çalışmalarını bu gruplara yönelttiği zaman bunlar hedef pazar durumuna gelir. Pazar bölümlenimin amacı talebi analiz etmektir. Aynı ya da benzer ihtiyaçları olan tüketiciler bir arada gruplandırılır. Bir pazarın nasıl dilimlere ayrılacağı her işletmenin kendi hizmet türü ve özellikleri ile ilgilidir. Örneğin; tarifeli seferler düzenleyen bir havayolu işletmesi iş seyahatleri ile ilgili pazarı daha fazla dilimlere ayırırken, tarifersiz taşıyıcılar ise turizm amaçlı seyahatlerle ilgili pazarı dilimlere ayrılırlar. Pazar bölümlenimi tüketicilerin ayırt edici özelliklerine göre yapılır. Örneğin; yaş, gelir, cinsiyet, öğrenim durumu ve gelir düzeyi en ayırt edici ölçülerdir. Bölümlenim yapıldıktan sonra işletme için uygun olan grup seçilir ve işletme olanakları bu gruba göre kullanılır (Kinnear ve Bernhardt, 1983 : 83).



Hava Yolu Taşımacılığında Pazar bölümlenmesi Pazar da yürütölen çeşitli faaliyetlerin etkinliğini artırmak, pazarı daha iyi tanıyabilmek, özelliklerini ortaya koyabilmek, pazarın isteklerini daha doğru bir şekilde tespit edebilmek için çeşitli kaynaklardan yararlanılarak yapılan bir faaliyettir. Hava Yolu Taşımacılığı pazarları coğrafı, demografik, ve davranışsal değişkenlere göre dilimlere ayrılır. Bu değişkenler belirli bir Pazar dilimine nasıl ulaşılabileceğini gösteren en iyi yöntemi ortaya koyar. Bununla birlikte sürekli olarak değişen toplum içinde yalnızca coğrafı ve demografik verilere bağlı kalmak doğru değildir. Çünkü, belirli bir yaş ya da gelir grubunu kapsayan bir Pazar dilimi bu gruptaki tüketicilerin hepsinin aynı tercihler göstereceği anlamına gelmez. Coğrafı ve demografik veriler pazar dilimlerinin beğeni ve tercihleri konusunda yeterli bilgi vermez. Bu nedenle analizlerin davranışsal değişkenlerle ilgili talep dilimlemesi ile desteklenmesi gerekir. Yalnızca coğrafı ya da demografik veriler kullanılarak yapılan Pazar bölümlenmeleri, tüketici istek ve ihtiyaçlarını, davranışlarını ve alışkanlıklarını göz ardı eder ve bunun sonucunda bazen yanlış pazarlama kararları alınabilir (Kinnear ve Bernhardt,1983 : 87).

### **2.3.1. Coğrafı Bölümleme**

Havayolu firmaları satış artırıcı çabaların etkinliğini tanımlayabilmek için coğrafı bölümlenmesi kullanmaya dikkat ederler. Coğrafı bölümlenme, pazarlamanın talep analizi aşaması için en yararlı başlangıç noktasıdır. Coğrafı bölümlenme pazarları farklı üniteler ayırır, Örneğin; ölkeler, bölgeler, yöreler, eyaletler ve şehirler gibi. Büyük ve uluslararası alanda çalışan havayolu işletmeleri dünya pazarını da coğrafı bölgelere ayırır. Örneğin; Avrupa, Kuzey ve Güney Amerika, Doğu Avrupa ve Doğu Asya – Pasifik coğrafı bölümlenme havayolu pazarlaması için çok önemlidir. Bir yolcu gerek iş amaçlı gerekse turizm amaçlı seyahat etmeye karar veriyorsa ve gidilecek mesafe uzak ise uçakla seyahat öncelikli tercihi olacaktır. Zaten farklı coğrafı bölgelerde yaşayan insanlar, içerisinde bulunduğumuz küreselleşme

döneminde mesafeleri havayolu ile seyahatle kısaltmaktadırlar (Cemalcılar, 1998 : 14).

Bir diğer taraftan, farklı coğrafyalarda yaşayan insanlar turistik amaçlı bir seyahat yapmayı düşündüğünde gideceği yada tercih edeceği yerin iklimi, coğrafi yapısı, güneşi ve denizine, kış turizmi ise dağın yapısına ve karın kalınlığına bakmaktadır. Bu durum sürekli yaşanan bir yer ile destinasyon arasındaki farklılığı vurgular. Sonucunda insanlar bu mesafelere en hızlı ve konforlu bir şekilde havayolu ile ulaşmak isteyeceklerdir. Ayrıca, nüfus yoğunluğunda coğrafi bölümlenimin bir parçasıdır. Örneğin, nüfusun yoğun olduğu coğrafi yörelerde, genelde havayolu hizmetine talep fazla olacağı gibi, özel talepte gelişir. Bu durum işletmenin Pazar payının artmasına ve farklılaştırılmış hizmet sunumuna buda karlılığın artmasına neden olur.

### **2.3.2 Demografik Etkenlere Göre Bölümlenme**

Demografik bölümlenmede, pazar, yaş, cinsiyet, gelir, meslek , aile yapısı gibi etkenlere göre çeşitli bölümlere ayrılır. Tüketici ihtiyaçları ve istekleri demografik özelliklere bir başka deyişle nüfusun yapısına çok bağlıdır. Bu nedenle, bu etken havayolu işletmeleri için tüketici belirlemede çok kullanılır. Genellikle havayolu işletmeleri demografik bölümlenme de yaş ve gelire ilişkin değişkenler kullanılır. Yaş ve gelir seyahat faaliyetlerine katılım için çok yararlı verilerdir. Bu verilere bakarak bir bölümlenme yapıldığında, hedef pazarı belirlemek ve bu pazara yönelik faaliyetlerde bulunmak daha etkili olabilir.

Bununla birlikte pazar bölümlenmesi için sadece demografik bilgilerin kullanılması da eleştiri konusu olmuştur. Hızla değişen toplum yapısı nedeniyle, gelişen bir pazarlama stratejisinde yalnızca bu bilgilere

başvurmanın ve güvenmenin mümkün olamayacağı ileri sürülmüştür. Örneğin; aynı gelir ve yaş grubundaki insanların benzer seyahat tercihleri yapmaları her zaman gerçekleşmeyebilir. Ancak, demografik bölümlenme pazarın spesifik bir bölümüne giriş için en uygun yolu teşkil eder ve stratejik kararlar için faydalı bilgiler sağlar (Cemalcılar, 1998 :15).

### **2.3.3. Davranışsal Bölümlenme**

Davranışsal bölümlenme tüketicilerin ne kadar fazla seyahate çıktığı, ne kadar fazla işletmeyi kullandığı ve işletmenin ismine ya da markasına ne kadar bağlı olduğu konusunda yapılan bir bölümlenmedir. Bu nedenle davranışsal bölümlenme üç aşamada değerlendirilir; seyahate çıkma sıklığı, işletmeyi kullanma sıklığı ve marka bağımlılığı.

Seyahate çıkma sıklığı açısından yapılan bir pazar bölümlenmesi genelde insanların seyahate çıkma amaçları üzerinde yoğunlaşır. Bu nedenle, iş amaçlı seyahatler ve tatil amaçlı seyahatler olarak iki ana grupta toplanır. İş amaçlı seyahatlerde daha çok tarifeli uçak seferleri, tatil amaçlı seyahatlerde ise charter kullanılmaktadır.

Davranışsal bölümlenme için diğer bir ölçüt de işletmenin olanaklarının tüketici tarafından kullanım sıklığıdır. Bazı işletmeler müşterilerini; hiç kullanmayanlar, eskiden kullananlar, potansiyel kullanıcılar, ilk kez kullananlar ve düzenli kullananlar olarak gruplandırır. Büyük Pazar payına sahip işletmeler potansiyel kullanıcıları fiili kullanıcı olmaya çevirmek için çalışırken küçük işletmeler rakiplerinin müşterilerini kendilerine çekmeye çalışır (Assael, 1990 : 47).

### 2.3. Havayolu Taşımacılığında Pazarlama Karması

Havayolu işletmesinin hedef pazarını belirlemesi ve bu pazarda etkin bir şekilde çalışması, pazarlama karması elamanlarının en iyi şekilde değerlendirilmesine bağlıdır. Pazarlama karması, havayolu işletmesi yönetimi tarafından kontrol edilen dört faktörden oluşan belirli değişkenlerin kullanılmasına işaret eder.

**Tablo 2.1. : Havayolu Pazarlaması Pazarlama Karması**

rn	hedef gurubu tatmin etmek için
Yer	ürünü, hedef guruba ulaştırma
Promosyon	hedef guruba ürünü anlatma
Fiyat	makul ve iyi bir fiyat oluşturma

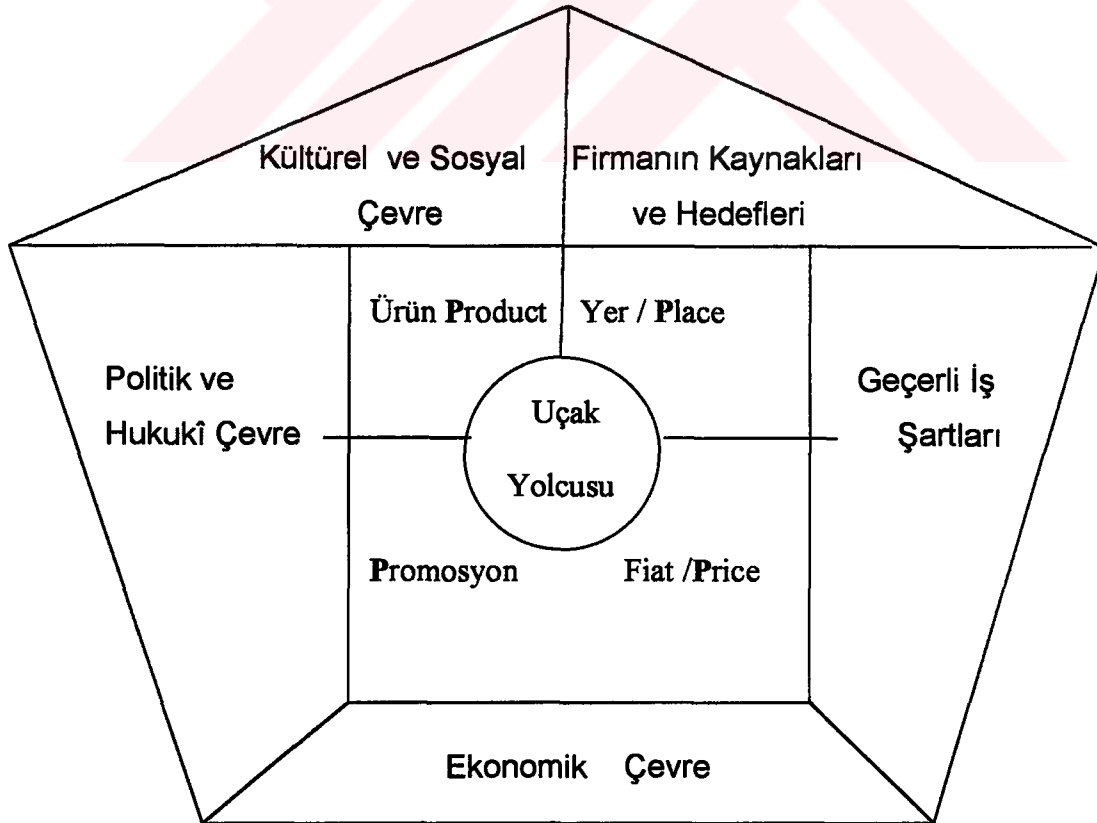
Bunlardan birisinin göz ardı edilmesi veya hedef pazara uygun olarak değerlendirilmemesi, işletmelerin başarı şansını kaldırır. Pazarlama karması oluşturmanın belirli bir formülü ve oluşturulan bir karmanın her zaman ve her ortam için geçerli ve uygulanabilir bir özelliği yoktur. Pazarlama karması, pazarın, ekonominin, tüketicinin, işletmenin ve rakiplerin malda ve hizmette izledikleri stratejilerin durumuna göre farklı şekilde oluşturulabilir. Bu yüzden pazarlama karması oluşturmak, yaratıcılık gerektirdiği kadar bilgi gerektiren bir iştir (Jobber,1989 : 22).

Pazarlama karması stratejisinin iyi oluşturulması durumunda işletmeler, sahip oldukları pazar paylarını koruyabildikleri gibi bu pazarların sürekli büyüme göstermesini de bu yolla sağlayabilirler. Yeni pazarlara girmek ve oralarda pazar payı elde etmek, rakiplerden farklı olarak ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde izlenecek pazarlama karması stratejisiyle mümkün olacaktır.

Pazarlama karması, hedef gurubun istekleri veya ihtiyaçlarını tatmin etmek için işletmenin kullanmak zorunda olduğu bu faktörlerin elementlerini bir araya getirir. Bu dört faktör, istenen veya ihtiyaç duyulan doğru ürünü, doğru zamanda ve doğru yerde, ve doğru fiyatta oluşturmalıdır. Diğer taraftan bir takım faktörler vardır ki bunlar firma ortamının dışında oluşurlar ve hava taşımacılığı yapan firmanın kontrolu dışında kontrol edilemez belirli faktörlerdir. Bunlar, Pazarlama Stratejisini etkileyen değişkenlerdir:

- Kültürel ve sosyal evre
- Politik ve hukukî evre
- Ekonomik evre
- Mevcut iş Őartları

**Şekil 2.1. : Pazarlama Stratejisini Etkileyen Değişkenler**



Şekilde görüldüğü gibi uçak yolcusunun etrafındaki dört karede pazarlama karmasının kontrol edilebilir dört faktörü yer almaktadır. Onları da, kontrol edilemez çevre faktörleri sarmaktadır. Bütün aktiviteler merkezdeki uçak yolcusuna yönelmiştir. (Kane, 1990 :90)

### 2.3.1. Ürün

Ürünün amacı, hedef gurubun isteklerini tatmin etmektir; Bu pazarlama karmasının ilk faktörüdür. Ürün, yolcunun gözü ile gözlemlenmeli, yolcunun istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenerak, onların nasıl bir hizmetle tatmin olacağı konusunda çerçeveselendirilmelidir. Böylece hizmetin ne şekilde gerçekleşmesi gerektiği konusuna belirleyici katkıda bulunur.

Havayolu işletmeleri, seyahat eden tüketiciler için önem taşıyan iki genel tip ürün sunarlar; bunlar iş ve zevk için hava taşımacılığıdır. İş seyahati genellikle fiyatta hassas değildir. Bu gurupta endüstri ve hükümet yer alır. Zevk seyahati, fiyatta çok hassastır. Bu gurupta yıllık tatil ve bayram için seyahat eden yolcular yer almaktadır. Zevk yolcularının istek ve ihtiyaçları, iş yolcularınıninkinden çok daha farklıdır.

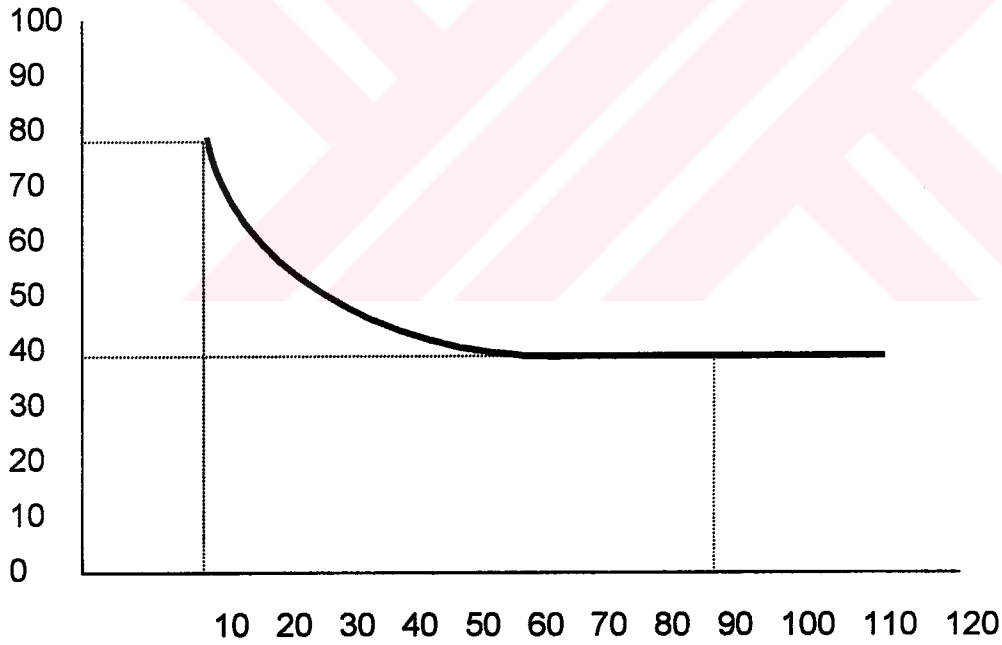
Yolcu taleplerinin veya satış aktivitelerinin azaldığı dönemlerde daha düşük tarifelerin sunulması, uçak yolcularını yoğun dönemlerinin dışında bilet almaya yönlendirerek satışları artırır. Uçak yolcularının çoğunluğu gündüz saatlerinde uçmayı tercih ettikleri için, uçak bilet tarifeleri geceleri daha ucuzdur. Amaç, fiyatta önem veren yolcuları gece uçuşuna çekmektir. Bu metot, senenin belirli hafta ve mevsimleri için de geçerlidir.

Bir hava taşıyıcısının hizmetinin ürün birimi, "boş koltuk mil"dir; (tarifeli bir uçuşta bir mil uçan boş yolcu koltuğu). Ürünün tarifesi, fiyatları, servislerin frekansını, kalkış-varış saatlerini, servisin cinsini (non-stop, iç hatlar veya dış bağlantılı), yiyecek, içkiler ve eğlence gibi uçuş içi servisleri listeleterek hizmeti tanımlar (Kane,1990 : 97).

Hava ulaştırma pazarlaması, kendine özgüdür; çünkü, o bir hizmettir ve bir hizmeti pazarlama, dokunulabilir bir ürün, örneğın bir televizyonu pazarlamaktan farklıdır. Hava ulaşım hizmetlerini pazarlama, endüstri rekabeti yüzünden diğeri tip hizmetleri pazarlamadan da farklıdır. Hava taşıma ürünü, bireysel değil guruplar (uçuşlar) halinde üretilir.

Toplam gelir arttığı zaman, hava ulaştırması için talep, elastiktir. Bu durum, fiyat değıştiğı (arttığı veya azaldığı) zaman satılan koltukların sayısı arttığında ortaya çıkar.

**Şekil 2.2. : Hava Taşımacılığı Talep Eğrisi**



Hava Taşımacılığı Talep Eğrisi: Şekilden görüldüğüne göre 80 dolarlık bir bilet ücreti, toplam geliri 1,600.000 dolar olan 20 000 koltuğun satışı sonucunu doğurur. 40 dolara indirilen bir fiyat, toplam 4,000,000 dolar gelir sağlayıcı 100,000 koltuk satışı ile sonuçlanır. Bilet fiyatının 80 dolardan 40 dolara indirilmesi, toplam geliri artırdığına göre, talep elastiktir. (Kane,1990 : 98)

## 2.4.2. Dağıtım Kanalları

Hava taşımacılığı ürünü veya hizmet tespit edildiği zaman şu soru ve cevabın verilmesi gerekir: Ürün nerededir ve onu yolcular nasıl elde eder? Sorusunun cevabı, ürünün yeri, hedef guruba ulaşmak için dağıtım kanalları ve ürünün hava yolcularına ulaştırılmasına ilişkin olmalıdır. Dağıtım, bir ürün veya servisin üreticiden (hava taşıyıcısından) tüketiciye (yolcu) ulaşırken takip ettiği yolun teşhis edilmesi demektir ve bu kompleks bir işlemdir.

Pazarlama karmasının ikinci faktörü olan dağıtım fonksiyonu, ihtiyaç duyduklarında hizmete ulaşabilmeleri için yolcuların kolayca ürüne sahip olmaları demektir. Dağıtım, ürünün mekânı ve onun faydacı değeri ile ilgilidir. Dağıtım, arz ve talep esaslarına göre denetlenmelidir. Hava taşımacılığı yönetiminin görevi, arz kapasitesinin hedef gurubun talebi ile örtüşmesini, yolcunun ihtiyaç ve isteklerini tatmin edecek yerde ürüne sahip olmakla sağlamaktır. Mükemmel bir ürün veya servis, istendiği zamanda, istendiği yerde olmadıkça yolcu için bir değer taşımaz. Yer, genellikle pazarlama tesislerinin mekânı ile ilgilidir (Kane,1990 :99).

Pazarlama karmasının birinci faktörü Ürün, yarar sağlayıcı bir başarılı ürün geliştirmekle ilgilidir. Bir ürünün yararı, sahip olmaya imkân veren "Zaman" ve "Mekân" yararı ile birleştirilmedikçe bir değer ifade etmez. Zaman yararı, ürünün, tüketicinin ihtiyaç duyduğu anda - tam doğru zamanda hazır olması demektir. Mekân yararı ise, tüketicinin tam ihtiyaç duyduğu yerde - tam doğru yerde - hazır olması demektir.

Bir iş adamı için bir hava taşıma tarifesi, ölüm kalım meselesi değildir; ancak, bir acil durum seyahati yapacağı zaman, ona sunulan servisin büyük bir önemi vardır.

Telefon rezervasyonları, hava taşıyıcısının uçak bilet satış ofisleri ve seyahat acenteleri, hava taşıma servislerinin başlıca dağıtım kanallarıdır.



Hava ulaştırma hizmeti, geçiciliği sebebi ile fiziksel üründen çok daha önemlidir. Bir jetteki tarifeli boş koltuklar depolanamaz; uçuş başladığı anda satılmamış koltuklar, kaybedilmiştir. Yolcular, uçuşların yalnızca istedikleri ve ihtiyaç duydukları zamanda hazır olmasını değil fakat uygun bir şekilde hazır olmasını da isterler. Onlar, gitmeyi istedikleri veya ihtiyaç duydukları yer için hazır olan uçuşları isterler.

Bu bakımdan mekn (yer), dağıtım kanalları; hava taşıyıcısı tarafından sunulan hizmetin yolcu tarafından satın alınma usulüdür. Dağıtım'ın amacı yolcu tarafından istenen hava taşıma servisinin teslim edilmesidir.

Dağıtım, yolcuların biletleri satın alacağı çeşitli yerlere ve bu satın alma işlemine kolaylıkla sağlayacak sisteme işaret eder. Havayolu dağıtım sisteminin iki unsuru vardır:

1. Satış Noktası - yolcuların bileti satın alacağı yer.
2. Rezervasyon sistemi - firmaya gelecekteki uçuşlar için satış bilgileri sağlama amaçlıdır.

Hava taşımacılık endüstrisinde satış noktalarının başlıca üç çeşiti vardır; bunlar firmanın Satış Ofisleri (doğrudan satışlar), Havayolları Arası Satışlar (diğer hava taşıyıcıları), ve Seyahat Acenteleri.

Doğrudan havayolu satışları, i hatlar hava taşımacılığı işinin %25'ini kapsar. Havayolları Arası Satışlar, i hatlar hava taşımacılığı işinin %20'sini kapsar ve başlıca diğer hava taşıyıcılarının satışlarından oluşur. Hava taşıyıcıları, birbirinin hem rakibi hem de iyi birer müşterisidir. Hakikaten, diğer hava taşıyıcıları, ikinci derecede büyük müşteri gurubunu oluşturur. Küçük hava taşıyıcılarının rezervasyonlarının pek çoğu, büyük taşıyıcıların bilgisayar sistemi tarafından gerçekleştirilir (Kane, 1990 : 101)

Seyahat acenteleri, hava taşıyıcısının tek ve en büyük müşteri gurubudur; ve iç hat taşımacılığı işinin %55'ini içeren en geniş dağıtım ağını teşkil eder. Seyahat acenteleri vasıtasıyla hava taşıyıcıları, hemen hemen masrafsız bir şekilde önemli miktarda dağıtım yaparlar. Onlar, hava taşıyıcılarının acentesi veya mümessilidirler ve satışların çoğununun masrafını kendi gelirleri ile karşılarlar. Seyahat acentelerinin hava taşımacılığındaki avantajları pek çoktur. A.B.D. ve Kanada'da hava taşıyıcılarına hizmet veren 15000 den fazla seyahat acentesi vardır. Seyahat acentelerinin yaklaşık üçte ikisi, hava taşıyıcılığı işi yapar. Seyahat acentesi komisyonları % 7 ila 11 arasındadır (KANE, 1990 :101).

Seyahat Acenteleri, artan rekabet ortamının farkındadırlar. Hava taşıyıcılarının seyahat acenteleri ile aynı şekilde yollarına devam edecekleri ve önemli değişikliklerin olmayacağına hiç bir şüphe yoktur.

### **2.3.3. Tutundurma**

Pazarlama karmasının üçüncü faktörü, tutundurmadır. Tutundurmanın gayesi, hedef guruba ürün hakkında bilgi vermektir. Hava Taşıma endüstrisinde promosyonun önemi, bir pazarlama aktivitesi olarak artan rekabet şartlarının ortaya çıkardığı uçuş ve fiyat çeşitlerini artırma durumunda anlaşılır. Büyük Hava Taşıyıcılarının brüt işletme masraflarının yaklaşık yüzde dokuz ila on üçü satış ve reklamları içine alan promosyona harcanır. Reklam, promosyonun önemli bir parçasıdır ve bu yüzden Pazarlama karmasında önemli bir rol oynar.

Promosyonun fonksiyonu, hedef guruba doğru ürünün, doğru yerde ve zamanda hazır olduğunu bildirmektir. Promosyon, hizmeti üreten havayolu işletmesi ile bu servisi satmak istedikleri yolcular arasındaki iletişim olayıdır. Promosyon, reklam, halkla ilişkiler ve tanıtımdan oluşur.

Reklam masrafları, ürünlerini öne çıkarmak isteyen hava taşıyıcıları tarafından ödenir. Harcanan meblağ, brüt işletme masraflarının yüzde bir veya ikisi kadardır. Büyük hava taşıyıcıları için bu miktar, yaklaşık yıllık 100 ila 300 milyon dolara ulaşır. Araştırmalar göstermiştir ki bir hava taşıyıcısının pazar payı, yolcunun bir hava taşıyıcısını seçmesi, onun uçuş tarifesine bağlıdır. Başlıca hava taşıyıcılarının toplam reklam harcamalarının yarısı gazetelere, dörtte biri televizyonlara ve diğer dörtte biri magazin, radyo ve ilan panolarına sarf edilmektedir (Reibstein, 1985 : 321).

Pek çok reklam, etkisizdir ve potansiyel uçak yolcusunu kendi hava yollarında uçmak için ikna etmekte başarılı olamaz. Hosteslerin göz alıcılığını reklam etmenin bir faydası yoktur. Bir üniforma, yolcular için görevliyi kolayca ayırt etmeğe yarar yoksa cazip görünmeğe değil. Reklamın asıl hedefi, potansiyel yolcuya belirli bir hava yolunu seçtirmektir. Reklam, yolcu için önemli olan ve rakip firmalarda olamayan hizmet özelliklerini vurgulamalıdır.

Halkla ilişkiler, pazarlama hedeflerine ulaşmaya yardımcı olacak bilginin iletilmesi fonksiyonuna sahiptir. Halkla ilişkiler, geniş anlamda, idareciler gurubunun dışındaki insanların anlayışı, kabulü ve işbirliğini etkilemek için reklam dışı bir iletişimin planlı bir programı olarak tarif edilir. Halkla ilişkiler, hava taşıyıcısı tarafından bedeli ödenen bir reklam dışı iletişimidir. Hava taşıma endüstrisinde, halkla ilişkiler, pratikçe her türlü hava taşımacılığı iletişiminde yer alır. Onun yaklaşımı, reklamcılıktan tamamen farklıdır. Firmanın "halkı", hizmet verdiği guruplardır. Kısmi bir liste, sadece yolcuları değil, seyahat acentelerini, çalışanları, levazımcıları, hissedarları, kredi kurumlarını, kamuyu ve hükümeti içine alır. Halkla ilişkiler metotlarının uygun kullanılışı, pazarlama objektiflerine ulaşmak, yani, firmanın kâr hedefleri ile örtüşecek şekilde müşteriyi tatmin etmek için gerekli bilgi akışına önemli bir katkı sağlar (Kane, 1990 : 102).

Tanıtım, halkla ilişkilerin en değerli, esnek ve en sık kullanılan gereçidir. Tanıtım, hava taşıyıcısının menfaatini artırmak üzere tasarlanmış

bilgi olarak tarif edilir ve kamu yararı nedeni ile medya tarafından ücretsiz olarak yayınlanır. Ücretli reklamdaki farklı olarak, tanıtım materyali, hava taşıyıcısının arzularını tatmin için değil de okuyucuların, dinleyicilerin ve izleyicilerin genel menfaatine hitap etmek üzere telif edileceği anlayışı ile bir gazete, radyo istasyonuna veya televizyon kanalına verilir. Tanıtım ve Reklam arasındaki tek ortak taraf, medyanın kullanılmasıdır.

Promosyonun objektifleri üç kısa sözle özetlenebilir: Bilgilendir, ikna et ve hatırlat. Promosyonun üç metodu, şahıs satışları, kitle satışları ve satış promosyonudur (Nellis, 1994 :66)

Şahıs Satışı, satıcı ile potansiyel alıcının yüz yüze teması ile oluşan bir promosyon metodudur. Bu, satıcıya kendini alıcının karakteristiklerine ve bireysel şahsiyetine adapte etmeğe imkân tanıdığı için en etkili metodudur. Mevcut şartlar ve alıcının özel davranış kalıpları için en yüksek esneklik sağlanır. Bu metodun olumsuz tarafı, yüksek maliyet oranıdır. Hava taşıyıcısı satış elemanlarının her potansiyel yolcu ile temas etmesi pratik değildir. Hava taşıyıcısı satış elemanları, kamu organizasyonları ve kurumları ile temas için kullanılırlar. Millî bir grup, bir kongre yapacağı zaman, havayolu satış elemanı, organizasyon lideri veya katılımcıların önde gelen fertlerinden biri ile temas eder. Sayıları az da olsa, iş, ordu, hükümet ve posta hane ortamına satış için uzmanlaşmış havayolu satış elemanları vardır (Nellis, 1994 :67)

Kitle Satışı, çok sayıda insana ulaşmak üzere tasarlanmış bir promosyon metodudur. Bu, anında bilgi edinme mümkün olmadığı için Şahıs Satışı kadar etkili değildir. Kitle Satışı, şahıs satışının ulaşamayacağı geniş alanlarda genel kamu veya hedef gruplarına anında erişme imkanını sağlar. Kitle satışının avantajı, düşük maliyettir. Bu sebepten reklamcılık, Kitle satışının ana formudur. Tanıtım, bedava reklamın bir formudur ve ücretli reklamdaki daha etkilidir.

Satış Promosyonu, Şahıs ve Kitle Satışlarını tamamlamak için kullanılan bir promosyondur. Onları daha etkili yapar. Satış Promosyonu terimi, genellikle anlam karışıklığı içinde kullanılır. Bazılarına göre o, tüm pazarlama fonksiyonu; diğerlerine göre de satışla ilişkili küçük bir aktivite anlamına gelmektedir. İmalatçılar bu terimi, hava taşıyıcılarından farklı bir şekilde kullanırlar. Satış Promosyonu en uygun olarak, Şahıs ve Kitle satışlarını tamamlayıcı aktiviteler şeklinde tarif edilir ve onları daha etkili kılmak için koordine eder. Satış Promosyonu, satışları artırmak için onlara yardım etme gayesi ile hava taşıyıcısı ile onun seyahat acenteleri arasındaki ilişkiyi içerir. Satış Promosyonu, bir üretici ile onun ürününün tüketicisi arasındaki ilişkiyi de içerir. Satış Promosyonu, firmanın kontrol ettiği ilân, vitrin düzenlemeleri, ticarî fuarlar, özel promosyon aktiviteleri, doğrudan mektuplaşma, yarışmalar v.s. gibi çeşitli gereçlerle satıcı personeli ve müşterileri eğitir ve onlarda istek ve gayret uyandırır. Bu ve pek çok benzerleri, yolcuyu ürünü satın almak için etkileme amacını güder (Kane, 1990 : 109).

Rekabet, promosyonu hava taşımacılığı pazarlama aktivitesinin çok önemli bir parçası olmasını sağlamaktadır. Promosyon maliyetlerinin en büyük kısmı, reklam ve satış bütçesinde yer almaktadır. Bir hava taşıyıcısının tüm pazarlama maliyetinin yüzde elli kadarı promosyon için harcanmaktadır.

Her promosyon metodunun makul ve beğenilir; dürüst ve güvenilir olması gerekir. Promosyon, mesajı çabuk, kolay, basit ve anlaşılabilir bir şekilde yaymalıdır.

### **2.3.3.1. Hava Taşıyıcı Satışları**

Satışlar muhtemelen promosyonun en önemli fonksiyonudur; bu sebepten özel bir ilgi ister. Satışı yapma olayı, Pazarlama Stratejisinin ve bir firmanın objektiflerinin amacını tamamlar. Satın alma ve satma insan davranışı ile ilişkilidir. İnsanlar ve durumları büyük farklılıklar gösterir ve

standart beklentilerin dayandığı bir teori yaygın olarak geçerli değildir. Bu fikir, hava taşıma servisini alanlar söz konusu olduğunda beklentilerin yeknesaklığını iyice azaltır ve tüketici motivasyonunu ve satın alma davranışını iyice basitleştirir. Bireyler, ne istediklerini bildikleri zaman satın almada inisiyatifi ele almaları beklenir (Churchill ve Peter,1995 : 43).

#### **2.4.4. Fiyat**

Pazarlama karmasının dördüncü ve sonuncu "P"si price, yani fiyattır. Hava Taşımacılığı pazarlamasında, pazarlama karmasındaki "P"lerin hepsinin en önemlisinin fiyat olduğunu kabul edenlerde mevcuttur. Tüketicie sunulan fiyatın yahut tarifenin uygun olarak tayini, pazarlama karmasının diğer üç "P"sinin ne kadar maharetle geliştirildiğinden bağımsız olarak ekonomik başarı veya kayıp anlamına gelebilir.

Fiyatı tayin etmede bir kaç metot vardır. Kullanılan metot, hava taşımacılığı endüstrisindeki birkaç şarta bağlıdır. Sunulan fiyat, aynı hizmeti veren bütün hava taşımacıları için hemen hemen aynı olduğuna göre, rekabet sebebiyle, bir hava taşıyıcısı satışlarını ancak değişik bir hizmet vererek artırabilir. Fiyat teorisi, fiyat kararlarının alındığı bir çerçeve oluşturur. Bir ürün veya hizmetin fiyatı, Arz ve Talep olarak bilinen iki ekonomik kuvvetin girişiminin bir sonucudur. Arz ve Talep girişimi bir makas gibidir; makasın bıçaklarından hiç biri tek başına kesme işini başaramaz. Yalnızca her iki bıçak birbirleri ile uygun bir ilişki içinde hareket ettikleri zaman temas noktasında kesme olayı gerçekleşebilir. Bir fiyatın anlaşılması, birlikte fiyatı tayin eden bu iki kuvvetin anlaşılmasını gerektirir (Kane, 1990 : 108).

#### **2.3.4.1. Talep**

Talep, bir istek veya ihtiyaç ve onun bedelini ödeme kabiliyeti olarak tarif edilir. Fiyat yükseldikçe uçak koltuklarına talep azalır ve ödenen para miktarı da azalır. Bu demektir ki yüksek fiyatta daha az düşük fiyatta daha

çok satış olacaktır. Şayet fiyattaki küçük bir düşüş sebebiyle satışlarda önemli bir artış olduysa ve toplam gelir arttı ise talep elastiktir demektir. Eğer fiyattaki büyük bir değişikliğe rağmen satışlarda hiçbir artış yoksa veya küçük bir artış varsa ve toplam gelir düşüyorsa talep, elastik değildir diye kabul edilir (Kane,1990 : 110).

Talepte (satışlarda) artış üç şekilde olur:

- 1- Fiyat artabilir veya düşebilir; böylece az veya çok bir satış olur ve talep değişir.
- 2- Bir havayolu işletmesi pazar payını, saldırgan bir promosyon ile artırabilir.
- 3- Tüketiciler (yolcular) aynı fiyata ürünü veya hizmeti daha fazla miktarda satın (talep) alabilirler.

Havayolu pazarlamasında iki fiyatlama kavramı vardır. Birincisi, "fiyata hassas olmama"dır. Bazı şartlarda, fiyat değiştiğinde satılan miktar ya çok az değişebilir veya hiç değişmeyebilir. Fiyatın artışı veya azalışı, satılan koltukların sayısını önemli derecede artırmaz veya azaltmaz. Bu fiyatlama kavramında satılan koltukların sayısı, fiyatın direkt bir sonucu değildir. Bu, elastik olmayan bir talep pazarıdır. Bu, fiyata hassas olmadığı bilinen birinci sınıf yolcuları tarafından temsil edilir. Bilet ücretleri firmaları tarafından ödenen bazı özel sektör üst seviye idarecileri de bu guruba girer. Bu guruba, sadece prestijli denilen pozisyonları dolayısıyla başka bir şekilde uçmayan "snob" sınıfı da dahildir (Kane, 1990 : 110 ).

İkinci fiyatlama kavramı, "dengeli olabilme kabiliyeti olan" fiyattır. Havayolu pazarlamasındaki en büyük problem, talebin kapasite ile uyumlu olmamasıdır. Eğer "pik" talebi karşılayacak yeterli koltuk kapasitesi sağlanırsa, düşük talep dönemlerinde bu sefer ya uçak hava alanında bekleyecek veya çoğu koltukları boş uçacaktır. Yolcunun talebi, zamanla bağımlı değildir. Yani, "pik"ler aynı zamanda oluşmaz. Havayollarının her



zaman fazla kapasitelerini kullanabilecekleri diğer pazarları veya hatları olmaz. Hiç bir havayolu, düşük dönemlerde kullanılmayan ve "pik" dönemlerde gerekli olan bütün fazla kapasitesinin hepsini kullanabileceği şekilde kapasitesini değiştirebileceği yeterli sayıda alternatif pazara sahip olacak kadar büyük değildir (Kane,1990 : 111).

Bu problemin üstesinden gelebilmek için yapılacak bir iş, fiyat stratejisini formüle etmektir. Fiyat stratejisi, satılan koltuk sayısını artırmak ve ilave yolcular kazanmak ve toplam geliri artırmak için fiyatı değiştirmek (düşürmek) tir. Bunun iyi bir örneği, düşük ve yüksek kapasite dönemlerini eşitlemeği veya pazarı düzleyen böylece "pik" dönemde mümkün mertebe çok sayıda yolcu taşıırken düşük dönemde de daha çok yolcu taşımayı amaçlayan bir fiyat oluşturmaktır.

Sadece mevsimsel yüksek ve düşük dönemler yoktur; haftalık, günlük ve hatta saatlik "pik"ler vardır. Fiyatlarda, yolcuları düşük trafik dönemlerinde uçuşa teşvik etmek için indirim uygulanır.

Keyif seyahati, son derecede fiyata hassas bir havayolu pazarlama bölümüdür. O, izin ve tatil dönemleri seyahatlerini kapsar. Keyif pazarı, esneklik, varış noktasını seçme, zaman, gün, tarih, hız, konfor v.s. gibi hususlarla değil, fiyatların ucuzluğu ile ilgilendir. Böyle bir pazarın daha düşük bir maliyeti vardır ve daha düşük bir fiyat getirir. Keyif seyahati de dengelenebilir.

Tüketici talebi, kabaca, insanların satın almaktaki istekleri ve ödemedeki kabiliyetleri ile tarif edilir. Tüketici talebi, diğer bütün şartların aynı olduğu varsayılarak, tüketicinin değişik fiyatlarda satın alacağı servis veya ürünün miktarını temsil etmektedir. Bu diğer şartlar, tüketicinin geliri, eşdeğer ürün veya servisler ve tüketici tercihleridir.



Her bir havayolu tarafından bir talep listesi tahmin edilebilir ve talep eğrisi çizilebilir. Bu, değişik fiyatlarda satın alınmış koltukların sayısını gösterir. Talep, yolcu adedi ile ifade edilmelidir.

#### **2.4.4.1.1. Elastik - Elastik olmayan**

Ekonomi teorisinde talep kanunu, fiyat arttığında satılan veya talep edilen miktarın azalacağını; buna karşılık fiyat azaldığında satılan veya talep edilen miktarın artacağını ifade eder.

Potansiyel bir pazarda her ürüne mahsus bir talep listesi ve eğrisi vardır. Bir eğri'de fiyat düşerken artan talep, toplam kazancı artırmak için yeterince yayılır. Bu, elastik bir taleptir.

Bir diğer taraftan her ne kadar talep, fiyat düşerken artıyor ise de bunu fiyat düşüşünü dengeleyecek yeterlikte yapmaz. Bu, toplam gelirin düşmesine sebep olur. Bu sebepten talep elastik değildir. Fiyat düştükçe toplam gelir de düşer; bu istenmeyen bir durumdur. Her ne kadar fiyat düştükçe talep edilen miktar artar ise de talep edilen miktar yeterince yayılmaz, yani, o toplam geliri artıracak derecede elastik değildir.

Şunu bilmek çok önemlidir: Elastiklik, toplam gelirdeki değişikliklerle tarif edilir. Eğer fiyat düşerken toplam gelir azalıyor ise talep, elastik değildir. Fiyat düşerken toplam gelir artıyor ise talep elastiktir. Ters durumlar oluşacaktır. Elastik olmayan bir talepte her ne kadar miktar azalsa da fiyat arttıkça toplam gelir artar. Elastik bir talepte ise her ne kadar miktar azalsa da fiyat arttıkça toplam gelir azalır. (Kane,1990 : 121).

Bir ürün veya servis için talep eğrisinin tümü tamamen elastik veya elastik olmayan bir özellik taşımaz. Belirli bir ürüne ait eğri için elastiklik, toplam eğri boyunca değil, eğri üzerindeki iki nokta (fiyatlar ve adetler) arasındaki toplam gelirdeki değişmeye işaret eder. Bir ürün için eğer talep

tamamen elastik ise talep eğrisi tamamen düz ve miktar eksenine paralel olur. Bu durumda firmanın fiyatlar üzerinde hiç bir kontrolü yok demektir. Çünkü tüketiciler, rakip havayolu şirketleri tarafından sunulan üründen farklı bir şey görmezler. Bu sebepten diğer 3 "P" yi kullanmak oldukça daha zordur.

Eğer havayolunun talep eğrisi elastik değilse, firma diğer 3 "P" yi daha çok kullanabilir. Her ne kadar hava taşımacılık endüstrisinde aynı hat üzerinde servis veren bütün firmalar aşağı doğru giden bir talep eğrisine sahip iseler de her bir bireysel hava taşıyıcısı pazar fiyatlarında tam olarak yatay bir talep eğrisine sahiptir.

Bütün firmalar, hava taşımacıları dahil olmak üzere, saf rekabet durumundan kaçınmak isterler. Kontrolü bir derece ellerinde tutacakları bir pazar isterler. Tamamen saf bir rekabet durumundan kaçınabilmek için belirli bir hedef gurubu doğrudan ilgilendirecek özellikte değişik bir ürün veya servis geliştirmeğe çalışırlar.

Böylece, rakiplerinin sahip olmadığı değişik tipte bir servis şeklindeki ürünlerinin talep eğrisi, yatay olmaktan çıkar ve endüstrinin beklenen talep eğrisinin şeklini alır. Böyle bir pazara, "monopol rekabet" denir. Bu, son derece rekabet yaratıcı değişik bir şey sunmak demektir (Kane,1990 : 121)

Hava nakliyatta bütün hava taşımacıları, tarifeleri ve hatları rekabete açık bir "endüstri" içinde çalışırlar. Bütün hava taşımacıları, ürünlerini takriben aynı program ve tip uçaklarla aynı fiyata satarlar. Yine de her bireysel hava yolu, kendine has bir servis sunmağa çalışır. Onların reklamları bu rekabeti, fiyatta değil de yolcuları firmalarına cezbedeceğini ümit ettikleri değişik tipte ürün veya serviste yansıtır.

#### 2.4.4.2. Arz

Arz, firmanın üreteceği miktara bağlıdır. Onların arz eğrilerini, maliyet etkiler. Bir talep eğrisi, tüketicilerin değişik fiyatlarda satın alacakları miktarı gösterirken, bir arz eğrisi, firmanın değişik fiyatlarda üreteceği miktarları gösterir. Fiyatlar (talep) artarken üreticiler (hava taşıyıcıları) daha büyük miktarda üretmeğe yönelir.

Arz ve talep eğrileri, verilen bir pazarda belirli bir ürün için alıcı ve satıcıların hareketini ve onların fiyata etkisini özetler.

Arz ve talep eğrilerinin kesiştiği nokta, ürünün fiyatını ve üretilen miktarı tayin eder. Bu noktada pazar dengededir denir. Maliyet arza aksettğine göre, maliyet ve talep, fiyatı tayin eder. Bir hava taşımacısı için arz eğrisi, bir maliyet eğrisi demektir. O halde fiyat eşitliği,  $P = C + D$  olarak verilir ki burada  $P =$  fiyat,  $C =$  maliyet,  $D =$  taleptir. Bu eşitlik, fiyatlama teorisini yansıttığı için çok önemlidir.

Arz ve talep eğrileri tarafından fiyatın oluşturulması, zıt yönde hareket eden eğrilerin denge noktasında kesiştiklerinde gerçekleşir. Fiyat, bu arz ve talep kuvvetlerinin girişimi ile tayin olur. Arz edilen miktar talep edilen miktara eşittir. Eğer yüksek bir fiyat istenirse, talep edilen miktar daha az ve üretilen miktar daha çok olacaktır. Üreticiler, satın alıcıların alacaklarından fazlasını sunarlar. Bunun üzerine fiyat düşer. Bazı üreticiler piyasadan çekilir ve bazı alıcılar pazara gelir ve denge fiyatı tekrar oluşur (Kane, 1990 : 122).

Saf rekabet ortamında fiyatlamada bireysel alıcı ve satıcılar fiyatı etkileyemezler. Saf rekabet, sonsuz sayıda alıcı ve satıcı ve eşit ürünler olduğunu varsayar. Böylece hiç bir satıcı talebi etkileyemez.

## **2.5. Havayolu İşletmelerinin Pazar Paylarını Artırması**

Havayolu endüstrisinde son dönemlerde görülen kargaşa ortamı, önde gelen taşıyıcıların pazar paylarını artırmak için gerçekleştirdikleri, farklı biçimlerdeki rekabet faaliyetleri ile sonuçlanmıştır. Havayolu firmaları, eğer yeterli doluluk oranı gerçekleştiremezlerse, pazardaki yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmekte zorlanabilirler.

Havayolları, satış miktarlarını artırmak için, genellikle aşağıdaki beş stratejinin bir bileşimini ya da bu stratejilerden bir tanesini uygulanmalıdır (Mak ve Go, 1995 : 63).

- 1- Uçuş noktalarını sayısını arttırmak
- 2- Uçuş ücretlerinde ayarlamalar (muhtemelen azaltmalar) yapmak
- 3- Hizmet kalitesinde farklılık gerçekleştirmek
- 4- Daha sık uçuşlar düzenlemek
- 5- İşletme içi eğitime önem vermek

### **2.5.1. Uçuş Noktalarının Sayısını Arttırmak**

Pazarın daha geniş bir bölümüne ulaşılmasıyla ilgilidir. Bu stratejiyle ilgili temel sorun; havayolu firmalarının kıt kaynaklarla nasıl daha çok insanı kendine çekip taşıyacaklarıdır. Havayollarının bu stratejiyi ;yolcuları, belirli bir havayolu ile seyahat etme doğrultusunda yönlendirebilen seyahat acentaları ile daha iyi ilişkiler kurarak gerçekleştirebilirler.

### **2.5.2 Bilet Fiyatlarında Ayarlamaların Yapılması**

Fiyat ayarlamaları, uygun olan pek çok fiyat düzeyini mümkün olabilmesi nedeniyle, havayolu endüstrisinde aşırı derecede karışıktır. Global dağıtım sistemleri içerisinde, seyahat acentaları kendilerine gelen müşterilerine çok değişik fiyatlar sunabilmektedirler. Örneğin, yolcuya daha

fazla seçenek sağlayan sistemler geliştirilerek rekabetin yoğun olduğu pazarlarda satıcılara bilet fiyatlarını günü gününe güncelleştirme fırsatı verilmelidir (Mak ve Go, 1995 . 66).

Asyalı taşıyıcılar, uzun mesafeli rotalardan ziyade, daha karlı olan, Asya içerisindeki kısa mesafeli rotalarda faaliyetlerini yoğunlaştırmaktadır. Japon Airlines ( JAL) ve All Nippon Airlines (ANA)'nında dahil olduğu üç büyük Japon Havayolu, uluslararası uçuşlarında % 55 oranında önemli bir fiyat düşüşü gerçekleştirmişlerdir. Bunu yaparken bu indirim sayesinde daha fazla sayıda yolcu çekeceklerini ve diğer havayolları ile rekabette avantaj sağlayacaklarını düşünmüşlerdir. İndirim miktarı Amerika rotasında % 40 oranında iken Avrupa rotalarında yaklaşık % 50 olarak gerçekleştirilmiştir. Asya rotalarındaki indirimler, farklı destinasyonlar, doluluk oranı ve diğer havayolları ile rekabetin düzeyine bağlı olarak % 10 dan % 33'e kadar farklılık göstermiştir (Mak ve Go, 1995 . 67).

### **2.5.3. Hizmet Kalitesinin Farklılaştırılması**

Yolcuların beklentilerinin artması ve fiyat konusunda daha duyarlı hale gelmeleriyle, havayolu firmaları maliyetlerine bir ilave olmak sızın hizmet kalitelerini arttırmak durumunda kalmışlardır.

İş amaçlı seyahat edenler belirgin bir biçimde yüksek kaliteli hizmetler aramaktadırlar. İskandinav Havayolları (SAS) ve Singapore Airlines gibi bazı havayolları, marka bağımlılığı geliştirme yönünde agresif bir biçimde faaliyet göstermektedirler. Havayolları, seyahat boyunca, anahtar bir faktör olan ve yolcu taleplerini hızlı bir biçimde karşılamayı içeren noktayı vurgulamaktadır. Bu nokta, Check-in ve Check - out işlemlerindeki sürati, problemleri ortaya çıktığı yerde ve zamanda çözmeyi de içerisine almaktadır. Örneğin; Singapore Airlines yüksek kalitedeki hizmetler sayesinde çok sayıda yolcu için tercih edilen havayolu haline gelmiş ve böylece yüksek bir doluluk oranını

gerçekleştirmiş ve yüksek karlılık performansını yakalamıştır (Mockler, 1997:146).

#### **2.5.4. Daha Sık Uçuşlar Düzenlemek :**

Son strateji daha sık uçuş programlarının yürütülmesidir. Bu programların yürütülmesinde havayolu şirketler için hayati derecede önemli olan nokta, iki nedenden dolayı, dünyadaki diğer havayolu firmaları ile ortaklıklar kurmalarıdır. Bunu önemli kılan birinci neden; liberalizasyona rağmen sıkı hükümet kontrollerinin, havayollarına yolcularının seyahat ettiği uluslararası rotalara doğrudan girerek rekabet etme konusunda engel olması, ikinci neden ise, sınırlı kaynakların ortaya çıkardığı güçlüklerin ortaklıklar yoluyla aşabileceğine olan inançtır. Bu nedenden dolayı, uluslararası havayolu endüstrisinde ortaya çıkan stratejik birleşmeler önemli bir konu oluşturmaktadır. Stratejik bir birlikteliğin üç temel özelliği aşağıdaki şekilde tanımlanabilir (Mockler ,1997 :147).

- İki ya da daha fazla sayıda firma bütünleşmeden sonra da bağımsız kalacak şekilde, amaçlarına ulaşmak için anlaşma yoluna giderek bir araya gelerek birleşmeleridir. Firmalar birliktelik oluşturmakla beraber tüzel kişiliklerini sürdürürler.

- Ortak durumundaki firmalar birlikteliğin ortaya çıktığı faydaları ve belirlenen görevlerin performansı üzerindeki kontrolleri paylaşırlar. Belki de bu durum birlikteliklerin (bütünleşmelerin) en ayırt edici özellikleridir ve bu durum yönetimi son derece güçleştirmektedir.

- Ortak konumdaki firmalar, birbirlerine önemli alanlarda (Teknoloji, ürünler, hizmet vb. ) katkıda bulunurlar

##### **2.5.4.1. Havayolu Bütünleşmeleri**

Havayolu endüstrisinde stratejik bütünleşmelerin artması, havayollarının varlığının varlıklarını devam ettirme yolunda gerçekleştirdikleri

araştırmaların sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Havayolu firmalarının bütünleşme ve bu süratle yaşamlarını devam ettirme yolundaki çabaları artmaktadır. Dünyanın en karlı havayollarından Cathay Pasific Airlines'in yönetim kurulu başkanı Rod Eddigton, Amerika Birleşik Devletleri pazarında  havayolunun varlığını devam ettireceğini, bunların yanında bir ya da iki tane bütünleşmiş havayolunun kalacağını ve Avrupa'daki görüntünün de buna benzer olacağını ifade etmektedir (Mockler, Dologite ve Carnevali, 1997: 255).

Mevcut işletme çevresi ve bu evre içindeki şartlar, havayollarına az sayıda seçenek sunmaktadır, havayolları rekabet baskısı altında kendilerine en iyi pozisyonu sağlayacağını düşündükleri "Btnleşmelere" doğru yönelmektedir.

Havayolu endüstrisindeki stratejik bütünleşmeler, denk yatırımları ve denk olmayan yatırımları içermektedir (Mockler, Dologite, ve Carnevali, 1997:256).

**Denk Yatırımlar:** Havayolu endüstrisi oldukça geniş boyutlu uluslararası işbirliği anlaşmalarına sahne olmaktadır. Örneğin; Daha büyük bir havayolunun daha küçük bir havayolu şirketini doğrudan doğruya satın olarak, onun tamamının sahibi durumuna gelmesi gibi. Uluslararası hava taşımacılığı kuralları ulusal taşıyıcıların ilgili ülkeye ait olmalarını gerektirmektedir. Örneğin; Amerika Birleşik Devletlerinde kanunlar yabancı taşıyıcıların Amerikalı havayollarının en fazla % 25'ine sahip olabilecekleri şekilde bir sınırlama getirilmiştir. Bu, ortaklıklara getirilmiş bir sınırlamadır. Avrupa'da geçerli olan kanunlar ise Avrupa Birliğine ye ülkelerden havayollarının yabancı bir şirket tarafından satın alınmasına sınırlamalar getirmiştir.

Diğer endüstrilerde olduğu gibi havayolu endüstrilerinde de denk yatırımlar her bir tipi farklı çeşitlerde bağlantıları içermektedirler. Bunlar iki katagoride incelenebilir; franchising (imtiyaz) anlaşmaları ve diğer



anlaşmalardan doğan ortaklıklar.

**Franchising Anlaşmaları:** Franchising anlaşmalarında, daha küçük (genellikle bölgesel) taşıyıcı belli rotalarda, daha büyük havayolu adına lisans anlaşması ile yolcu ve yük taşımacılığı yapmaktadır. Franchising, ürün ya da hizmetlerin lisans adı altında satışını vurgulamaktadır. Havayolu endüstrisinde, daha büyük havayolları belirli rotaları bir lisans adı altında daha küçük taşıyıcılara satmaktadır. Bu tip ortaklıklar büyük havayolu firmaları için popülerdir çünkü; bu tip ortaklıklar onların daha az karlı rotaları franchising anlaşmaları ile daha küçük taşıyıcılara devretmelerine müsaade etmektedir.

Franchising anlaşması altında faaliyet gösteren daha küçük havayolları, büyük olan taşıyıcının renklerini kullanırlar, küçük firmaların uçuş mürettebatı büyük firmanın üniformalarını giyer ve büyük firmanın logosunu kullanır. Tüketiciler havayolları arasında gerçekleştirilen Franchising anlaşmalarından fayda sağlamaktadırlar çünkü; bu anlaşmalar müşterilere daha kısa rotalarda daha fazla uçuş ve büyük şehirlerde daha kısa zamanda ulaşma imkanı sağlamaktadır. Müşterilerin franchising anlaşmaları ile elde ettikleri diğer bir yararda Franchising alan firma ile yaptıkları seyahatlerde satın aldıkları ürün ve hizmetlerde franchising veren büyük firmanın daha fazla tanınmış olan standartları ile karşılaşmış olmalarıdır. Franchising anlaşmaları hem eşit hem de eşit olmayan anlaşmaları içermektedir.

**Hisse satın alma (imtiyazı veren büyük firma imtiyaz verdiği küçük firmaya yatırım yapıyor):** Örneğin; British Airways (BA) TAT'ın 1993 yılında % 49.9'unu, 1996 yılında ise çoğunluk hisselerini ele geçirdi. ve 1996 yılında TAT, BA' a bağlı bir şirket durumuna geldi.

Franchising alan küçük firma, büyük firmadan farklı bir ülkeye aitse, büyük firmanın küçük firmadan satın alabileceği hisse miktarı kanun tarafından sınırlandırılmıştır. Örneğin; 1990'lı yılların ortalarında BA nın



Deutsche BA'ın % 49.1'ine sahip olmasına müsaade edilmiştir.

**Sadece İsim Hakkının Bulunması:** Franchising veren firmanın küçük firmaya yatırımda bulunmaması. Franchising alan firmanın ayrı, bağımsız bir firma olarak faaliyetlerini sürdürmesi. Örneğin; BA, Sun Air, Logan Air, Comair, Manx Airlines Europa, City Flyer Express, Maersk Air UK ve GB Airways ile Franchising birliklikleri gerçekleştirmektedir.

Franchising tipi ortaklıklara ilave olarak aşağıdaki konularda işbirliği içeren anlaşmalarda mevcuttur (Mıokler, Dologite ve Carnevali, 1997: 256).

- Pazarlama. code-sharing ve/veya frequent flyer programları
- Ürün/ hizmet, fiyat, marka imajı, hizmet kalitesi, rotalar, uçuşların zamanlaması ve düzenlemesi gibi alanlarda iş birliği
  - Ana rezervasyonların, check-in, bagaj hizmetlerinin, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri teknolojisinde, mürettebat eğitiminde, mühendisler ve uçuş planlama hizmetlerinde işbirliği
  - Donanım ve donatım hizmetlerinde, yakıt ve catering hizmetlerinde iş birliği
  - Ofislerin, check-in için terminallerin, sınır kapılarının, bagaj taşımacılığının işbirliği içinde gerçekleştirilmesini içermektedir.

Mevcut durumda bütünleşmeler, bölgesel düzeyden kıtalar arası düzeye ilerlemektedir. Örneğin; KLM ve Northwest Airlines arasında gerçekleşen bütünleşme global bir yaklaşımdır ve her iki havayolunun önemli kazanımlar sağlamıştır. KLM ve Northwest bütünleşmesi yolculara bol alternatifli bir rota ağı sunmuş ve her iki havayoluna, havacılık tarihine geçecek biçimde altı kıtada üç yüz destinasyona uçuş imkanı vermiştir (Bieber ve Poiter, 1993 :137 ).

Havayolu sektöründe en önemli ortaklık (işbirliği) sektördeki en önemli taşıyıcılar olan British Airways (BA) ve American Airlines (AA) arasında

gerçekleştirilmiştir. 1996 yılı sonlarında AA ve BA stratejik bir ortaklığa gitmeyi amaçladıklarını ilan etmişlerdir. Bu iki havayolu daha iyi şartlarda varlıklarına devam ettirmelerine ve pazardan daha fazla pay almalarına yardımcı olacak benzer biçimde, işbirliğine yönelik anlaşmaları daha önceden de gerçekleştirmişlerdir. AA "Bir Dünya Havayolu" olabilmek için yabancı bölgeleri hedeflemiştir. 1982 yılında, AA Latin Amerika'da faaliyet gösteren ve iflas itmiş olan Brannif Airlines'in rotalarını satın almıştır, 1989 ve 1990 yıllarında Trans World Airlines (TWA)'nın Avrupa rotalarını, 1991 yılında Eastern Airlines'in Latin Amerika rotalarını ve Maimi / Madrid rotalarını satın almıştır. Rotalardaki bu yatırımlara ilave olarak AA, Philippine Airlines, Lone Star, LAPSA, LOT Polish Airlines, Canadian Airlines ve Güney Afrika Havayolları ile Code-share (Kod Paylaşımı) anlaşmaları yapmıştır. 1996 yılında BA ile gerçekleştirilecek bütünleşme duyurulduğunda AA diğer havayolları ile kurulmuş olduğu bağlantılar sonucunda belirli bir deneyime ulaşmış bir durumdaydı (Mockler, 1997 : 252).

BA, amaçlarına ulaşmada avantaj sağlayabilmek için bütünleşmeleri, işbirliklerini kullanmaktadır. Burada temel amaç; yoğun rekabet ortamında avantaj sağlayabilmektir. BA'ı, bu tip birliktelikler oluşturmaya iten önemli nedenlerden birisi de, BA için ciddi rekabet problemleri yaratabilecek, Amerikalı havayolları ile Avrupalı havayolları arasındaki birlikteliklerdir; United Airlines/ Lufthansa/ Sas, KLM/ Northwest ve Delta/ Sabena/ Swissair/ Austrian Airlines gibi (Mockler , 1997 : 252-253)

Havayolu endüstrisindeki stratejik birleşmelerin içerisindeki diğer vurgulanması gereken bir nokta, batı ve doğu ülkelerinin havayolları arasındaki global bütünleşmelerde odaklanmaktadır. Örneğin; Singapore Airlines, Swissair ve Delta Airlines, işbirliğine yönelik bir ortaklık oluşturmuşlardır.

Ancak bu tip işbirliğinin her zaman olumlu sonuç verdiği söylenemez. Örneğin; Hollanda Kraliyet Havayolları (KLM), Austrain, Swissair ve

İskandinavya Havayolları (SAS) ile işbirliği girişiminde bulunmuştur ve sonuçta bu proje başarısız olmuştur. Ortaklar bu işbirliğinden ümit ettikleri olumlu sonuçları, belirli bir zaman dilimi içerisinde elde edememişlerdir (Bieber, 1993: 136).

Dünya çapında, havayolu endüstrisindeki rekabet artmaktadır, artan rekabet karşısında Avrupalı ve Amerikalı taşıyıcıların işbirliği, bütünleşme yolunda adımlar atmaları Asya - Pasifik bölgesindeki havayolu firmalarında, varlıklarını sürdürebilmek için benzer birliktelikler oluşturma yönünde teşvik etmiştir. Bu faaliyetler havayollarının global stratejilerinin bir parçasıdır. Avrupa ve Amerika da First- Class ve Bussines-Class seyahatlerine yönelik talep azalmaktadır. Bununla beraber, Asya- Pasifik'te durum farklıdır. İş ve boş zamanları değerlendirme amaçlı seyahatlerde havayolunun tercih edilmesi, bölgenin coğrafi yapısı ve yapıdan kaynaklanan nedenlerle pek çok ülke arasında başka bir ulaştırma modelinin olmaması gibi nedenlerle hayatın bir gerçeği olmuştur.

Video konferans, İnternet gibi telekomünikasyon alanındaki hızlı gelişmelere rağmen Asyalılar daha sık uçmaktadırlar. 1998 yılında Asya- Pasifik bölgesinde görülen ekonomik krizin bu durumu olumsuz yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Havayolu firmaları yoğun rekabet ortamında yolcuları kendilerine çekebilmek için bazı teşvik edici hususları; Belli sıklıkla uçanlara ve bunların aile mensuplarına bilet fiyatlarında indirimler ve ücretsiz uçuş hakkı sağlayan "Sık Uçuş Kartı" gibi imkanları, devreye sokmaktadırlar.

Uçak teknolojisinde gelişmeler devam ettikçe ve bunun sonucunda daha fazla yolcu daha kısa zamanda, daha ucuza, daha uzak yerlere seyahat etme imkanına kavuştukça, turizm hareketliliğine katılan kişi sayısı artıkça ve iletişim teknolojisinde gelişmelere rağmen iş amaçlı seyahat edenler, yatırım yapmayı düşündükleri yerleri görme konusunda ısrarlı oldukça, yüz yüze görüşmenin avantajlı olduğunu düşündükçe havayolu endüstrisinin önemini gelecekte de koruyacağını söylemek yanlış olmaz.

#### **2.5.4.2. Havayolu İşletmelerinde Özelleştirme**

Havayolu taşımacılığı sektöründe globalleşmeyi teşvik eden diğer önemli bir uygulama da özelleştirme dir. Özellikle son yıllarda dünya havayollarında hızlı bir özelleştirme süreci yaşanmaktadır. Bu gün, uluslararası yolcu taşımacılığın yaklaşık %80'ini gerçekleştiren en büyük 25 IATA havayolunun 19'u özelleştirmiş durumdadır. Yapılan tahminler 2005 yılına kadar dünyü havayolu yolcu taşımacılığının büyük çoğunluğunu gerçekleştirecek olan taşıyıcıların sayısının 20'yi geçmeyeceğini göstermektedir.

Havayolu şirketleri tarafından kendi bünyelerine adapte edilen özelleştirme stratejilerinin amacı, uluslararası rekabet ortamında varlıklarını korumak olarak belirtilmektedir. Pek çok hükümetin politikası, ulusal ekonomide kamu sektörünün yatırımlarını azaltmak yönündedir. Sonuç olarak, ulusal havayolları daha fazla rekabet eder duruma getirebilmek için Avrupalı, Asyalı ve Amerikan şirketleri ticari anlaşmalara dahil olarak faaliyetlerini sağlamlaştırmak istemektedirler. Bu doğrultuda, 1994 yılında Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Avrupalı havayollarının geleceğine ilişkin raporda problemlerin çözümünde temel noktanın " Nihai Özelleştirme" olduğu vurgulanmıştır.

Ulusal havayolları endüstrisi bir ülke için stratejik öneme sahiptir ve hükümetler havayollarının belirli bir hissesini kontrol etmek isterler. Özelleştirme programları dahilindeki özelleştirme faaliyetlerinde kamu kesimi, şirket hisselerinin % 50'sinden fazlasına sahip olacak biçimde özelleştirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bütün havayolu firmalarının özel şirketlerin kontrol altında olduğu Amerika Birleşik Devletlerinde dahi, yabancı yatırımcıların, şirket sermayesinin %25'inden fazlasına sahip olsalar bile oy haklarının en fazla % 25'ine sahip olmalarına müsaade edilmektedir (Vellas ve Becherel, 1995 : 152).

şirket hisselerinin yalnızca % 20'si kalmıştır.

Havayolları şirketlerinin özelleştirilmesi, havayolu taşımacılığın gelişmesinde çok önemli bir strateji olmuştur. Özelleştirme stratejisi havayollarının değişen pazarlarda başarılı olmaları için en iyi stratejidir denilebilir.

#### **2.5.5. İşletme İçi Eğitime Önem Vermek**

Üçüncü bölüm, tamamen havayolu işletmelerinde işletme içi eğitime ayrılmış olup havayolu pazarlaması eğitimi ayrıntılı olarak incelenmiştir.

#### **2.6. Türk Havayolu Firmalarının Pazar Payının Arttırılmasına Yönelik Faaliyetler**

Havayolları arasındaki bütünleşme modası yakın zamanda THY'da içine almıştır. Yakın geçmişte Zürih'de yapılan bir anlaşmayla THY, Swissair'in başını çektiği Qualiflyer'a katıldı. Ancak bu katılım işbirliği anlaşması şeklinde kalmıştır. Grubun diğer üyeleri arasında Belçika Havayolları SABENA, Avusturya Havayolları, Portekiz Havayolları ATP, Fransız şirketi AOM bulunmaktadır. Bu gruba üç şirket, daha sonradan katılmıştır. Bu şirketler, Swissair'e ait olan Crossair, Avusturya havayolları ile yakın işbirliği içerisinde bulunan Lauda Air ve yeni Avusturya havayolları ile bağlantılı çalışan Tyrolean dir.

THY bu şirketlerden Swissair, Avusturya Havayolları, Sabena, Portekiz'in ulusal havayolu şirketi olan TAP Air ve Fransız şirketi olan AOM ile olan imzalarını tamamlamıştır. Bu anlaşma uyarınca, adı geçen havayolu şirketleri, ana üstler dışında yer hizmetlerini aynı şirketten alacaklardır, bütün şirketler alacaklarına Qualiflyer logosu yapıştırmışlardır. Bütün şirketlerin tek bir "Frequent Flyer" (Özel Yolcu) programı oluşturmuştur.

İngiltere'deki tüm hava taşımacılığı endüstrinin yeniden düzenlemesinin yolunu açmıştır. BA, önde gelen rakipleri British Caledonian ve Dan Air karşısında avantaj sağlamış ve faaliyetlerini havaalanı ve uzay endüstrilerinden çeşitlendirilmiştir.

Avrupa içerisinde, Orta Avrupa ve Batı Avrupa'daki önde gelen havayolu şirketleri toptan ya da parça parça bir özelleştirme politikası takip etmektedir. İlk özelleştirilen havayolu şirketi AEA (Avrupa Havayolları Birliği)'nin toplam yolcu taşımacılığının %31.5'ini gerçekleştiren İngiltere'den British Airways ve Hollanda dan Kraliyet Havayolları (KLM) olmuştur aslında yolcu trafiğinin :58.5'i tamamıyla ya da parça parça özelleştirme süreci içinde olan şirketler tarafından taşınmaktadır. Bu şirketler içerisinde Alitalia, Sabena ve Lufthansa gibi Avrupa'nın önde gelen şirketleri de vardır.(Vellas ve Becherel, 1995: 153).

Özelleştirme çalışmalarının başarılı olabilmesi için finansal problemlerin çözümlenmesi gerektiğinde bahsedilmektedir. Örneğin BA özelleştirme esnasında maliyetleri düşürmek için uçak filosuna yönelik modernizasyon ve rasyonelizasyon programları uygulanmış ve çalışanlarına verdiği eğitimin kalitesi ile, yer hizmetlerinde ve uçuş sırasında verdiği hizmetlerdeki kalitenin artışıyla rekabetçi imajını oluşturmakta başarılı olmuştur.

BA'nın özelleştirilmesi, havayollarının özelleştirilmesi konusunda başarılı bir örnek olmuştur. Özelleştirme sonrası BA dünyanın en büyük ve finansal açıdan en başarılı havayollarından birisi olmuştur.

Dünyanın diğer bölgelerinde de özelleştirme programları yürütülmektedir. Örneğin; Latin Amerika'da Aerolineas Argentinas'ın hisselerinin büyük bir bölümü Iberia havayollarına satıldıktan sonra daha önce en büyük paya sahip olan Devletin hissesi % 5'e düşmüştür. eksika'da Aeromexico şirketinin hisselerinin % 60'ı Prevoisin Group adındaki özel sermaye grubuna % 20'si çalışanlara satılmıştır. Meksika hükümetinin elinde

Özelleştirmenin başarılı olabilmesi için kesin ekonomik ve karlılık şartlarının ölçülebilir olması gerekmektedir. Bu değerlendirmeler ile beraber ekonomik ve politik amaçlar, ülkenin özelleştirme faaliyetlerinin tamamen ya da kısmen tamamen etkileyebilmektedir. Dünyada özelleştirme faaliyetlerinin hızını etkileyen temel bir şart, kendi "Açık Semalar" politikasının dünyadaki tüm pazarlara yayılmasını isteyen Amerikan Birleşik Devletleri tarafından desteklenen, sınırlamaların kaldırılmasına yönelik politikalar vb. liberalizasyon politikalarıdır. Her özelleştirme politikası farklı yasal ve finansal oluşumların konusudur. Aynı zamanda özelleştirme politikaları, her havayolunun sahip olduğu özelliklerin, tarihinin, yasal ve politik genelekleri ve özelleştirmeyi içeren finansal pazarların gelişme düzeyinin bir sonucudur. Özelleştirme çalışmaları çeşitli şekillerde gerçekleştirilmektedir (Vellas ve Becherel, 1995: 152).

- **Ana Firmanın Özelleştirilmesi:** Özelleştirilen şirketler için en iyi metot budur. Normal olarak, özelleştirilen yardımcı şirketler (bağlı şirketler) tamamıyla kontrolü altında oldukları ana şirketleri takip ederler. Örneğin; Air France'ın özelleştirilmesi bütün grubun özelleştirilmesini beraberinde getirmiştir.

- **Bağlı (Yan) Şirketlerin ana Firmadan Bağımsız Olarak Özelleştirilmesi:** Bu tip özelleştirme en kolay yoldur. Bu tip özelleştirme bütün grubun özelleştirilmesine öncülük etmenin yanında, yeni yasal ve ekonomik çevreye adım adım adaptasyonu sağlaması bakımından avantaj teşkil etmektedir.

- **Ana Şirketin ve Yan Şirketin Özelleştirilmesi:** Bu üçüncü metot, ana şirketin sadece azınlık durumunda olduğu grup içindeki bütün şirketlerin özelleştirmesini içermektedir. Bununla beraber, bu tip özelleştirmelerde karşılaşılan karmaşık finansal ve yasal zorunlulardan dolayı su tip özelleştirmelerin yürütülmesi çok zordur.

Bir şirketin ya da şirketler gurubunun özelleştirilmesi tüm endüstriyel sektörün özelleştirilmesine öncülük eder. İngiltere'de, BA'ın özelleştirilmesi



Gruptaki şirketlerden hangisi ile uçulacak olunursa olunsun yolcular, özel salonlardan ve ücretsiz bilet imkanı veren mil kazanma şansından yararlanacaktır. Grubun kurulmasıyla THY'nin 65 olan uçak sayısı, Qualifyer gruba dahil olan havayolu şirketlerinin uçakları da hesaba katıldığında 401'e yükselmiştir.

THY'nin daha önce 97 olan uçuş noktası bu anlaşmanın imzalanmasından sonra 125 ülkede 294 noktaya ulaşmıştır.

- Uçuş sayısının birleştirilmesiyle tüm yolculara daha fazla uçuş noktasına daha sık uçuş imkanı yaratılmıştır.
- Ortak rezervasyon, ortak satış, aynı ücret uygulaması yürürlüğe girmiştir.
- Anlaşmaya taraf olan havayolu şirketlerinin aynı ücret uygulamasıyla THY'nin uçmadığı, ancak yolcularına ortakların uçaklarındaki koltukları satacağı Güney Amerika, Afrika, Avrupa ve Asya'daki bazı uçuş noktalarında da önemli fiyat indirimleri sağlandı. Yolculara bizden fazla havayolu kullansalar bile ilk noktada doğrudan transit bagaj hizmeti kolaylığı sağlanmıştır.
- Yolcu hizmetlerinin yanı sıra ikram hizmetleri, enformasyon teknolojisi, uçak bakım ve duty free satışlarına da uzanarak genişleyecektir.
- Ortaklar "Frequent Flyer" programlarını birleştirerek yolculara daha fazla mil kazandıracaklardır. Böylece yolcu sayılarını artırma fırsatı yakalayacaklardır. THY'nin 70 bin, Swissair'in ise 1.2 milyon "Frequent Flyer" yolcusu olduğu düşünülürken bundan THY'nin kazançlı çıkacağı söylenebilir.

THY'nin büyük ve güçlü bir havayolu olan Amerikan Delta Havayolları ile arasındaki görüşmelere devam etmektedir ve büyük bir ihtimalle bir işbirliği anlaşmasının imzalanacağından bahsedilmektedir.



THY'nin yabancı havayolları ile olan işbirlikleri bunların dışında da devam etmektedir; Japon Havayolları (JAL) ve Güney Kore Havayolları (Asiana) ile koltuk bazında blok satış anlaşmalarının yanı sıra, Sair Group, Sabena, Avusturalya, Portekiz Havayolları (TAP) ve Fransız taşıyıcı AOM olmak üzere Avrupa'nın beş büyük havayolu ile çok sayıda bölge ve faaliyeti kapsayacak bir stratejik işbirliği anlaşma imzalanmıştır. Yukarıda ayrıntılardan bahsedilen "The Quualifyer Group" olarak adlandırılan bu ortaklıkla, THY ücret rekabeti nedeni ile satış yapamadığı ve operasyonu bulunmayan bir çok dış hat noktasında satış yapma imkanı elde edecektir.

### **2.6.1. Özel Tanıtım Anlaşmaları**

Pan American World Airways, Mexicana Havayolları, Macar Malev Havayolları, Avioimpex, Air Maldives, Crossair, Tavrey, Çk ve Balkan Havayolları ile THY'nin uçmadığı hatlarda özel ücretler uygulamak üzere Özel Promosyon Anlaşmaları imzalanmıştır.

### **2.6.2. Acentalar İle İşbirliği**

THY Türkiye'de 44, Avrupa'da 5, Orta-Doğuda 10, Uzak doğuda 8, Amerika kıtasında ise 2 adet olmak üzere toplam 69 adet Genel Satış Acentalığı sözleşmesi imzalanmıştır.

Türkiye'de faaliyet gösteren IATA onaylı THY dış hatlarına satış yapan acenta adedi 2001 yılı sonu itibariyle 304'e yükselmiştir. THY'nin iç hatlarına satış yapmak üzere yurt içi yetkili yolcu bileti satış acenteleri sözleşmesi akdedilen acente sayısı ise 450'ye yükselmiştir.

### 2.6.3. Özel Yolcu Programları

1997 yıl sonu itibari ile Frequent Flyer aktif üye sayısı "Mileage Club" programında 45.610 "Corporate Club" programında 2.553, "Courtesy Card" programı da 2. 684 olmuştur. "First Class" da ücretli olarak seyahat eden yolculara kalkış ve varış noktasında "Limuzin" servisi vermesi başlanmıştır. First Class " ücreti ödeyip, o hatta "First Class" olmaması nedeniyle "Business Class" uçan yolcularına da aynı hizmet uygulanmıştır.

Türkiye'de faaliyet gösteren özel havayolu şirketlerinin varlıklarını devam ettirmelerinde yurt dışında çalışan Türk işçilerin önemli rolü olduğu söylemek mümkündür. Türk işçilerinin doğurduğu trafik Avrupa'da Türk orijini charter şirketlerinin faaliyete başlamasına neden olmuştur.

Türkiye'de zaman zaman karşılaşılan politik istikrarsızlıklar uçaklarla yolcu taşıma işinin yabancı şirketler tarafından yapılmasını riskli kılmaktadır. Tur operatörlerine bağlı olarak faaliyet gösteren havayolu bu durum önüne geçerek, pazar paylarının azalmasının önüne geçilmesini sağlayabilirler.

Türk havayolu şirketleri, yabancı ülkelerin pazarlarından müşteri çekme çabası içerisinde dirler. Bu nedenle yabancı ülkelerde şirket kurup ülke vatandaşlarını Türkiye'ye çekmeye çalışmakta, bir nevi o ülke şirketiymiş gibi faaliyettedirler.

Türk havayolu şirketleri, Türk seyahat acentalarına daha düşük fiyatlarla hizmet vermektedirler. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin bünyesinde bulunan havayolu şirketleri, bu nedenle sağlam olan finansal yapıları sayesinde, pazardan daha fazla pay alabilme yolunda avantaj sağlamaktadırlar. Örneğin; Pegasus Havayolları, Çukurova Holding bünyesinde bulunan Yapı ve Kredi Bankası'nın iştiraklerinden olan Enternasyonel Turizme bağlı olarak faaliyet göstermektedir.

## BÖLÜM III

### 3. Havayolu İşletmelerinde Pazarlama Eğitiminin Önemi

Günümüzün çağdaş havayolu işletmelerinde başarıyı arttıran etkenlerden en önemlisi insan gücüdür. Hizmet sektöründe olmalarından dolayı havayolu işletmelerinin gücü, çalışanlarının ve yöneticilerinin gücüyle ölçülür, bu nedenle işletmede çalışan bütün personelin ve özellikle de satış gücünün eğitimi ve yetiştirilmesinin özel bir önemi vardır. Personelin kalitesi hizmet olarak ürünün de kalitesinin önemli bir belirleyicisi durumundadır. Bu ise personelin işinin gerektirdiği bilgiye doğru olarak ve zamanında sahip olmasına ve bu bilgiyi uygulayabilmesine bağlıdır.

Çağımızda sorunları yeni bir yaklaşımla ele alıp çözebilen, karar verme becerileri gelişmiş, işletmeci bilgisine sahip ve sorumluluk alabilen iş görenlere gereksinim vardır. Çalışanlara bu niteliklerin kazandırılması veya var olan niteliklerin daha geliştirilmesi, ancak işletme içinde benimsenecek ve uygulanması mümkün kılınacak planlı bir eğitim etkinliğiyle gerçekleştirilebilir.

Çalışma yaşamında eğitim gerekli olup olmadığı konusuna ilişkin tartışmalar, günümüzde önemini yitirmiştir. Eğitimin gerekliliği artık tüm işletmeler tarafından kabul edilmektedir. İstenilen nitelikte olmayan işgücü ile artık işletmelerin rekabet edebilme şansı yoktur (Sipahi, 1998 : 3). Çalışanların başarılarını geliştirmenin veya arttırmanın ne denli önemli olduğu, tüm işletmelerce kavranmış bulunmaktadır. Bir örgüt varlığını devam ettirebilmek için personelini amaçlarına uygun olarak yetiştirmek durumundadır (Ataklı, 1992 : 6). Bingöl'ün vurguladığı şu ifadeye dikkat etmek gerekir: "Eğitim, ulaşılması gereken bir hedef olmayıp, sadece işletmelerin amaçlarına gerçekleştirebilmeleri için kullandıkları araçlardan birisidir" (Bingöl,1997 . 169).

İşletmeler, yalnız ilerlemek ve gelişmek için değil hayatta kalabilmek etkinliğini sürdürebilmek için de dinamiklerini korumak zorundadır (Yalçın, 1988 : 86) İşletme içinde düzenlenen iş gören eğitim uğraşları, "bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma , davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, örgüt ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür" (Sabuncuoğlu, 1991 : 125). Bu nedenle, havayolu işletmelerinde çalışan personel, sektördeki gelişmelere ve teknolojiye gelişmelere ayak uyduracak düzeyde yetiştirilmelidir. Edinilen bilgilerin düzenli ve devamlı bir şekilde uygulanacak eğitim programları ile korunmasına da ayrıca dikkat gösterilmelidir.

Ayrıca, havacılıkla ilgili denetim veya destek hizmeti verenlerin de gerekli eğitimden geçmeleri ve düzenli aralıklarla, yeni gelişmelere uyumu sağlayacak eğitim programlarına katılmaları faaliyetin bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu nedenlerle eğitim, havacılık işletmeleri ve kurumlarında faaliyetin devamını sağlayan önemli bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır.

Gerçekte, havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler çok hızlı bir gelişmenin takibi ve uygulaması içindedirler. Uçuş hizmeti verenler, pazardaki her türlü değişimi sürekli ve titizlikle izlemek ve değişen durumlara uygun hizmet arzı ve ücret düzenlemesi yapmak zorundadırlar. Çünkü, havayolu işletmeleri dinamik bir yapı içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu nedenle havayolu işletmeleri sektörde izlenmesi güç bir hızla devam eden gelişmelere ayak uydurmak zorundadırlar. Buda ancak eğitimle mümkün olacaktır aksi bir durumda bu hizmet işletmelerinin devamlılığı da olmayacaktır.

Zaten, hizmet sektöründe bulunan kişinin kendisine güveninin ve motivasyonunun arttırılması; organizasyonla çalışanlar arasındaki ilişkilerin

geliştirilmesi; gereksinim görülen konularda bilgi, beceri ve davranış kazandırılması, bu konulara alıştırılması ve adapte edilmesi, eğitim amaçları olarak benimsenmelidir. Eğitim, zaman zaman değil, sürekli bir hedefe dönük plan dahilinde yürütülmelidir.

Eğitimle havayolu işletmelerin azar paylarını ve dolayısıyla satış gelirlerini arttırmak mümkündür. Böylece yönetimin etkinliği artar. Zaten, havayolu pazarlaması eğitiminin amacı: belirli bir yönde gelişme sağlamak veya bir başka deyişle arzulanan belirli bir etkinliğe ve yeterliliğe ulaşmak için yol göstermektir. İşte bu noktada eğitimle, havayolu işletme yöneticilerinin belirli bir yönde gelişmesi sağlanarak amaçlanan hedef pazarlara daha kolay ulaşılabilir. Böylece bir yandan satıcı, mesleki açıdan kendini geliştirirken; diğer yandan havayolu işletmesi de daha fazla gelir sağlar.

Günümüzde sayıları azalmış olmakla birlikte bazı yöneticiler, bir takım nedenlerden ötürü eğitim etkinliklerine gereken önemi vermemektedir. Eğitim etkinliklerinin harcamalara neden olması; eğitim gören iş görenlerin başka firmalarca transfer edilme olasılığı nedeniyle eğitim masraflarının, eğitim olanağını sağlayan firma tarafından ödenmesi ve sonuçta eğitime harcanan paralar ve zamanın o firma için kayıp olduğuna inanılması, eğitimin önemini gölgeleyen ve çağımızda geçerliliğini yitirmiş yanlış düşüncelerdir. Eğitime önem vermeyen, eğitime harcanan parayı ve zamanı kayıp olarak nitelendiren bir yönetici zihniyetinin egemen olduğu havayolu işletmeleri günümüz rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmeleri beklenemez.

Ancak eğitim, sihirli bir değnek değildir. Eğitimin her derde deva olması beklenemez. Örgütsel aksaklıklardan doğan problemlere çözüm getiremeyeceği gibi, personel seçiminde yapılmış olan hatalardan kaynaklanan bozuklukları da gideremez (Bingöl, 1997 : 181).

### **3.1. Eğitimin Havayolu İşletmelerine Sağlayacağı Yararlar**

Havacılık alanında çalışabilmek için öncelikle ilgili kurumlardan lisans, sertifika gibi belgelerin alınması ve gerekli görülen süreler içinde de yenilenmesi gerekmektedir. Uçuş yan hizmetleri, havaalanı yer hizmetleri, yangın kurtarma, bilet satış ve rezervasyon gibi hizmetler ile bakım ve onarım faaliyetlerinde dolaylı olarak görev alan ve uzmanlık gerektirmeyen işlerde çalışanların da bağlı oldukları kurum ve kuruluşlarca sürekli bir eğitime tabi tutulmalıdırlar. Çünkü havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler çok hızlı bir değişim ve gelişmenin takibi ve uygulaması içersindedirler. Bu işletmeler işletme içi eğitim açısından ele alındığı zaman, hizmet sektörü olmalarından dolayı bir bütün olarak değerlendirilmeli ve çalışanlar arasında sinerji yaratılmalıdır.

İşletmelerde uygulanan eğitim programlarının sağladığı yararlar, örgütte olan yararlar; bireylere olan yararlar; grup için ve gruplar arası ilişkilere yararlar şeklinde üç grupta ele alınabilir (Bingöl, 1997 . 181).

#### **3.1.1. Eğitimin İşletmelere Sağladığı Yararlar**

- İşletmenin her düzeyinde işe ait bilgi ve becerileri artırır.
- Çalışanların işletmenin amaçlarıyla özdeşleşmelerine yardım eder
- İşletme içinde açıklık ve güveni besler.
- Ast-üst arasındaki ilişkiyi artırır.
- Örgütsel gelişime yardımcı olur.
- İşletmelerde işgücünün moralini yükseltir.
- İşin ana hatlarının hazırlanmasına yardımcı olur.
- İşletmenin tüm alanlarında gelecekteki gereksinmelerle ilgili bilgi sağlar.
- Verim ve iş kalitesinin artmasına yardım eder.

- Daha bilgili ve yetkili hale gelmek için işletmede bir sorumluluk duygusu gelişmesini sağlar.
- İş ile yönetim arasındaki ilişkileri artırır ve güçlendirir.
- Büyüme ve iletişim için uygun bir ortam yaratır

### **3.1.2. Eğitimin Bireye Sağladığı Yararlar**

- Daha iyi karar alma ve problem çözmede kişiye yardımcı olur. Eğitim ve geliştirme yoluyla başarı, tanınma, büyüme, sorumluluk ve ilerleme gibi güdüsel değişkenler benimsenir ve harekete geçirilir.
- Kişide öz-gelişim ve öz-güvenin cesaretlendirilmesi ve başarılmasına yardımcı olur.
- Kişinin stres, gerilim, hayal kırıklığı ve çatışmayla başa çıkmasına yardımcı olur.

### **3.1.3. Eğitimin Grup İçi ve Gruplar Arası İlişkilerde sağladığı yararlar**

- Gruplar ve bireyler arasındaki iletişimi artırır.
  - İşe yeni girenler ve yer değiştirme veya terfi nedeniyle yeni görevler alan iş görenlerin oryantasyonuna yardımcı olur.
  - Yönetim politikaları hakkında bilgi sağlar.
  - Kişiler arası becerileri artırır.
  - Örgüt politikaları, uygulanabilir kaide ve kuralları belirtir.
  - Morali artırır.
  - Grup için bağlılığı yapılandırır.
  - Öğrenme, büyüme ve koordinasyon için uygun örgüt iklimi sağlar.
- örgütü çalışan ve yaşanan daha iyi bir yer haline getirir.



### **3.2. Havayolu İşletmelerinin Eğitime Bir Yatırım Olarak Bakması**

Günümüzde eğitim, sadece psikolog ve sosyologların uğraştığı bir konu değildir. Ekonomistlerde, bir yatırım olarak gördükleri eğitimle yakından ilgilenmektedirler.

"Bir meslek elemanının mesleğine aday ya da asil olarak girişinden çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerin tümü" (Birgen, 1994) şeklinde tanımlayacağımız eğitim, havayolu işletmeleri insan kaynakları organizasyonu içinde bir yatırım olarak görülmelidir. Eğitim harcamaları, bireyin gelecekteki verimliliğini artırırken işletmenin karlılığını ve kazancını da aynı oranda arttıracaktır.

Kar şansını en üst düzeye çıkarmak için eğitim uygulansın mı yoksa uygulanmasın mı kararına sistematik şekilde yaklaşmak gerekir. Eğitim programlarının amacı, sadece insanların yatay ve dikey düzeyde bilgileri arttırmak, yetenek ve becerileri geliştirmek, düşünce yapısını beslemek değil; aynı zamanda davranışlarında bir değişiklik yaratabilmektir. Bir eğitimin başarısı da, davranıştaki değişikliklerin işletmeye ne kazandırdığının parasal ölçüsüdür. ( Özveren,1996 : 43).

Eğitim ve geliştirme çabalarının etkisini arttırmak için, bu yönde yapılan yatırım ve harcamaların stratejilerinin uygulanması üzerindeki etkisinin ölçülmesi gerekmektedir. Yönetici ve iş sahipleri, haklı olarak yatırımın karşılığında ne elde ettiklerini sorgulayacaklardır. (Tugay, 1998 : 73) Eğitim etkinlikleri sonunda sağlanan yararların ne olduğu irdelenmeli; eğitim için yapılan harcamaları haklı gösterecek nitelikte olup olmadığı saptanmalıdır.



Eğitimi bir yatırım olarak kabul ettiğimize göre, söz konusu maliyet ve beklenen kar öğelerini belirlemek gerekir. Çeşitli eğitim uğraşlarını gerçekleştirecek mali bir tablo hazırlanmalı ve uzun dönemde verimlilik ve karı yükseltmek amaç olarak benimsenmelidir. Tüm yatırımlarda olduğu gibi eğitim yatırımlarının da llmesi gerekir. Eğitim yatırımlarının ölümü sonucunda, öğrenme yatırımlarının işe yarayıp yaramadığı, öğrenilen bilgi, tutum ve davranışların çalışanlar ve iş sonuçları üzerindeki etkisi; eğitim etkinliğine ayrılan para ve zamanın iyi yatırım olup olmadığı ve eğitim programları yaygınlaştırılmadan ce uygulanan pilot eğitimlerin etkisi konularında bilgi edinilmiş olur. Sağlıklı bir eğitim programlarının hazırlanıp izlenmesine zen gösterilmelidir. Aksi taktirde plansız bir eğitim etkinliği, söz konusu işletme için önemli lde para ve zaman kaybına yol açacaktır.

### **3.3. Eğitim ve Geliştirme Kavramları**

Havayolu işletmeleri içerisinde toplam kalitenin yapılması ve kalite performansının gelişmesi aından eğitim etkinlikleri büyük önem taşımaktadır. Günümüzde kalitenin ne denli önemli olduğu kavramış bulunan ulaştırma sektörü, her kademedede yaygın eğitim ve geliştirme programlarına zaman ve para ayırıp desteklemeleri gerekmektedir. Çünkü alışanların iş doyumlarının, verimlerinin ve bütün olarak işletme performansının artması, ancak sistematik bir şekilde programlanan ve uygulanan eğitim-geliştirme etkinlikler sayesinde mümkündür.

Eğitim ve geliştirme kavramları, bazen birbirinin yerine kullanılırsa da, gerçekte farklı anlamlar taşımaktadır. Eğitimin amacı bir iş görene gereksinim duyduğu konularda bilgi, beceri ve davranış kazandırılması; belirli işleri yaparken kullandığı becerilerin arttırılmasıdır. Geliştirme ise iş görenin yaptığı işi ve rgt daha kapsamlı bir bakışta görebilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, eğitim, yeni gereksinimlere göre başlangıç ve bitiş tarihi saptanan, belli bir süre içinde uygulanıp sona eren bir etkinliktir. Geliştirme ise, bitmeyen, devam eden sınırsız bir çalışmadır (Tortop, 1995 : 195). Geliştirmenin

hedefi, elemanın işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapmasıdır. Dolayısıyla eğitim, geliştirmeye temel olmuştur (Palmer, 1993 : 120). Geliştirme fonksiyonu, işletme yaşamının vazgeçilmez unsurudur. (Sabuncuoğlu, 1991 : 127). Mesleki konulara ilişkin yeni bilgilerin edinilmesi teknolojik gelişmenin yakından izlenmesi, benzer veya rakip işletmelerce çözümü güç sorunlara getirilen yeni formüllerin araştırılması ve gerekirse kendi iş görenlerine uygulanması, meslekle ilgili çeşitli yeteneklerin geliştirilmesi gibi konuları kapsamaktadır.

### **3.4. Havayolu İşletmelerinde Eğitim Etkinliğinin Evreleri**

#### **3.4.1. Eğitim Planının Yapılması ve Gereksiniminin Saptanması**

Eğitim planlaması, kısaca eğitim amaçlarının belirlenerek, beklenen performansın belli bir zaman içinde belli bir standarda ulaştırmasını ifade eder (Armstrong, 1989 : 22). Başarılı sonuçların elde edilmesi için öncelikle, işletme içinde yer alan her bir işe ilişkin eğitim gereksinimlerinin saptanması gerekir. Eğitim süresi ve hangi aşamalarda gelişeceği; eğitimin uygulanacağı zaman ( eğitime katılanların en dinlenmiş ve etkin oldukları ya da yorgun olmadıkları zaman); sunulacak malzemenin sırası gibi unsurlar belirlenmelidir.

Eğitimin bu plana dayanılarak geliştirilmesi, havayolu işletmelerindeki verimliliğin ve personeldeki başarının artmasını sağlar. Eğitime önem veren her işletme, uğraşlara geçmeden önce uzun süreli veya kısa ve orta süreli eğitim planları ve programları hazırlar. Bu plan ve programlarla eğitim konularının neden olduğu, eğitimlerin kimler tarafından nasıl, ne zaman, nerede ve kimlere verileceği; hangi araç ve gereçlerden yararlanılacağı; uygulanacak eğitim tekniklerinin neler olduğu ve eğitim giderlerine dair saptamalar yapılmış olur. Eğitim planları, işletme içinde yer alan eğitim

bölümlerince hazırlanabileceği gibi işletme dışı danışmalar ve uzmanlar tarafından da hazırlanabilir.

Bir işletmenin insan güç kaynaklarının etkinliklerinin artırması için eğitim faaliyetlerinin gereksinimleri karşılayacak yönde düzenlenmesi ve uygulanması gereklidir. Eğitim gereksinmesinin saptanması, insan kaynakları planlaması uygulamasının sonuçlarından biri olarak karşımıza çıkar. İnsan kaynakları planlaması süresince eğitim gereksinmesinin ön plana çıktığı beş durum söz konusudur (Armstrong, 1989 : 220-221).

- a) Mevcut işlerde performansın yetersiz olduğu noktada performansı arttırmak için eğitim.
- b) Mevcut işlerin kapsamında gelecekte oluşabilecek değişikliklerin öngörülmesi halinde gerekli bulunan eğitim.
- c) Yeni işe başlayanlara yönelik eğitim.
- d) Terfilerde veya terfi etmesi düşünülen personele yönelik eğitim.
- e) Tümünüyle yeni işlerin yaratılacağına öngörülmesiyle uygulanan eğitim.

Eğitimden sorumlu kişi, kimin eğitime gereksinmesi olduğunu, hangi öncelik sırasına göre hareket edilmesini; her iş kategorisinde eğitime ne kadar gerek duyulduğunu; hangi performans standartlarında eğitim uygulamasına geçilmesi gerektiğini açıkça belirtmelidir. Eğitim gereksinmesinin belirlenmesi çalışmaları, tüm organizasyonu kapsayıcı ve temel eğitim alanlarındaki tüm gereksinimleri ortaya çıkarıcı nitelik taşımalıdır. Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi havayolu işletmeleri rekabetçi bir ortamda ve sürekli değişim içerisinde dinamik bir yapıya sahip

sektör içerisinde bulunması her an işletme çalışanını bu değişime hazır tutulması ancak eğitimle mümkün olacaktır.

Eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi analizinde işletme amaçlarının açıklığa kavuşturulması; işletmenin personel yapısının tanımlanması; iş analizlerinden yola çıkılarak iş tanımlarının ve o işi yapacak kişide aranması gereken niteliklerin, bir başka deyişle iş gerekliliklerinin saptanması amacına yönelik bir yol izlenmelidir (Tınaz, 2000 : 95).

Havayolu işletmelerinde çalışanların mesleki bilgileri, yetenekleri, tutumları, verimlilik düzeyleri ve eksik yönleri hakkında verilerin toplanması gerekir. Bu bilgilerin ışığında, iş görenin sahip olması gereken bilgi ve yetenek düzeyi ile sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi arasındaki farkın bulunması gerekir. Bu farka eğitim açığı adı verilir. Belli bir işte etkin performans sağlamak için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar ile o işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumlar arasında fark varsa bir eğitim açığı mevcuttur. Eğitim gereksinmelerinin saptanması süreci, birbirini izleyen evrelerden oluşur. Bir işletmede eğitim gereksinmelerinin saptanması sürecinde ayrıntılı bir örgütsel analizi yapılması ve bunu izleyen aşamada işletme içinde yer alan işlerin analizlerinin yapılarak elde edilen analiz sonuçlarından yola çıkıp iş tanımları ve iş gereklilik formlarının hazırlanması çok önemlidir (Tınaz, 2000 :96).

#### **3.4.1.1. Örgütsel Analiz**

Örgütsel analiz, örgütün hedefleri, kaynakları ve örgütsel çevrenin ayrıntılı olarak incelenmesini ifade eder. Bu incelemelerin yapılmasındaki amaç eğitim programının örgütsel gereksinmeleri karşılayacak şekilde düzenlendiğinden emin olunmasıdır. İşletmenin felsefesi, amaçları, politikaları, liderlik tarzları ve örgüt iklimi gibi unsurlar, eğitim programlarının hazırlanmasından önce dikkatle incelenmelidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin ve işletmenin analizinin yapılması, eğitim

gereksinmesinin belirlenmesindeki etkilidir. Dış çevrede meydana gelen değişiklikler ve işletmenin bunlara uyum sağlama zorunluluğu, ek bir takım eğitim gereksinmesini ortaya çıkarabilir (Unutkan, 1995 : 215).

Örgüt iklimi analizi, örgüt çalışanlarının, o örgütte karşı duygu, düşünce, inanç ve tutumlarının incelenmesini ifade eder. Örgütsel analizde çalışanlara iş doyumu, yönetime bakış, ast-üst ilişkilerini gibi konularda anketler uygulanabileceği gibi insan kaynakları planlaması verileri ve/veya iş gören kayıtlarından elde edilen bilgiler de (işgücü devri, devamsızlık, kaza raporları, eğitim raporları, vb. gibi) eğitimin gerekli olduğu konularda bizlere ışık tutabilir. Şayet örgüt ikliminde çok sayıda olumsuz duygu söz konusuysa, çalışanlara, işleri daha iyi yapmalarını sağlayacak bir beceri eğitiminin verilmesine gerek duyulacaktır.

Örgütsel analizde hizmet kalitesinin artırılması, yeni araç ve gereçlerin işletmeye alınması, ücret sisteminde değişime gibi işletme içi tüm sorunlar ele alınıp incelenir. Aynı zamanda rekabet olanakları, pazar araştırması, teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişme gibi dış faktörler de irdelenir. Bir işletmede boş pozisyonların ne şekilde doldurulacağı da, örgütsel analiz kapsamında ele alınmalıdır. (Cherrington, 1983 : 48) Şayet bu pozisyonlara örgüt içinden eleman getirilecekse, terfi edilecek iş görenlerin hazırlanması için eğitim gereklidir. Bu pozisyonlara dışarıdan eleman temin edilmesi düşünülüyorsa, iş piyasası ve söz konusu pozisyonlara uygun nitelikli eleman bulma olasılığı dikkatle araştırılıp incelenmelidir.

### **3.4.1.2. İş Analizleri**

Bir havayolu işletmesinde eğitim açığı analizinin yapılabilmesi ve eğitim gereksinmelerinin saptanabilmesi için iş analizleri yapılmalı ve elde edilen bilgiler derlenerek iş tanımları ve iş gereklilik formları oluşturulmalıdır. İş analiziyle: İş nedir? İş nasıl yapılır? İş ne zaman yapılır? İş nerede yapılır? İş neden yapılır gibi sorulara yanıt aranır. İş analizi, basit olarak

tanımlandığında, iş hakkında ayrıntılı bilgiler toplanması ve bu bilgilerin sistemli olarak derlenip değerlendirilmesi sürecidir. Aynı zamanda, bütünlümlenmiş bir insan kaynakları programının yapı taşıdır. Bir başka deyişle iş analizi, incelenen işin optimal şekilde yapılmasını sağlayacak yetenekleri saptamak ve işin başka işlerle bağlantısını kurarak işe görelî bir değer sağlamak için yapılan bir araştırma dır. İş analizi, bir iş yerinde yapılmakta olan işlerin ortaya çıkarılması, belirlenen her bir işin yapıliş koşulları ve bu işleri yapacak kişilerde bulunması gereken niteliklerle ilgili bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi çalışmaları nın tümüdür (Kepir, 1990 : 160).

İnsan kaynakları yönetiminde işin ve iş görenin temel nitelikleri hakkında topluca bilgi edinmenin başlıca araçlardan biri olan iş analizlerinden eğitim gereksinimlerinin saptanmasından başka personel seçimi ve iş yerleştirilmesi, iş görenlerin başarılarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi adil bir ücret ve terfi düzeninin oluşturulması ve etkin bir örgüt yapısının kurulmasında da yararlanır. İş analizleri yaparken çok çeşitli bilgi toplama yöntemlerinden yararlanılabilir. Bunların içinde en sık kullanılanlar; gözlem, anket ve görüşmedir.

#### **3.4.1.2.1. Gözlem yöntemi**

Bu yöntemde iş, işin yapıldığı ortam ve koşullarda incelenir. Uygulanması zor bir yöntemdir. Analizi yapan kişinin çok dikkatli ve iyi bir hafızaya sahip olması gerekir. Bunun yanı sıra iş görenin, analisti yanıltma olasılığı da vardır. Çünkü izlendiğini hisseden kişi, normal rutin davranışlarından farklı davranışlarında bulunabilir. Gözlem, analizi yapan kişiye iş hakkında genel bir izlenim kazandırsa da, tek başına kullanılması sağlıklı olmayan bir yöntemdir. Basit tekrarlardan başlayan ve kısa sürede tamamlanan işlerin incelenmesinde. hareket ve zaman etütlerinin yapılmasında bu yöntemden tek başına yararlanmak mümkündür. (Unutkan, 1995 : 209)

### **3.4.1.2.2. Anket Yöntemi**

İşin öğeleri ile işin yapıldığı yerin koşulları ve işi yapacak kişilerin özellikleriyle ilgili sorulardan oluşan bir anket formu hazırlanır. Bu soruların, o işi yapan kişiler tarafından yanıtlanması istenir. Kısa zamanda çok sayıda bilgi edinilebilen bir yöntem olmasına rağmen anket sorularının herkes tarafından aynı şekilde anlaşılabilmesi olasılığı nedeniyle tek başına kullanılması sakıncalı bir yöntemdir.

### **3.4.1.2.3. Görüşme Yöntemi**

En sık kullanılan iş analizi yöntemi görüşmedir. İşgörene, amire veya yöneticilere işle ilgili sorular yöneltilir. Bu yöntem, anket yöntemiyle birlikte uygulandığında daha etkin sonuçlara ulaşılabilir. Nitekim uygulamada en yaygın yol, soru formları ve görüşme yöntemlerinin birlikte kullanılmasıdır. (Yalçın, 1991 :53)

İş analizlerinin uygulanmasında tek bir yöntemin kullanılmasının sakıncaları nedeniyle birkaç yöntem bir arada kullanılır. Buradaki amaç bir yöntemde eksik kalan bilgilerin, diğer yöntemle tamamlanmasıdır. Analizi yapan kişi, bu yöntemlerin dışında kendi geliştirdiği herhangi bir tekniği de kullanabilir.

### **3.4.1.3. İş Tanımları**

İş tanımları, o iş yerinde kullanılan her bir işin, analizi yöntemleriyle ayrı ayrı incelenip işle ilgili özelliklerin, koşulların bir araya getirilmesi ve bir form üzerinde tüm bilgilerin yazılı olarak gösterilmesi işlemidir. İş tanımlaması, işin organizasyon içindeki yeri ve önemini belirler. İşletme içinde bir işin yapılma amaçlarının ve özellik isteyen iş dilimlerinin belirlenmesi ve iş şartlarının iş gören açısından belirli hale getirilmesi, iş



tanımının temel amacıdır (Erdoğan, 1971: 59). İş analizi, işlere ilişkin bilgileri toplayan bir sistem; iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistemli ve bilinçli şekilde sunan tekniktir. İş tanımı, örgütte yapılan her bir iş için bir kimlik belgesi niteliğindedir. İş tanımı ile, çalışanın yetkileri, görev ve sorumlulukları, çalışma koşulları açıklık kazanır. Bir işletmede iş tanımlarının yapılmaması, iş görenin üstleneceği sorumlulukları toplu olarak görmesini zorlaştıracığı gibi, iş gören ve yöneticinin sorumluluklarını net olarak kavraması da güçleşir (Unutkan, 1995 : 211).

#### **3.4.1.4. İş Gereklilikleri**

İş tanımı ve iş gereklilikleri, birbirini tamamlayan bir sistemin parçalarıdır. İş tanımı, işin ne istediğini belirler, başka bir deyişle işin profilidir. İş gereklilikleri ise, o işten çalışan kişinin sahip olması gerek temel nitelikleri gösterir. İş gereklilikleri, iş görende aranacak deneyimin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerinin belirtildiği bir çalışmadır (Werther, 1981 : 121).

### **3.5. Eğitim Programlarının Uygulanması ve Eğitim Yöntemlerinin Sınıflandırılması**

Eğitim programları, iş görenlerin teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç alanda becerilerini geliştirmelerine yardım eder (Katz, 1984) Teknik beceri, iş görenlerin, işi oluşturan görevlerin başarılmaları için gerekli olan yöntemleri, süreçleri, işlemleri ve teknikleri anlamalarını ve kullanma yeteneklerini ifade eder. Bir pilota bir uçağın kullanılması için veya bir doktora bir ameliyatı yapabilmesi için gereken beceriler ya da muhasebeciye bir mali raporu hazırlaması için gereken beceriler akla ilk anda gelen örneklerdir.

Beşeri beceriler, iş görenin bir grubun üyesi olarak ve başkalarını güdülemek ve yönetmek için etkin bir şekilde çalışmasına yönelik yeteneklerini ifade eder. Teknik beceriler, belirli işlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan sınırları belli son derece özel becerilere işaret eder. Beşeri



becerilerin temelini ise, insanlarla bir arada çalışmakla oluşturur. Bu beceriler, örgütün hemen hemen tüm ortamlarında uygulanabilir (Mitchell, 1987 : 561). Yöneticilerin, kendi personeli için performans hedeflerine ne şekilde saplayacaklarını öğrenmelerini veya liderlik tarzlarını duruma göre değiştirmeyi öğrenmeleri bu beceri türünün örnekleridir.

Kavramsal beceri, iş görenin, örgütü bir bütün olacak şekilde işlendiğini anlamasını ifade eder. Örgütün tüm üyelerinin ve bu üyelerin bireyleriyle olan ilişkilerinin öğrenilmesini kapsar. Örgütün çevresiyle olan (endüstri çevresi, ekonomik ve politik çevre) ilişkisi söz konusudur. Örgütsel planlama, stratejik karar verme, vizyon geliştirme gibi özel eğitimler bu kategoride ele alınır.

Bu üç beceri, değişik örgütsel düzeylerde farklılık gösterir. Örgütün en alt düzeyinde teknik beceriler çok önemlidir. Kavramsal becerilerin önemi ise azdır. Örgütsel hiyerarşi yükseldikçe teknik beceriler önemini yitirken kavramsal beceriler ön plana çıkar. Beşeri beceriler ise, örgütün tüm kademelerinde önemlidir. Akla gelebilecek her bir eğitim etkinliği, bu üç alandaki becerilerin öğretilmesi ve geliştirilmesi için uygulanır.

İş görenlerin bilgi ve becerilerinin artırılması için kullanılan pek çok eğitim ve geliştirme yöntemi vardır. Bu tekniklerin bazıları, sınıf içinde verilen bir ders gibi son derece standarttır. Ancak bir grup yöneticilerin işten uzak bir yerde bir araya getirilerek onlara yeni yöneticilik becerilerinin kazandırıldığı çok değişik tekniklerde vardır (Sanger, 1981: 1) İşletmelerde kullanılan eğitim geliştirme yöntemleri, genel olarak iş başında eğitim yöntemleri ve işi dışında eğitim yöntemleri olmak üzere iki ana grupta ele alınır.

### **3.5.1. İş Başında Eğitim**

İş başında eğitim, yapılan iş ile yakından ilgilidir. Eğitim, iş görene görevlerini yerine getirirken verilir. Kişi bir anda işini yaparken diğer taraftan

da örenir. Böylelikle iş gören, işinde daha yetenekli dana uzman konuma getirilmiş olur. İş başında eğitim, en yakın amir veya deneyimli iş gören tarafından yürütülebilmektedir (Bingöl,1997 : 193) İşbaşında eğitimin sağladığı yararları şöyle özetleyebiliriz.

İş başında eğitim süresince iş gören, bir yandan öğrenirken diğer yandan üretir. Her şey gerçek çalışma ortamında üretildiğinden uyum sorunu oluşturmaz. İş başında bir yöneticinin var olması, öğrenme sürecini olumlu yönde etkiler. İş başında eğitimde iş gören, gelecekteki iş arkadaşlarıyla birlikte olma ve diğerlerinin davranışlarını inceleme ve örnek alma olanağı bulunur. İş başında eğitimde iş görenin eksik yönleri hemen görülüp düzeltilebilir. Seyahat, konaklama, eğitim üretim gibi masrafların olmaması nedeniyle daha ucuza mal olur.

### **3.5.2. İş Dışında Eğitim**

İşletmeler yalnız işletme içi eğitim çalışmalarıyla yetinmeyip, bunun yanında işletme dışında personel eğitimine dönük çeşitli düzenlemelere de eleman göndererek yetiştirmelerini sağlayabilirler (Uğur, 1994 :160).

İş dışında gerçekleştirilen eğitim etkinliklerini, iş görenlerin performanslarının artmasına yardımcı olur. İş dışı eğitim yöntemleri, belli bir işin yapılması için gerekli olan bilgi ve becerilerden ziyade genel olarak uzun vadeli gelişim ve genel eğitim üzerinde odaklaşırlar. Bir başka deyişle, belirli işlerin özelliklerini odak noktası olarak almayan bu tür eğitimler, iş göreni tamamlayıcı nitelik taşırlar. İş dışındaki eğitimler, bireyin bilgisinin artmasına, görüş açısını genişletmesine, tutumlarını etkilemesine veya başkalarının tepkilerine karşı duyarlılığını arttırmasına yardım edebilir (Bingöl, 1997 : 210).

İş dışı eğitim programları kısa konferanslar veya kısa süreli derslerden yoğun yönetici geliştirme programlarına kadar çeşitlilik gösterir. Birkaç günlük kısa ya da birkaç hafta veya birkaç aylık yoğun programlardan söz edilebilir.

İş dışında eğitim programları, işletme personellinden birisi tarafından yürütülebileceği gibi yönetim dalındaki danışmanlık firmaları veya üniversitelerce yürütülebilir (Aldemir, 1996 : 140).

İş dışında eğitimin sağladığı bazı üstünlükleri bulunmaktadır. İş dışında düzenlenmiş bir eğitim programına katılan iş gören, eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanır; tüm dikkat ve ilgisini programa yöneltir. Böylelikle öğrenme süreci daha kolay gelişir. Bu programlarda bireyler, çeşitli işlerde bilgi ve beceri kazanmaya güdülenebilirler. İş başında eğitim yöntemlerinde olduğu gibi bir eğitim sürecinin söz konusu olmaması nedeniyle öğrenme süreci esnasında yapılacak hatalar sorun oluşturmaz. İş dışı eğitim yöntemlerinden bir kısmı, aşağıda açıklanmaktadır.

#### **3.5.2.1. Konferans**

### 3.5.2.2. Grup Tartışmaları

Bu yöntemde katılımcıların tümü bilgi sahibi olduğu bir konu tartışılır. Grup tartışmasının uygulanmasındaki amaç, tutumlar ve davranışlarda değişiklik yapmaktır. Grup tartışmasında kişi, kararsızlığını başkalarıyla tartışıp sonuca varabilir. Konferans yönteminde farklı olarak bu yöntemde pekiştirme ve geri bildirim sağlanabilir.

En sık kullanılan grup tartışmaları türleri forum, panel, açık oturum, beyin fırtınasıdır. Forum; bir konuşmacı tarafından yapılan kısa konuşma üzerine grubun soru, fikir, tenkit, öneri ve tepkilerini belirtmesidir. Özgür bir ortamda görüşler geliştirilir, tartışılır, sorunlara çözümler aranır. Panel ise en fazla beş kişiden oluşmuş bir konuşmacı grubunun belli bir konu hakkındaki düşüncelerinin dinleyicilere açıklanması ve daha sonra bu konunun tartışmaya açılmasıdır. Konuşmacıların konuyla ilgili fikirleri birbirine zıt da olabilir. Tartışmalara dinleyiciler de katılabilir. Böylelikle farklı kimselere konuşma fırsatı verilmiş olur. Açık oturum, belli bir konuda bilgi kazandırmak amacıyla sunulan eğitim sonrasında tartışma açılmasıdır. Tartışmayı yöneten kişi, oturum başkanıdır. Gruptan gelen sorular konuşmacılar tarafından kısaca açıklanır. Açık oturuma katılan kişiler, fikirlerini açıkça söyleyip konunun özüne ilişkin çeşitli görüşler öne sürebilirler. Ancak açık oturum belli bir sonuca ulaşmayan ve dinleyiciler açısından da doyurucu olmayan bir yöntemdir.

Beyin fırtınası' da ise eğitim ve geliştirme amacıyla, belli bir soruna çok sayıda farklı çözümler getirmek suretiyle gerçekleştirilir. İnsanların gizli kalmış fikir ve düşüncelerinin ortaya çıkarıldığı bir yöntemdir. Gruptaki tüm üyelerden herhangi bir sorunla ilgili olarak iyi ya da kötü bir öneri getirmesi istenir. Amaç sadece akla gelen ve gelebilecek olan, gündemdeki konu ile ilgili fikirlerin ortaya konulmasıdır (Kaynak, 1995 : 189)

### 3.6. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi

Eğitime sistematik yaklaşımın son evresinde eğitim programlarının değerlendirilmesi çalışmaları yer alır. Uygulanan bir eğitim programı, personelin başarısını olumlu yönde etkilemelidir (Selçuk, 1988) Eğitim geliştirme bir başkalaşım süreci olarak işler. İşletmeye yeni giren bireyler, katıldıkları eğitim programları sayesinde uzman iş görenler haline gelirken, deneyimli iş görenler de, yeni beceri ve sorumluluklar kazanırlar.

Eğitim programlarının başarıya ulaşması için eğitimden sorumlu yöneticiler, eğitim geliştirme etkinliklerini sistematik olarak değerlendirmelidirler. Bu sistematik süreç içerisinde dikkatle ele alınıp değerlendirilmesi gerekenler şunlardır:

1. Eğitime alınan bireylerin eğitim programının kapsam ve sürecine tepkileri.
2. Eğitim deneyimi ile kazanılan bilgi veya öğrenme.
3. Eğitimin sonucu olarak davranışta meydana gelen değişimler.
4. İşin kalitesinde oluşan farklılıklar.
5. Bireylerde veya örgütte gözlenebilir ve ölçülebilir sonuçlar

Eğitim etkinlikleri ve programlarının değerlendirilmesindeki başarı değerlendirme araçlarının gerektiği şekilde ve uygun alanlarda kullanılmasıyla mümkündür. Başlıca değerlendirme araçları, ön ve son testler, gözlem, çeşitli soru formalı ve görüşmelerdir.

Testler, eğitime katılanların neyi ne kadar öğrendiklerini değerlendirmek amacıyla veri elde etmekte kullanılan bir araçtır. Eğitime

katılanlar, hem eğitim almadan önce hem eğitim sonrasında teste tabi tutulmalıdır. Katılımcılara verine ön-test sayesinde eğitim programı başlamadan önceki bilgi düzeyleri belirlenmiş olur. Bir davranış değişikliğinin amaçlandığı eğitim programı öncesinde ise, yöneticiler tarafından performansla ilgili bir ön değerlendirme yapılır. Eğitim sonrasında bir son-test uygulanır veya eğitim sonrası performans değerlendirme yapılır. Şayet ön değerlendirmeler ile son değerlendirmeler arasında olumlu bir fark varsa, eğitim programı amacına ulaşacaktır.

Gözlem, tutum ve davranıştaki değişiklikleri saptamada yararlanılan bir veri toplama aracıdır. Eğitime katılanların üstleri, astları veya çalışma arkadaşları, gözlemlerde etkin rol alabilir.

Görüşme tekniği de, eğitim programının değerlendirilmesinde sık kullanılır. Eğitime katılanların tümü katılımcıların arasından seçilen bir grupta görüşmeler yapıp program hakkındaki izlenimler ve tepkiler araştırılır.

Eğitim çabalarının değerlendirilmesinin başlıca hedefi, bir yandan eğitim etkinliklerinden beklenen sonuçlar ile elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkileri saptamak; diğer yandan eğitim geliştirme sistemini daha iyi hale getirmek ve sistemin kalitesini korumak için yararlanılacak bilgileri toplamaktır. Sistemi oluşturan bütün öğeler ve bunlar arasındaki ilişkiler, dikkatlice incelenmelidir. Bu arada, eğiticilerin ayrı ayrı değerlendirilmesi, temel amaç olarak belirlenmese de, sistemin bir parçası olarak kabul edildiğinde bütün önem oluşturmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Ulaştırma sistemi, her ülkenin ayrılmaz bir parçası olup ekonomik kalkınmaya ve milli gelirden artış sağlamaya, imalat sanayi ve diğer iş kollarındaki mamul ve hizmetleri elde etmeye, ekonomik, sosyal ve kurumsal düzenin sağlanmasına önemli katkıları olan bir hizmet türüdür. Genel anlamda ulaştırmanın; maliyetlerin düşürülmesinde, verimliliğin artırılmasında, ekonomik sistemlerin ve günlük hayatın devamını sağlamada etkili olduğu, dolayısıyla ekonomik ve kültürel gelişmeyi harekete geçiren itici bir güç olduğu ortaya çıkmaktadır.

Ulaştırma sektörü içinde havayolu ulaştırmasının önemi ise her geçen gün artmaktadır. Ancak dünya ulaştırma alt sektörleri içinde havayolunun payının genellikle düşük kaldığı bir gerçek olmakla birlikte, havayolu ulaştırmasının henüz çok kısa olan tarihi gelişimi içerisindeki olağanüstü gelişme hızı ve bundan sonra da bu gelişmenin artarak devam etmesi eğilimi, yakın gelecekte ulaştırma sektörü içinde havayolunun çok daha önemli bir paya sahip olacağını göstermektedir.

Bununla birlikte ekonomik gelişmelere bakıldığında tüm dünyada hizmet sektörlerine doğru bir yöneliş olduğu ve sivil havacılık sektörünün de içinde bulunduğu bu hizmetlere artan talebin karşılanabilmesi için hizmet arzının da önem kazandığı; mevcut ve gelecekteki talebin hizmet kalitesini düşürmeden, hatta sürekli iyileştirerek ve olumsuz etkileri en aza indirerek karşılanma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bunu sağlayacak en etkin yolun da: hizmet maliyetini kontrol altında tutmak ve verimli çalışmak olduğu bilinmektedir .

Özellikle gelişmiş ülkelerde, havayolu ile seyahat en çok tercih edilen ulaştırma şekli durumuna gelmiştir. Günümüzde, uluslararası havayolu ile seyahatlerde, havayolu hız, güven ve konfor gibi avantajların etkisi ile neredeyse vazgeçilmez ve öncelikli olarak tercih edilen ulaştırma şekli

konumundadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise, havayolu ulaşımı pahalı bir ulaştırma nedeni ile karayolu, demiryolu ve denizyolu taşımacılığında daha az tercih edilmektedir.

Havayolu ulaştırma tarihinden günümüze geçen zaman süreci içerisinde, uçaklarda büyük teknolojik gelişmelerin kaydedildiği görülmektedir. Teknolojik gelişmeler beraberinde hız ve konforu getirmiştir. Bu sayede diğer ulaştırma modelleri ile kat edilmesi çok daha fazla zaman gerektiren mesafeler, uçakların devreye girmesiyle kısa sürede aşılabilmektedir.

Uzun mesafelerin aşılması, özellikle havayolu taşımacılığı kullanılmadığında, daha fazla zaman gerektirmektedir. İnsanların kendilerine ayırabildikleri zaman oldukça sınırlı olduğu günümüz koşullarında mesafelerin uzunluğu insanları gerek iş gerekse turizm amaçlı seyahatlere çıkmaktan vazgeçirebilir. Hız, güven, konfor ve fiyat açısından yolculara avantajlar sağlayan havayolu taşımacılığı, bu tehlikenin ortadan kaldırılmasına yardımcı olduğunu anlıyoruz.

Özellikle son yıllarda , petrol fiyatlarındaki hızlı artışlar, dünya genelinde etkisini gösteren ekonomik krizler, savaşlar, ve en son yaşamış olduğumuz terör saldırıları havayolu taşımacılığı sektörüne zor günler yaşatmaktadır. Bir çok işletme faaliyetlerini durdurma noktasına gelmiş ve hatta durdurmuşlardır. Sağlam finanssal yapıya sahip olmayan veya devlet desteği alamayan havayolu işletmeleri batmışlardır.

Ayrıca geniş pazara sahip olan bu sektör, acımasız rekabetlerin yaşanmasına da sahne olmuş ve işletmeleri sürekli tedirgin eder bir hale sokmuştur. Havayolu işletmeleri mevcut durumdan olumsuz etkilenmemek için çeşitli arayışlar içerisine girmişler ve yeni yeni stratejiler üretmeye başlamışlardır. Bunu yapamayanların sonu ise beklendiği gibi sektörden silinmek olmuş ve olacaktır.



Ülkemiz de faaliyet gösteren ve ulusal bir kimlik taşıyan THY sürekli devlet desteğiyle ayakta durmakta, özel havayolu işletmeleri ise çok küçük pazar paylarıyla tarifersiz uçuşlar ve kargo taşımacılığı yapmaktadırlar. Ancak, 1980 sonrası kurulan birçok özel havayolu işletmesi devlet desteği alamamış piyasa şartlarında rekabet edecek yapıyı kuramamış, kurumsallaşamamış ve batmışlardır.

Çalışma bünyesinde genel değerlendirmeler yapıldıktan sonra ortaya çıkan sonuçlara şöyle bir bakacak olur isek :

- havayolu ulaştırması gün geçtikçe ulaştırma sistemi içerisinde gerçek yerini bulmakta ve beraberinde büyük bir pazarı getirmektedir.
- teknolojideki gelişmeler uzak yolların kat edilmesinde havacılık sektörünü, hızlı ve güvenilir olması açısından cazip hale getirmektedir.
- günümüzde hizmet sektörü önem kazanmakta olup sivil havacılık sektörünü olumlu yönde etkilemektedir.
- hizmet sektörü hizmet pazarlaması kavramını doğurmuş olup beraberinde pazarlama karmasına yeni bir boyut getirmiştir.
- havayolu taşımacılığı sahip olduğu pazar içerisinde rekabeti yoğun yaşamaktadır.
- dünya genelinde ol masada bölgesel manada yaşanan ekonomik krizler havayolu işletmelerini olumsuz etkilemektedir.

- Akaryakıt fiyatlarındaki hızlı artışlar maliyet açısından yoğun rekabet ortamında havayolu işletmelerini zora sokmakta ve buda hizmet kalitesinin düşmesine sebep olmaktadır.

- Körfez kriziyle başlayan, daha sonra Bosna ve şimdide Ortadoğu da devam eden İsrail Filistin savaşı bu sektörü birkaç yönüyle etkilemektedirler.

- 2001 yılında ABD’de meydana gelen uçakla terör saldırıları, belki de havacılık tarihinde ki en olumsuz etkiyi meydana getirmiş olup binlerce Amerikalı ve buna paralel olarak Avrupalı artık uçağa binme korkusu yaşamaktadır. Amerika’da bir çok küçük havayolu işletmesi kapanırken Avrupa’da ise Belçika ya ait SEBANA havayolu işletmesi batmıştır.

- Havayolu çalışanlarının yaşanan kriz ortamında işletmeye faydalı olabilecek eğitime ihtiyaçları olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Çalışma bünyesinde genel değerlendirmeler yapıp sonuçlar tespit edildikten sonra ortaya çıkan önerileri sıralayacak olur isek;

- Havayolu taşımacılığı sektöründe pazarlama kavramı tüm işletme çalışanları tarafından çok net bir şekilde bölüm – departman ayırt edilmeksizin öğrenilmelidir. Ürün hizmet olduğu için hizmet kavramı işletme çalışanlarına öğretilmelidir.

- Havayolu işletmelerinde mutlak suretle işletme içi eğitim yapılmalı, çalışanların eğitim açığı tespit edilerek giderilmelidir. Çünkü havayolu işletmelerinde çalışan tüm personel gerek yolcunun karşısına çıksın gerekse geri bir hizmette çalışsın tüketicinin alacağı

hizmetle doğrudan orantılı iş yapmaktadır. Bu noktada her çalışanın havayolu pazarlamasına katkısı bir diğerinden az olmayacağıdır.

- Havayolu işletmeleri, pazardaki gelişmeleri takip edecek ve pazar araştırması yapabilecek bir bölüme sahip olmalıdır.

- Havayolu işletmeleri araştırma-geliştirme merkezleri oluşturup sektördeki gelişmeleri takip ederken eksikliklerine yönelik çözümler ve stratejiler üretmelidirler. Ayrıca çalışanlar eğitim çerçevesinde, havayolu ulaşımı ile ilgili geçmişteki gelişmeleri ve mevzuatları bilgi edinmelidirler.

- Havayolu işletmeleri seyahat acentaları ile işbirliği yapmalıdırlar.

- Ulusal havayolu işletmeleri özelleştirilerek özerk bir yapıyla hizmet vermelidirler.

- Havayolu işletmeleri uzak bölgelerdeki havayolu işletmeleriyle bütünleşmeli veya işbirliği anlaşması yapmalıdırlar.

- Havayolu işletmeleri tüketiciye farklılaştırılmış fiyat teklif edebilmelidirler.

- Havayolu işletmeleri tüketicilerin sınırsız istek ve arzularını tatmin edebilecek hizmet anlayışıyla çalışmalıdırlar.

## KAYNAKÇA

ALBAYRAK, İlyas, (1983). **Dünden Bugüne Türk Hava Yolları**.  
Ankara.

ARPACI, Tamer ve başk. (1992). **Pazarlama**. Ankara: Gazi Kitabevi.

ASSAEL, Henry. (1990). **Marketing Principles and Strategy**.  
Orlando: Dryden Press.

ATAKLI, S. (1992). *Eğitim ve Mesleki Başarı*. **Verimlilik Dergisi**. Milli  
Prodüktivite Merkezi Yay.; no.3.

BARUTÇUGİL, İsmet. (1986). **Turizm Ekonomisi ve Turizmin Türk  
Ekonomisindeki Yeri**. Bursa: Uludağ Üniv. Basımevi.

BIEBER, A. Ve F. Potier. (1993) *Transport and the Development of  
Tourism: Some European Long Term Scenarios*. **Transport and  
Communications Innovation in Europe**. G. Giampoulos ve A. Gillespie  
(Ed), London. Belhaven Press Ltd.

BİNGÖL, D. (1977). **Personel Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yay.  
Dağ.

CAVCAR, Mustafa. (1991). **Helikopter Taşımacılığı'nın Üretim  
Sektörüne Etkileri**. Eskişehir: Anadolu Üniv. Basımevi.

CEMALCILAR, İlhan. (1998). **Pazarlama: Kavramlar Karalar**.  
İstanbul: Beta Basım.

CHURCHILL, Gilbert A. (1995). **Marketing / Creating Value for Customers**. IL: Austen Press.

DİLBİR, Mustafa.(1985). **Yaratıcı Pazarlama ve Yaratıcı Satıcılık**. İstanbul: Boğaziçi Üniv. Basımevi

DOYLE, Peter. (1998). **Marketing Management and Strategy**. U.S.A.: Pentice Hall Inc.

ELÇİN, Alper. (1996). *Hava Ulaşımı Sektörü 1996'da Ne Durumda, 21. Yüzyılın Başında Nasıl Olmalı?*, 1. **Bilkent Turizm Forumu**. Ankara.

HARPER, V. Donald. (1982). **Transportation in America – Users, Carriers, Government**. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

İÇÖZ, Orhan ve Metin Kozak. (1998). **Turizm Ekonomisi**. Ankara. Turhan Kitabevi.

JOBBER, David. (1997). **Principles and Practice of Marketing**. Boston: Houghton Mifflin Company.

KANE, M. Robert. (1990). **Air Transportation**. Iowa: Kendall/Hunt Publishing.

KARAHAN, Kasım. (2000). **Hizmet Pazarlaması**. İstanbul: Beta Basım.

KAYA, Ergün. (2000). **Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi**. Eskişehir: Anadolu Üniv.Yayınları.

KINNEAR, Thomas C. and Kenneth L. Bernhardt. (1983). **Principles of Marketing**. Iowa: Foresman and Company.

KOTLER, Philip ve Gary Armstrong. (1989). **Principles of Marketing**. New Jersey. Prentice Hall Inc.

MAK, Barry ve Frank GO. (1995). *Matching Global Competition: Cooperation Among Asian Airlines*. **Tourism Management**. Elseiver Science Ltd.

MOCKLER, Robert J. (1997). *Type and Structure of Multinational Strategic Alliances: The Airline Industry*. **Strategic Change**.

NELLİS, G. Joseph, (1994). **Principles of Marketing**. London: Routledge.

ORHON, Feryal. (1983). **Ulaştırma İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi-İlkeler ve Türkiye'deki Uygulama**, İstanbul.

ÖNER, Çigdem. (1997). **Seyahat Ticareti**. İstanbul: Literatür Yayınları.

ÖZVEREN, M. (1996). *Verimliliğin Toplam Kalite Yönetimi ile ilgisi ve Verimliliğin Arttırılması İçin Önlemler*. Mess Mercek.

PALMER, M. (1993). **Fundamentals of Human Resources** (İnsan Kaynakları); Çev. Şahinler, Rota Yay.

PRIDE, William. (1995). **Marketing / International Concepts and Strategy**. Berkshire: McGraw-Hill.

REIBSTEIN, David J. (1985). **Marketing Concepts, Strategies, and Decisions**. London: Prentice-Hall Inc.

RICHARDSON, J.D., Rodwell J.F. (1990). **Essentials of Aviation Management.** Iowa:Kandall/Hunt Publishing.

SABUNCUOĞLU, Z. (1991). **Personel Yönetimi.** İstanbul: Teknografik Yay.

SEMENİK, Richard J. Ve Gary J. Bamossy.(1993) **Principles of Marketing: A Global Perspective.** Ohio. South – Western Publishing Co.

SHAW, Stephen. (1990). **Airline Marketing and Management.** London: Pentice Hall.

SİPAHİ, İ. (1998). *Eğitim, Geleceği Öngörmenin Yolunu Açar.* Mess Mercek.

SKINNER, Steven. (1990). **Marketing.** Boston: Houghton Mifflin Compony

SÜRMEİİ, Fevzi. (1991). **Sivil Havacılık Yönetimi.** Eskişehir: Anadolu Üniv. Basımevi.

TANEJA, Nawal K. (1988). **The International Airline Industry: Trends, Issues, and Challenges.** MA: Lexington Books.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. (2001) **Ulaştırma (Havayolu Ulaştırması) : Özel İhtisas Komisyonu Raporu.** Ankara: DPT Yayınları.

TINAZ, Pınar. (2000). **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri.** İstanbul: MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**



TORTOP, N. (1995). **Personel Yönetimi**. Ankara: Todaie Yay.

Travel and Tourism Analyst. (1997). *The US Airline Industry*. **Travel and Tourism Intelligence Unit Limited**.

TUGAY, Y. (1998). *Değişim Yönetiminde Yeni Anlayışların Oluşmasında Eğitimin Rolü*. Mess Mercek. Temmuz.

TÜRSAB. (1997). *Havayolları Birleşmelerinden Beklenen Sonuç Alınamıyor*. **Türsab Turizm Dergisi**.

WELLAS, François ve Lionel Becherel. (1995). **International Tourism: An Economic Perspective**. London: MacMillan Press.

WHEATCROFT, Stephen and Geoffrey Lipman. (1990). **European Liberalisation and World Air Transport : Towards a Transnational Industry**. London: The Economist Intelligence Unit.

YALÇIN, S. (1998). **Personel Yönetimi**. İstanbul: İst. Üniv. Basımevi.