

YUNUS EMRE TAŞGİT

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

**MS Word Export To Multiple PDF Files Software - Please
purchase license.**

T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

HAVAYOLU YOLCU TAŞIMA ŞİRKETLERİNDE

UYGULANAN REKABET STRATEJİLERİ:

TÜRK ŞİRKETLERİNE YÖNELİK

NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Yunus Emre TAŞGİT

Haziran- 2008

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**HAVAYOLU YOLCU TAŞIMA ŞİRKETLERİNDE
UYGULANAN REKABET STRATEJİLERİ:
TÜRK ŞİRKETLERİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Yunus Emre TAŞGİT**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. M. Akif ÖNCÜ**

Akçakoca –2008

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Yunus Emre TAŞGİT'e ait "HAVAYOLU YOLCU TAŞIMA ŞİRKETLERİNDE UYGULANAN REKABET STRATEJİLERİ: TÜRK ŞİRKETLERİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA" adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye (Başkan): **Doç. Dr. Orhan BATMAN**

Üye (Tez Danışmanı): **Yrd. Doç. Dr. M. Akif ÖNCÜ**

Üye: **Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ**

Yrd. Doç. Dr. Memduh CEYLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET**HAVAYOLU YOLCU TAŞIMA ŞİRKETLERİNDE
UYGULANAN REKABET STRATEJİLERİ: TÜRK ŞİRKETLERİNE
YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA****Yunus Emre TAŞGİT****Yüksek Lisans Tezi****Turizm ve Otel işletmeciliği Anabilim Dalı****Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. M. Akif ÖNCÜ****Haziran, 2008, 128 sayfa,**

Havacılık sektörü, son dönemler de yaşanan ekonomik, sosyal, siyasal gelişmeler nedeniyle rekabetin en fazla yaşandığı sektörlerden birisidir. Rekabet stratejisi, değişen bu rekabetçi çevrede firmaların başarısını etkileyen önemli bir kavramdır. Bu çalışmanın amacı, havacılık sektöründe faaliyetlerini sürdüren Türk havayolu yolcu taşıma şirketlerinde uygulanan rekabet stratejilerini, sektörün temel dinamiklerini ve şirketlere rekabet avantajı sağlayan unsurları belirlemeye çalışmaktır. Bu amaçla çalışma kapsamına, havacılık sektöründe faaliyetlerini sürdüren Türk sermayeli havayolu yolcu taşıma şirketleri dâhil edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kapsamında görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri çalışmaya dâhil olan üst düzey şirket yöneticileriyle birebir yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Veri analizi nitel değerlendirme yöntemiyle (doküman analizi ve raporlama) gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, havayolu işletmelerinin genel olarak düşük maliyet stratejisini esas aldıkları, fakat kısmen de olsa bazı firmaların farklılaştırma ve odaklaşma stratejilerini de uyguladıkları anlaşılmıştır. Ayrıca havayolu işletmelerinin genelde savunmacı ve taklitçi rekabet stratejilerini tercih ettikleri, yenilikçi stratejileri ikinci planda tuttukları görülmüştür. Ulaşılan diğer bir önemli sonuç ise, sektörün gelecekte daha rekabetçi bir yapıya dönüşeceği ve önemli birleşme ve çekilmelerin yaşanacağı yönündedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Rekabet, Rekabet Stratejileri, Havayolu Şirketleri, Nitel Araştırma, Türkiye

ABSTRACT**COMPETITIVE STRATEGIES
APPLIED IN THE AIRLINE TRAVEL COMPANIES:
A QUALITATIVE RESEARCH TOWARDS TURKISH COMPANIES****Yunus Emre TAŞGİT****MASTER THESIS****Division of Tourism and Hotel Management****Supervisor: Asst. Prof. Dr. M. Akif ÖNCÜ****June, 2008, 128 Pages**

Airline Sector is one of the most competitive sectors, because of the social, economical and political developments experienced nowadays. Competitive strategy is one of the most important concepts that affect the success of the companies in this changing environment. The aims of the study are to determine what the competitive strategies applied in Turkish airline travel companies are, the key dynamics and competition advantages factors of the sector are. Turkish airline travel companies, performing their activities in the airline travel sector, are included in the context of the research. Qualitative research method was preferred and structured interviewing technique was used in the research. The data was obtained from the face to face interviewing with the managers of the companies. The data has been analyzed with qualitative methods, document analyzing and reporting. In conclusion it is reached that the Airline Travel Companies generally practice low-cost strategies, but some of them rarely practice differentiation and focused strategies too. Also, it is understood that the Airline Travel Companies usually prefer defender and analyzer strategies, prospector strategies are evaluated in second plan. Another important conclusion, the sector is going to transform more competitive structure and consolidation and concordat will have been experienced in the near future.

Keywords: Strategic Management, Competition, Competitive Strategies, Airline Travel Companies, Qualitative Research, Turkey.

GÖNLÜMDEN GEÇENLERE.....

TEŞEKKÜR

Çalışma süresince sabır, anlayış ve mükemmel rehberliğiyle, beni hedefe yönlendiren değerli danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. M. Akif ÖNCÜ'ye sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Araştırmanın amaca ulaşmasında, göstermiş oldukları ilgi ve anlayışla önemli bir pay sahibi olan, işletmelerin değerli üst düzey yöneticileri Ersin EKER, Güliz ÖZTÜRK, Nasuh ÇETİN ve Onur ŞAN'a minnettarlığımı ifade ediyorum.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim sürecinde, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ, Yrd. Doç. Dr. Said KINGİR, Yrd. Doç. Dr. M. Selim SELVİ ve Yrd. Doç. Dr. Atilla AKBABA'ya başarılarının devamı dileğiyle saygılarımı sunuyorum.

Araştırmanın yazılması, düzenlenmesi sırasında fedakârlıklarını, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen Annem, Babam, Kardeşlerim, Z.Emin TAŞGİT ve M. Arif TAŞGİT ve arkadaşlarıma katkılarının devamı dileğiyle teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. ÇALIŞMANIN KONUSU VE ÖNEMİ	1
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI.....	2
1.3. ÇALIŞMANIN KAPSAMI	3
1.4. ÇALIŞMANIN YAPISI.....	4
BÖLÜM II	5
STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİLERİ	5
2.1. REKABET STRATEJİLERİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLARIN İNCELENMESİ.....	5
2.1.1. STRATEJİ	5
2.1.2. REKABET.....	6
2.1.3. PLANLAMA	6
2.1.4. AMAÇ.....	7
2.1.5. MİSYON.....	7
2.1.6. VİZYON	8
2.2. STRATEJİK YÖNETİM	8
2.3. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ.....	10
2.4. REKABET STRATEJİLERİNİN KAPSAMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ	11
2.5. REKABET STRATEJİSİ MODELLERİ	18
2.5.1. PORTER’İN JENERİK REKABET STRATEJİLERİ MODELİ	19
2.5.1.1. MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ.....	19
2.5.1.2. FARKLIlaştırMA STRATEJİSİ.....	20
2.5.1.3. ODAKLANMA STRATEJİSİ	21
2.5.1.4. JENERİK REKABET STRATEJİLERİN RİSKLERİ	22
2.5.2. MİLES VE SNOW’UN REKABET STRATEJİLERİ MODELİ	24
2.5.3. KAYNAK TEMELLİ REKABET STRATEJİSİ MODELİ.....	25
2.5.4. DİĞER ALTERNATİF REKABET STRATEJİ MODELLERİ	27
2.6. REKABET AVANTAJI KAVRAMI	34
2.7. BÜYÜME STRATEJİLERİ	38
2.8. KURUMSAL STRATEJİLER	40
2.9. LİTERATÜR BÖLÜMÜNDE ULAŞILAN SONUÇLAR.....	42
BÖLÜM III	44
TÜRKİYEDEKİ HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ	44
3.1. TÜRKİYE’DEKİ MEVCUT DURUMUN DEĞERLENDİRİLMESİ	44
3.2. TÜRK HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİNİN SWOT ANALİZİ.....	48
3.2.1. HAVAYOLU ULAŞIM SEKTÖRÜNÜN GÜÇLÜ YÖNLERİ.....	50
3.2.2. HAVAYOLU ULAŞIM SEKTÖRÜNÜN ZAYIF YÖNLERİ	51
3.2.3. HAVAYOLU ULAŞIM SEKTÖRÜNE YÖNELİK FIRSATLAR.....	52
3.2.4. HAVAYOLU ULAŞIM SEKTÖRÜNE YÖNELİK TEHDİTLER.....	53
3.3. HAVAYOLU YOLCU TAŞIMA İŞLETMELERİNİN ŞİRKET PROFİLLERİNİN İNCELENMESİ	55
3.3.1. TÜRK HAVA YOLLARI	55
3.3.2. ONUR AIR HAVAYOLU ŞİRKETİ.....	56
3.3.3. PEGASUS HAVAYOLLARI	58
3.3.4. SUN EXPRESS HAVAYOLU ŞİRKETİ.....	59
BÖLÜM 4	61
ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	61
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	62
4.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	63

4.2.1. ARAŞTIRMA KONUSUNUN GENEL OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ	63
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE YAKLAŞIMI.....	66
4.3.1. NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMİ TANIM VE KAPSAMI.....	67
4.3.2 NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	68
4.3.3 NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ	69
4.3.4. NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMİNİN KULLANILMASININ NEDENLERİ	71
4.3.5. NİTEL ARAŞTIRMA DESENLERİ (METOTLARI)	71
4.3.6. NİTEL ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ	72
4.4. GÖRÜŞME TEKNİĞİ.....	73
4.4.1. GÖRÜŞME TÜRLERİ	74
4.4.2. GÖRÜŞME TEKNİĞİNİN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ	75
4.4.3. VERİ TOPLAMA ARACI OLARAK GÖRÜŞME TEKNİĞİNİN BELİRLENMESİ.....	76
4.5. GÖRÜŞMEDE KULLANILAN SORU FORMUNUN OLUŞTURULMASI	77
4.5.1. GÖRÜŞME SORULARI.....	78
4.6. ARAŞTIRMAYA KONU OLAN ŞİRKETLERİN VE GÖRÜŞME YAPILACAK YÖNETİCİLERİN BELİRLENMESİ	79
4.7. GÖRÜŞMELERİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ	81
4.7. NİTEL ARAŞTIRMALARDA GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK	82
BÖLÜM V	84
ARAŞTIRMANIN BULGULARI	84
5.1. SEKTÖRDEKİ PİYASA YAPISI VE FİRMANIN REKABET KONUMUNA İLİŞKİN BULGULAR	87
5.2. AMAÇ-MİSYON-VİZYON VE REKABET STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BULGULAR	88
5.3. FİRMALARIN UYGULAMIŞ OLDUKLARI REKABET STRATEJİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	89
5.4. FİRMALARIN TEMEL YETENEKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	90
5.5. SEKTÖR VE FİRMALARIN GELECEKTEKİ EĞİLİMLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	91
5.6. FİRMA-MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE BU İLİŞKİLERİN REKABET STRATEJİLERİNE YANSIMASINA YÖNELİK BULGULAR	92
5.7. SEKTÖRDEKİ REKABETİ ETKİLEYEN BAŞARI FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	94
5.8. SEKTÖR REKABETİNİ ETKİLEYEBİLECEK İKAME ÜRÜNLERE İLİŞKİN BULGULAR	95
5.9. ENTELEKTÜEL SERMAYE VE REKABET STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR	96
5.10. İNOVASYON VE REKABET STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR.....	97
5.11. REKABET ORTAMININ ETİK AÇIDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	98
5.12. TEKNOLOJİK YATIRIMLAR VE REKABET STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BULGULAR	99
BÖLÜM VI.....	101
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101
6.1. SEKTÖRE YÖNELİK ULAŞILAN SONUÇLAR	101
6.2. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UYGULANAN VEYA UYGULANABİLECEK REKABET STRATEJİLERİNE YÖNELİK SONUÇLAR	103
6.3. ÖNERİLER.....	106
SONUÇLARIN ÖZETİ	110
KAYNAKÇA	112
EKLER	120
EK 1: GÖRÜŞME TALEP MEKTUBU	120
EK 3: GÖRÜŞME FORMU VE SORULARI	121
EK 4: GÖRÜŞME ÖRNEĞİ	124
EK 5: ÖZGEÇMİŞ	128

ŞEKİLLER DİZİNİ

ŞEKİL 1: REKABET STRATEJİSİ ÇARKI.....	12
ŞEKİL 2: PORTER'İN BEŞ REKABET GÜCÜ MODELİ.....	17
ŞEKİL 3: KAYNAK TEMELLİ STRATEJİ MODELİ.....	26
ŞEKİL 4: STRATEJİ SAATİ: REKABET STRATEJİSİ OPSİYONLARI	29
ŞEKİL 5: PAZAR ÇEKİCİLİĞİ VE REKABET POZİSYONU MATRİSİ.....	30
ŞEKİL 6: FİRMANIN İÇİNDE BULUNDUĞU REKABET ÇEVRESİ.....	31
ŞEKİL 7: REKABET AVANTAJININ KAYNAKLARI	36
ŞEKİL 8: SEKTÖRDEKİ BAŞARI FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİ	37
ŞEKİL 9: KURUMSAL STRATEJİ BİLEŞENLERİ	40
ŞEKİL 10 : (2002–2007)YILLARI İTİBARIYLA YOLCU SAYISINDAKİ DEĞİŞMELER.....	45
ŞEKİL 11: (2002–2007)YILLAR İTİBARIYLA HAVAYOLU İŞLETMELERİ, HAVA ARACI SAYILARI VE KOLTUK KAPASİTELERİ	47
ŞEKİL 12: NİTEL ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ VE ÇEŞİTLEMESİ	73
ŞEKİL 13: BULGU DEĞERLEME KILAVUZU	85

TABLolar DİZİNİ

TABLO 1: SEKTÖRÜN PİYASA YAPISI	16
TABLO 2: BÜYÜME STRATEJİSİ OPSİYONLARI.....	38
TABLO 3: TÜRK HAVAYOLU ULAŞIM SEKTÖRÜNÜN SWOT ANALİZİ.....	49
TABLO 4: NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ	70
TABLO 5: GÖRÜŞME YÖNTEMİNİN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ	76
TABLO 6: ARAŞTIRMA KAPSAMINA DÂHİL EDİLEN HAVAYOLU ŞİRKETLERİ.....	80
TABLO 7: GÖRÜŞME YAPILAN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERE İLİŞKİN BİLGİLER.....	81
TABLO 8: NİTEL ARAŞTIRMANIN GEÇERLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ İÇİN GEREKLİ ÖNLEMLER	83
TABLO 9: GÖRÜŞÜLEN YÖNETİCİLERİN İSİMLERİ, KURUMLARI VE KODLAMALAR	84
TABLO 10: BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK AMAÇ BİLDİRGESİ	86

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Konusu ve Önemi

Çevresel değişimlerin en yoğun ve hızlı bir şekilde yaşandığı bir yüzyılda yaşamaktayız. Bu değişimler sektör yapılarını ve dinamiklerini, organizasyon süreç ve işleyişlerini, pazar yapılarını doğrudan etkilemektedir. Yaşanan bu etkileşimler sonucunda firmaların performans ve karlılığını etkileyen, mücadele şeklini belirleyen farklı kavramlar ortaya çıkmaktadır.

Bu kavramlar işletmelerin yapısal ve fonksiyonel işleyişlerini, mücadele (rekabet) yöntemlerini etkileyerek iş dünyasını farklı bir yapıya dönüştürmektedir. Bazı araştırmacılara göre iş dünyası (pazar) bir savaş meydanı gibidir (Kolar ve Toporišic, 2007). Rekabet edebilmenin ötesinde rekabet üssü olmak gerekmektedir (Bono, 1992). Etkin oyun planları hazırlanmalı, sistem içerisinde eşgüdüm sağlanmalı, geçerliliği yüksek çevresel analizler yapılarak işletme konumu ortaya konulmalı ve güçlü eylem hamleleri gerçekleştirilmeli, kısacası “belirsizliğin yönetilmesi” gerekmektedir (Courtney ve diğ, 1998).

21. yüz yılın performans belirleyicileri incelendiğinde; bu belirleyicilerin en önemlilerinin, bilgi, teknoloji, müşteri odaklılık, hizmet kalitesi, rekabet vb. faktörler olduğu görülmektedir. Bu faktörler kapsam ve sonuçları itibariyle irdelendiğinde, temel amaçlarının firmanın sektördeki pozisyonunu, karlılığını korumak ve artırmak, kısaca rekabet avantajı sağlamak olduğu anlaşılmaktadır.

Bu kavramlara “niçin” sorusunu sorarak mantıksal bir kurgu geliştirildiğinde, çoğunlukla sonuçların rekabet ve rekabet avantajı kavramlarına denk geldiği görülebilir. Örn: teknolojik yatırımlar yapan bir firmaya “niçin teknolojik yatırımlar yapıyorsunuz? sorusu yöneltildiğinde, sektörde stratejik bir

pozisyona sahip olmak veya değişime cevap vermek vb. cevaplar alınmaktadır. Aslında bu cevapların perde arkasındaki gerçek “rekabet edebilirlik” olgusudur. Başarıyı etkileyen diğer tüm faktörlere aynı soruyu yöneltildiğinde çoğunlukla aynı cevapla karşılaşılmaktadır “**rekabet stratejisi**”.

Porter (1985)’a göre rekabet stratejisi, işletmenin sektör ortalaması üzerinde kazanç sağlayacağı bir konum elde etmesi, beş rekabet gücüyle başa çıkabilmesi ile ilgili uzun dönemli eylemleri kapsamaktadır. Firmanın ulaşmaya çalıştığı hedeflerle, bu hedeflere ulaşmak için kullandığı araçların bir kombinasyonudur. Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaları izlemesi gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir. Ireland ve Hitt (1999)’e göre ise rekabet stratejisi, firmanın sahip olduğu temel yetenekler aracılığıyla, müşteriler için değer oluşturan rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışları kapsamaktadır. Diğer taraftan, rekabet avantajının, ölçek ekonomisi ve geniş reklâm bütçeleri gibi geleneksel kaynakları günümüzde etkinliğini koruyamamaktadır. Bununla birlikte geleneksel yönetim anlayışları da stratejik rekabete yön verecek düzeyde değildir. Firmaların ve yöneticilerin değişen bu rekabet çevresinde başarılı olabilmesi için, stratejik esneklik, hız, inovasyon, bütünleşme ve mücadeleye dayanan yeni anlayışlara adapte olması gerekmektedir (Hitt ve diğ, 2005).

1.2. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın yürütülmesinde iki temel hedef belirlenmiştir. Birincisi, literatüre yapılan katkı itibariyle, bilimsel hedef. İkincisi ise üniversitelerin paylaşımcılık yönünü yansıtan sosyal hedef.

21. yüz yılın en önemli performans belirleyicilerinden birisi olan rekabet stratejileri olgusunun, stratejik yönetim yaklaşımının temel bileşenleriyle

ilişkilendirilmesi, havayolu işletmelerinde uygulanan rekabet stratejilerinin ve havayolu işletmeciliği sektörüne yönelik başarı faktörlerinin belirlenmesi ve ulaşılan sonuçlar itibariyle literatüre katkı yapılması bu çalışmanın yürütülmesindeki temel amaçtır. Bu kapsamda çalışmanın diğer alt amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Amaç, misyon- vizyon ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Temel yetenekler/kaynaklar ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Örgüt kültürü, entellektüel sermaye ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Müşteri ilişkiler yönetimi ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- İnovasyon ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Teknolojik yatırımlar ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek,

Ayrıca sektör ve üniversite işbirliğinin pekiştirilmesine yönelik iyi bir örnek oluşturulması ve yeni kurulan üniversitemizin kurumsal imajının gelişimine katkı yapılması bu çalışmanın yürütülmesindeki sosyal amacı oluşturmaktadır.

1.3. Çalışmanın Kapsamı

Çalışma kavramsal temel itibariyle, stratejik yönetim, stratejik yönetimin temel bileşenleri, stratejik yönetimin özellikleri, rekabet stratejileri kapsam ve özellikleri, rekabet stratejisi modelleri ve rekabet avantajı konularını içermektedir.

Uygulama alanı itibariyle ise, Türkiye'deki havacılık sektöründe faaliyetlerini yürütmekte olan, tarifeli-tarifesiz seferler düzenleyebilme yetkisine sahip Türk sermayeli havayolu yolcu taşıma şirketlerini kapsamaktadır. Charter

yolcu taşıma şirketleri sektörde rekabetçi bir pozisyonda olmadıkları için çalışma kapsamına dâhil edilmemiştir. Kargo şirketleri ise farklı pazar yapıları ve fonksiyonel uygulamaları nedeniyle başka bir araştırma konusu olarak düşünülmüş ve çalışma kapsamına dâhil edilmemiştir.

1.4. Çalışmanın Yapısı

Çalışma literatür (teori), uygulama ve sonuç bölümleri dâhil olmak üzere toplam altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmanın konusu ve önemi, kapsamı ve yapısı gibi çalışmaya yön veren özellikler irdelenmektedir. Çalışmanın teorik çerçevesini oluşturan strateji ve rekabet stratejileri bölümünde strateji ve ilişkili olduğu kavramlar ele alınmakta ve rekabet stratejilerinin kapsam ve özellikleri, rekabet stratejisi modelleri ve rekabet avantajı konuları stratejik yönetim bakış açısıyla incelenmektedir. Diğer taraftan rekabet stratejileri ile çevre ve pazar yapısı arasındaki ilişkiler yine bu bölümde ele alınmaktadır. Son olarak literatür bölümünde ulaşılan sonuçlar değerlendirilerek literatür bölümü sonlandırılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırma yönteminin belirlenmesi başlığı altında araştırmanın amacı, yöntemi ve kapsamı açıklanmaktadır. Ayrıca araştırmada veri toplama tekniği olarak kullanılan görüşme yönteminin belirlenmesine ve bu yöntemin üstün ve zayıf yönlerine ilişkin bilgi verilmektedir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde havayolu yolcu taşıma şirketlerinin yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek kılavuzu kullanılarak sunulmaktadır. Çalışmanın beşinci bölümünde ise literatür ve sektöre yönelik araştırma sonuçları ve öneriler paylaşmakta ve havayolu işletmelerinde uygulanan\uygulanabilecek rekabet stratejileri değerlendirilmektedir.

BÖLÜM II

STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİLERİ

Stratejik yönetim işletmenin, yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesine yönelik uzun döneme odaklanmış bir yönetim felsefesi olduğu için bu kapsama giren terim ve kavramların, stratejik yönetim yaklaşımı içerisinde ele alınması ve açıklanması çalışma konusunun anlaşılması adına önemlidir. Bu kapsamda, çalışmanın bu bölümünde öncelikle, strateji, rekabet, planlama, amaç, misyon-vizyon, sektör, pazar (piyasa) gibi kavramlar ve stratejik yönetimin özellikleri açıklanmaya çalışılacaktır. Daha sonra rekabet stratejilerinin kapsam ve özellikleri, rekabet stratejisi modelleri ve rekabet avantajı kavramı incelenecektir.

2.1. Rekabet Stratejileri İle İlgili Temel Kavramların İncelenmesi

2.1.1. Strateji

Chandler (1962) stratejiyi, bir firmanın temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynak tahsisinin yapılması olarak tanımlamaktadır. Andrews (1971)'e göre strateji, rekabetçi çevrede ortaya çıkan fırsatları organizasyon kaynaklarıyla karşılaştırmayla ilgili rasyonel bir karar alma sürecidir. Lee ve Carter (2005) stratejiyi, organizasyonun misyonunu ve vizyonunu nasıl gerçekleştireceğine ilişkin oluşturmuş olduğu bir master planı olarak tanımlamaktadır. Mirze ve Ülgen (2005)'e göre strateji, rakiplerin faaliyetlerini inceleyen, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, belirli amaçlara ulaşmak için belirlenmiş dinamik kararlar bütünüdür. Hitt ve diğ (2005: 7)'ne göre ise strateji, firmanın temel yeteneğini geliştirmek ve rekabet avantajı kazanmak amacıyla tasarlanmış harekât tarzı ve taahhütlerin koordine edilmesi ve bütünleştirilmesidir.

Grant (2005)'e göre stratejinin temel amacı, firmaya rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayan bir pozisyon oluşturmaktır. Walker (2003)'e göre ise stratejinin temel amacı, rakiplere karşı bir avantaj kazanmak ve bunu sürdürülebilir kılmaktır. Başarılı bir strateji organizasyona, rakiplerine göre benzersiz değer sağlayarak rekabet avantajı kazandıran stratejidir. Stratejik yönetim ile ilgili literatür incelendiğinde, strateji ile ilgili en kapsamlı tanımlamalardan birinin Mintzberg (1996) tarafından yapıldığı görülmektedir. Yazara göre strateji, bir plan, bir manevra, bir davranış biçimi, bir bakış açısı ve rakiple ilgili pozisyon alma gibi dinamikleri içeren çok boyutlu bir kavramdır. Strateji birçok önemli bileşenden oluşmaktadır. Bunların en önemlileri (Evans ve diğ, 2003; Hitt, ve diğ, 2005): (I) Uzun dönemli amaç ve hedeflerin belirlenmesi, (II) Harekât tarzlarının seçimi, (III) Kaynakların tahsisi, (IV) Rekabet ve (V) Çevre şeklindedir.

2.1.2. Rekabet

Grant (2005)'e göre rekabet, bir sektördeki firmaların rekabet avantajı elde etmek amacıyla birbirleriyle yaptıkları taktiksel mücadelelerdir. Coulter (2005: 206-207) ise rekabeti benzer şekilde müşteriler, pazar payı, kıt kaynakların kullanımı ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için organizasyonlar arasında yaşanan savaşa benzetmektedir.

2.1.3. Planlama

Planlama, işletmenin amaç ve hedeflerini saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli yöntem ve araç-gereçleri belirlemesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Plan ise planlama süreci sonucunda oluşan, ne, nerede, ne zaman, nasıl, niçin ve kim tarafından gerçekleştirileceği sorularına ışık tutan kararlar bütünüdür (Koçel, 2003).

2.1.4. Amaç

Amaçlar, firmanın kuruluş nedenini ve kurumsal değeri yansıtan (Harrison ve John, 2004), firmadan belli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmesi beklenen açık, anlaşılabilir ve ölçülebilir ifadelerdir (ulaşılmak istenen bir veya birden fazla sonuçlardır) (Fitzroy ve Hulbert, 2005). Bir firmanın amaçlarını gerçekleştirebilmesi, rakiplerine karşı rekabet edebilme yeteneğine bağlıdır (Walker, 2003). Amaçlar, stratejik yönetim sürecinin ilk adımını oluşturmaktadır. Stratejiler amaçlar ışığında şekillenmektedir. Amaçlar, işletme kaynaklarının gelecekte ulaşılmak istenen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine temel teşkil ederler. Çevreye karşı duyarlılıkları oldukça fazladır. Bir firmanın sahip olduğu amaçlar; Stratejik amaçlar, Ekonomik amaçlar ve Sosyal amaçlar şeklinde sıralanabilmektedir (Dinçer, 2004).

2.1.5. Misyon

Misyon, firmanın rekabet etmek için seçmiş olduğu ilgi alanını ifade etmektedir (Fitzroy ve Hulbert, 2005). Kelime anlamı itibariyle bir kişi veya grubun üstlendiği “özel görev” anlamına gelen, işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini gösteren ve stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturan (Genç, 2003), kurumsal kimliği belirleyen ifadeler bütünüdür (Harrison ve John, 2004). Misyon, işletmenin temel yeteneğinin ne olduğunun, hangi mal yada hizmet sektörünü seçtiğinin, hangi iş kolunda olduğunun, temel üretim yada hizmetlerinin neler olacağını, tüketici ve pazar ihtiyaçlarının, teknoloji gereksiniminin neler olduğunun bütünsel ifadesidir (Eren, 2004: 5-8). Misyon, vizyona göre daha çok bugün ile ilişkilidir. Çalışanların değerleriyle, inançlarıyla, motivasyonlarıyla, iş felsefesi, örgüt kültürü ve örgüt iklimiyle çok yakından ilgilidir.

2.1.6. Vizyon

Vizyon, işletmenin gelecekte ulaşmak istediği konumla ilgilidir (Harrison ve John, 2004). (Dinçer (2004: 5-8) vizyonu, bir örgütün tüm çalışanları tarafından paylaşılan, şirketin ne olabileceğine ilişkin ileri bir görüş, gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya ve potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak tanımlamaktadır. Yazara göre vizyon üç önemli öğeden oluşmaktadır. Bu öğeler; Yönetim felsefesi ve amaçlar, Geleceğin tahmini ve İmajdır. Yönetim felsefesi; kişi, grup ve örgütün düşünce ve davranışlarına rehberlik eden idealler, inançlar, değerler ve ilkeler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Geleceğin tahmini, sağlam ve geçerli veri temellerine dayanan pazardaki gelişim eğilimlerinin incelenmesiyle ilgilidir. İmaj ise firmanın oluşturmuş olduğu genel kanı olarak ifade edilmektedir.

2.2. Stratejik Yönetim

Küreselleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi, yönetsel anlamda yaşanan değişimler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da artan rekabet karşısında, organizasyonlar daha stratejik düşünmeye ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Stratejik yönetim bu gelişmeler ışığında özellikle 1980'lerden sonra ortaya çıkan ve ağırlığını hissettiren bir yönetim tekniğidir (Güçlü, 2003).

Ansoff (1965)'a göre stratejik yönetim, bir firmanın amaçlarına nasıl ulaşabileceğine rehberlik eden aktif süreçlerden oluşmaktadır. Teare ve Boer (1996) stratejik yönetimi, proaktif bir organizasyon için "ideal" yönetsel sistemlerin geliştirilmesi ile ilgili bir süreç olarak tanımlamaktadır. Etkin bir stratejinin geliştirilmesi, uygulanması ve sonuçlarının izlenmesi (kontrol) ile ilgili karar ve davranışları içermektedir. Aktan (2007)'a göre stratejik yönetim, ezici bir rekabetle yüz yüze bulunan şirketlerin rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır. Stratejik yönetimin

temel amacı, işletmeye uzun dönemli bir bakış açısı kazandırmaktır (Evans ve diğ., 2003)

Johnson ve Scholes (1993)'a göre ise stratejik yönetim, işletmenin dış çevre ve iç çevresinin analizine odaklı, uzun dönemde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik tüm bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, kararların verilmesi, gerekli araç-gereç-görev tahsislerinin yapılarak uygulamaya geçilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi ile ilgili dinamik bir süreçtir.

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde, stratejik yönetim süreci evreleri yazarlarca farklı biçimlerde ele alınmış olmasına rağmen, temelde aynı yöne bakan, aynı bakış açısını gerektiren eylemler dizisidir (Mirze ve Ülgen, 2004: 58). Johnson ve Scholes (1993) stratejik yönetim sürecini ve elemanlarını 3 aşamada değerlendirmektedir: stratejik analiz, stratejik seçim ve stratejinin uygulanması.

Stratejik analiz, organizasyonun stratejik pozisyonunu analiz etmesi ile ilgilidir. Bu analizde çevre ve organizasyonun yetenek/kaynakları en belirleyici unsurlardır. Strateji seçimi, analiz sonrasında alternatifler arasından firmanın kurumsal kimliği ile en uyumlu olanların belirlenmesi ile ilgilidir. Stratejilerinin uygulanması ise, benimsenen stratejilerin harekete dönüştürülmesi ile ilgilidir.

Stratejik yönetim, stratejik düşünme ve bilinç ışığında, işletmeye uzun dönemde rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesiyle ilgili bir süreç olarak düşünüldüğünde, stratejik yönetimin bu aşamaları başarılı bir şekilde gerçekleştirebilme, pozisyon belirleme, karar alma, çevresel analizler vb aktiviteler için kullanmış olduğu bazı araç ve teknikler vardır. Bunlar (Aktan, 2007: 9-10) ; SWOT Analizi, Pörföy Analizleri, Q- Sort Analizi, Senaryo Analizi, Vizyon/Misyon Bildirileri, Arama Konferansı, Delphi Tekniği, Nominal Grup Tekniği, Açık Grup Tartışmaları, Kalite Çemberleri, Fayda-Maliyet Analizi ve Risk Analizi şeklindedir.

Bu araçların her birinin, sektör yapısı ve işletme özelliklerine göre uyumlaştırılarak, etkin bir şekilde kullanılması firmanın stratejik yönetim uygulamalarında bir adım önde olmasını sağlayacaktır

2.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimi genel yönetimin sahip olduğu özelliklerden tamamen ayrı olarak düşünmek olanaksızdır. Bu özelliklerle birlikte stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler şu şekilde sıralayabiliriz (Dinçer, 2004:18; Güçlü, 2003: 74):

- Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Çünkü stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir.
- İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
- Stratejik yönetim işletmeyi açık bir sistem olarak değerlendirir. Bu nedenle çevreye duyarlılık son derece önemlidir.
- Stratejik yönetimde, işletme amaçları ile toplumun çıkarlarını bir bütünlük içinde değerlendiren sosyal sorumluluk söz konusudur.
- Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkin bir şekilde yapar.
- Strateji yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

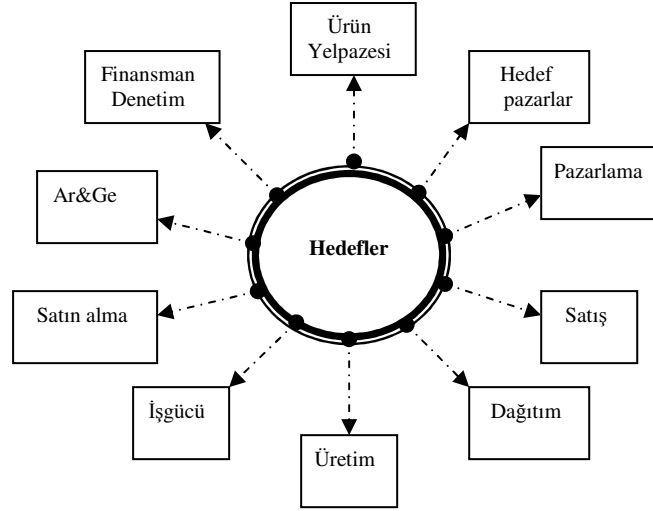
Buraya kadar tartışılan kısım stratejik yönetimin genel hatlarıyla ele alınmasıyla ilgiliydi. Bundan sonraki aşamada genel rekabet stratejileri ve uygulanan diğer rekabet stratejileri irdelenerek çalışma konusunun aydınlatılması için altyapı oluşturulmaya çalışılacaktır.

Stratejik yönetim ile ilgili literatür incelendiğinde üst düzey yöneticilerin, kurumsal stratejiler, büyüme stratejileri ve rekabet stratejileri olmak üzere temelde 3 sınıf strateji geliştirdikleri görülmektedir. Ayrıca firmanın benimsemiş olduğu kurumsal stratejiler ve büyüme stratejilerinin, uygulayacağı rekabet stratejilerinin

formüle edilmesini ve uygulanmasını önemli düzeyde etkilediği anlaşılmaktadır. Bu nedenle rekabet stratejilerinin, kurumsal stratejiler ve büyüme stratejileri ile birlikte değerlendirilmesinin daha açıklayıcı olabileceği öngörülmektedir. Bu amaçla bölüm sonunda rekabet stratejileriyle doğrudan ilgili olduğunu düşünülen bazı kurumsal ve büyüme stratejilerine yer verilmektedir.

2.4. Rekabet Stratejilerinin Kapsamı ve Temel Özellikleri

Fiziksel sınırların kalkması, işlem hızının artması, ürün taklit edilebilirliği ve bilgiye ulaşılabilirliğin kolaylaştırdığı hızlı ve karmaşık bir ortamda rekabet stratejilerinin oluşturulması daha zor ve önemli bir hale gelmektedir (Parnel, 2005). Porter (1980)'a göre bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaları izlemesi gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir ve rekabet stratejisi firmanın ulaşmaya çalıştığı sonuçlarla (hedefler), bu sonuçlara ulaşmakta kullandığı araçların (politikalar) bir kombinasyondur. Yazar bir firmanın rekabet stratejisinin kilit yönlerinin tek bir sayfada göstere bilmek için şekil 1'deki “ rekabet stratejisi Çarkı”nı geliştirmiştir.



Şekil 1: Rekabet Stratejisi Çarkı

Kaynak: Porter, Michael. E. Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri (Çev: Gülen Ulubilgen). İstanbul, Sistem yayıncılık, 2000.

Çarkın ortasında firmanın nasıl rekabet etmek istediğinin ve belirli ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlarının genel bir tanımı olarak, firmanın hedefleri yer almaktadır. Çarkın etrafındaki dişliler ise firmanın bu hedeflere ulaşmak amacıyla kullandığı temel işletme politikalarıdır. Firma tarafından kullanılan bu araçlar, o fonksiyonel alandaki kilit işletim politikalarının özet bir ifadesidir. Gerçek bir çarkta olduğu gibi kuvvet merkezden dışa doğru yayılmaktadır. Politikalar hedefleri yansıtmalıdır, ayrıca çarkın dişlileri de birbirlerine oldukça bağlantılıdır. Bu bağlantının kesilmesi çarkın işleyişini olumsuz yönde etkileyecektir.

Rekabet stratejisi işletmenin sektördeki stratejik pozisyonuna (Porter, 1980; 1985), sahip olduğu öz kaynaklarına (Prahalad ve Hamel, 1990) ve faaliyetini sürdürdüğü ülke veya bölgenin sağlamış olduğu avantajlara (Porter, 1990) göre şekillenen bir kavramdır. Özellikle stratejik yönetim çatısı altında gelişmiştir. Kapsam ve içeriği itibariyle stratejik liderliği, çevresel ve durumsal analizleri gerektiren uzun dönemli bir süreçtir.

Porter (1985)'a göre rekabet stratejisi, işletmenin sektör ortalaması üzerinde kazanç sağlayacağı bir konum elde etmesi, beş rekabet gücüyle başa çıkabilmesi ile

ilgili uzun dönemli eylemleri kapsamaktadır. Ireland ve Hitt (1999)'e göre rekabet stratejisi, firmanın sahip olduğu temel yetenekler aracılığıyla, müşteriler için değer oluşturan rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışları kapsamaktadır. Lee ve Carter (2005)'a göre ise rekabet stratejisi, firmanın rakiplerine göre avantajlarını maksimize, dezavantajlarını minimize etmek amacıyla yürütmüş olduğu aktiviteleri içermektedir. Coulter (2005: 206-207) ise rekabet stratejisini firmanın bulunduğu sektörde veya pazarda nasıl rekabet edeceğinin seçimi ile ilgili bir kavram olarak görmektedir. Morschetta ve diğ (2006)'ne göre ise rekabet stratejisi, bir işletmenin bulunduğu endüstride sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmak amacıyla yürütmüş olduğu faaliyetlere ilişkin stratejik kararları içermektedir. Harrison ve John (2004)'a göre rekabet stratejileri, firmanın müşteriler için değer oluşturmak amacıyla rakiplerinden farklı olarak nasıl pozisyon alacağı ile ilgilidir.

Porter (1980)'a göre bir sektörde rekabet eden her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın bir rekabet stratejisi vardır. Rekabet stratejisi şu sorulara cevap aramaktadır; Sektörde rekabeti yönlendiren unsurlar nelerdir? Rakibin hangi eylemde bulunması olasıdır ve buna en iyi karşılık verme yöntemi nedir? Firmanın içinde bulunduğu sektör gelecekte nasıl bir gelişme gösterecek? Uzun vadede rekabet için firma en iyi nasıl konuşlandırılabilir. Diğer taraftan Porter (1985)'a göre rekabet stratejisinin belirlenmesini ve başarısını etkileyen 2 temel unsur vardır, şirket içi faktörler ve şirket dışı faktörler.

Şirket içi faktörler: firmanın güçlü ve zayıf yanları ve kilit konumundaki uygulayıcıların kişisel değerlerinden oluşmaktadır. Şirketin güçlü yanları, rakipleri ile karşılaştırıldığında finanssal kaynaklarını, teknoloji durumunu, marka tanınmışlığını vb. içeren becerilerin ve varlıkların profilidir. Bir organizasyonun kişisel değerleri ise seçilen stratejiyi uygulayacak kilit yöneticilerin ve diğer personelin motivasyonları ve ihtiyaçlarıdır.

Şirket dışı faktörler; sektördeki fırsatlar ve tehditler ve sosyal beklentilerden oluşmaktadır. Sektördeki fırsat ve tehditler, beraberindeki riskler ve

potansiyel ödüllere beraber rekabet ortamını tanımlar. Sosyal beklentiler ise şirket üzerinde etkili olan sosyo-ekonomik faktörlerle ilgilidir.

Rekabet stratejileri ile ilgili literatür incelediğinde stratejik düşünürlerin konuya ilişkin üzerinde fikir birliğine vardığı ortak noktaların olduğunu görülmektedir Porter (1980;1985). Bu ortak noktalar; mevcut durum değerlendirmesi, hedef gösterme, konuşlanma (positioning), mücadele (action) gibi özellikle firmaların kendilerine, rakiplerine ve buldukları ortama yönelik faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu çerçevede rekabet stratejisinin kapsamı daha spesifik bir şekilde şöyle sıralanabilir;

- Firmaya ilişkin mevcut ve geleceğe yönelik durum analizleri yapılması (sahip olunan temel yetenekler, entellektüel sermaye, teknolojik yatırımlar vb konularda),
- Rekabet ortamını etkileyen çevresel unsurların belirlenmesi,
- Rakiplerinin mevcut ve olası aktivite ve stratejilerinin tahmini,
- Faaliyette bulunulan alan ve rakiplere yönelik ön koşulların gözden geçirilmesi
- Rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarının derinlemesine incelenmesi
- Rakipler mevcut konumları ve bu konumdan memnuniyet durumları
- Rakiplerin stratejisinde olması muhtemel değişiklikler
- Rakipleri karşıt faaliyete geçirecek unsurlar
- Rekabet baskısı,
- Sektördeki rekabet baskısına ve rakiplerin beklenmeyen hareketlerine karşı işletmenin pozisyonunu koruma yeteneğinin belirlenmesi gibi.

Rekabet stratejilerinin amacı işletmeye uzun dönemde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktır. Bunun için işletmenin seçmiş olduğu rekabet stratejisinin; işletmenin kaynaklarına, güçlü yönlerine ve rakiplerine göre ayırt edici yeteneklerine dayanması, sürdürülebilir olması, rakipler tarafından kolay taklit edilememesi ve aynı zamanda müşteriler tarafından algılanabilir olması gerekmektedir (müşteri işletmenin bu yeteneklerinin farkında olmalı) (Mintzberg, 1996; Morschetta ve diğ, 2006). Hitt ve diğ (2005: 5)'e göre stratejik rekabetin başarılması, firmanın tüm taraflar için değer algısı yüksek bir strateji formüle etmesi ile mümkündür.

Rekabet stratejilerinin başarısı için öncelikle ana pazarın etkin bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. Mirze ve Ülgen (2005)'e göre ana pazarın değerlendirilmesinde üç temel konu vardır. Bunlar; pazarın yapısı, pazar sınırlarının tespiti ve pazarın yaşam evresi şeklindedir. Pazar yapısı; pazardaki oyuncu sayısı, rekabet durumu ve pazara girişlerin zorluk dereceleri ile ilgilidir. Pazar sınırlarının belirlenmesi; oyun alanının belirlenmesi anlamına gelmektedir. Pazarın yaşam evresi ise pazarın gelişim durumu ile ilgilidir.

Rekabet stratejisinin uygulanması çeşitli rekabetçi hareketleri içermektedir. Bunlar; savunmaya ve saldırıya yönelik hareketlerdir. Saldırıya yönelik hareketler, firmanın kendini güçlü hissettiğinde rekabetçi pozisyonunu daha güçlü kılmak adına rakibine karşı yapmış olduğu hamlelerdir. Savunmaya yönelik hareketler ise firmanın sahip olduğu rekabet avantajını korumaya yönelik olarak rakiplerin saldırılarına vermiş olduğu karşılıklardır (Coulter, 2005: 206-207).

Fitzroy ve Hulbert (2005) rekabet stratejileriyle ilgili olarak yaptıkları değerlendirmede 3 temel soruya cevap aramaktadırlar. (I) Nerede rekabet edeceğiz? (II) Nasıl rekabet edeceğiz? (III) Nasıl büyüyeceğiz?

Nerde rekabet edeceğiz? sorusu, işletmenin misyonuyla yakından ilgilidir. Bu doğrultuda işletmenin alabileceği yatay ve dikey olmak üzere 2 pozisyon vardır. Dikey pozisyon, firmanın hangi aktivitelerini temel yeteneğe dönüştüreceği, hangi aktiviteleri outsource edeceği ile ilgiliyken, yatay pozisyon, işletmenin pazara

yönelik bölümlenme ve ürün çeşitliliği ile ilgilidir. İşletme temel yeteneği doğrultusunda rekabet edebileceği en uygun ürün bileşenini ve pazar bölümünü kendisine belirlemektedir. Nasıl rekabet edeceğiz? sorusu, işletmenin izleyeceği rekabet stratejisi ve avantajıyla ilgilidir. Bu doğrultuda şu sorulara cevap aramaktadır. Rekabetçi pozisyonumuzu geliştirebilmemiz için hangi yeteneklere ihtiyacımız var? Pazara yönelik analizlerimiz bize hangi bilgileri sağlıyorlar? Rakiplerimizin mevcut ve olası stratejileri neler olabilir? Nasıl büyüyeceğiz? sorusu ise, işletmenin büyüme ve inovasyona yönelik stratejileriyle ilgilidir. Bu anlamda işletmenin büyüme için sahip olduğu olanaklar, yeni ürün geliştirme ve yeni pazarlara girme imkânları işletmenin rekabet stratejilerini doğrudan etkilemektedir.

Bono (1992) rekabet stratejilerinin başarısı için genelde kullanılan araçları; fiyat, kalite, ürün farklılaştırma ve özel pazarlar oluşturma şeklinde sıralamaktadır. Rekabet stratejilerinin amacını ise işletmeye uzun dönemde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak olarak ifade etmektedir.

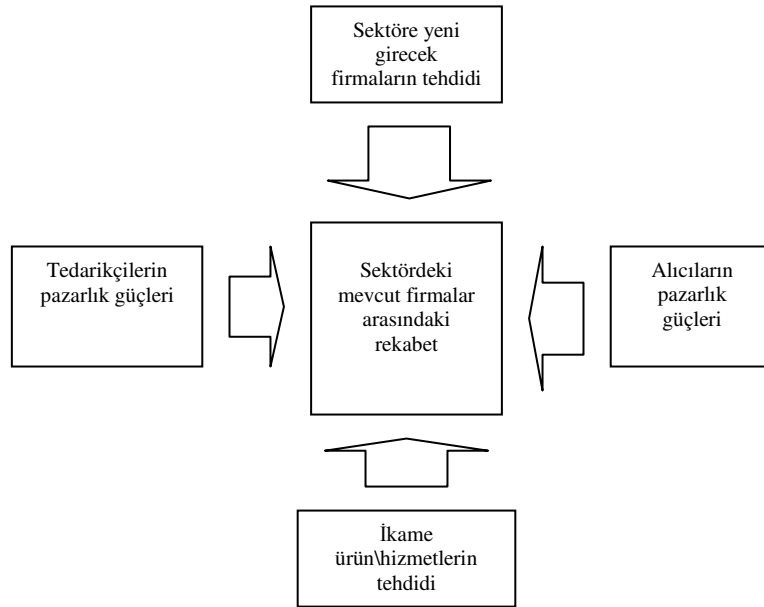
Grant (2005)'e göre firmaların seçmiş olduğu rekabet stratejilerini, karlılıklarını ve rekabetçi davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden biriside sektörün yapısal özellikleridir. Bu anlamda organizasyonların yaşamlarını devam ettirebilecekleri 4 farklı sektör yapısı vardır. Bu sektör yapılarının özellikleri tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1: Sektörün Piyasa Yapısı

Belirleyiciler	Mükemmel rekabet	Oligopol	Düopol	Monopol
Yoğunlaşma	Birçok firma	Birkaç firma	İki firma	Tek firma
Giriş ve çıkış engelleri	Engel yok	Önemli giriş engelleri		Çok yüksek giriş engelleri
Ürün farklılaştırma	Homojen ürün/hizmet	Ürün farklılaştırma potansiyeli var		
Bilgi ulaşılabilirliği	Bilgi akışı engeli yok	Bilgiye ulaşım kısıtlı		

Kaynak: Grant, Robert. .M. Contemporary Strategy Analysis, Backwell Publishing (UK). 5th Edition. 2005.

Sektördeki rekabetin yoğunluğunu ve sektörün karlılık düzeyini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörleri sınıflandıran, analiz eden ve dünya genelinde geniş bir biçimde kullanılan modellerden biriside Porter'ın Beş Rekabet Gücü modelidir. Bu model 3 yatay ve 2 dikey olmak üzere 5 temel rekabet kaynağından oluşmaktadır. İkame ürünlerden kaynaklanan rekabet, sektöre girecek potansiyel firmalardan kaynaklanan rekabet ve sektördeki tanınmış firmalardan kaynaklanan rekabet yatay rekabet kaynaklarını oluştururken, tedarikçilerin rekabet gücü ve alıcıların rekabet gücü dikey rekabet kaynaklarını oluşturmaktadır. Şekil 2'de modele ilişkin bilgiler verilmektedir.



Şekil 2: Porter'ın Beş Rekabet Gücü modeli

Kaynak: Porter Michael. E. Competitive Strategy, New York: The free press. 1980.

İkame ürünlerden kaynaklanan rekabet: Bu rekabet türü özellikle benzer ürün/hizmet sunan firmalar arasında yaşanmaktadır. Fiyat duyarlılığı fazla olan müşteriler bu rekabet türünün temel kaynağıdır. Talep fiyat karşısında elastik durumdadır.

Sektöre girecek potansiyel firmalardan kaynaklanan rekabet: Bu rekabet türü sektörün, karlılık, sermayenin geri dönüşüm süresi, teşvikler vb. yapısal

özelliklerinden dolayı sektör dışındaki firmaların ilgisini çekmesinden kaynaklanmaktadır. Sektördeki firmaların, potansiyel girişleri engellemek amacıyla fiyatları rekabetçi bir düzeye çekmesi, müşteriler adına olumlu bir durum olurken, firmalar adına kar marjının düşmesi anlamına gelmektedir. Rekabetçi bakış açısıyla bu durum, sektörde faal olmayan fakat ileride rakip olabilecek bir firmayı kontrol etme ve sektöre girişini engellemek için strateji geliştirme anlamına gelmektedir.

Sektördeki rakip firmalar arasında yaşanan rekabet: Sektördeki rekabetin şeklini, yoğunluğunu ve karlılığı etkileyen en temel belirleyicilerden birisi olarak kabul edilmektedir. Bu firmalar arasında yaşanan, fiyatla, reklâmla, inovasyonla vb. durumlarla ilgili rekabetçi hareketler sektörün çehresini değiştirmektedir. Sektördeki firmalar arasındaki rekabetin yapısını ve yoğunluğunu etkileyen 6 temel faktör vardır. Bunlar: yoğunlaşma derecesi, rakiplerin çeşitliliği, ürün farklılaştırma, kapasite artırımı, çıkış engelleri ve maliyet unsurları şeklindedir.

Tedarikçi firmaların pazarlık gücünden kaynaklanan rekabet: bu rekabet türü, tedarikçi firmalarla alıcı firmalar arasında yaşanmaktadır. Tedarikçiler fiyatları artırma veya satın alınan ürün\hizmetlerin kalitesini düşürme yoluyla firmaları tehdit ederek sektör rekabetini etkilerler.

Alıcıların pazarlık gücünden kaynaklanan rekabet: Bu rekabet türü, firma ile müşterisi arasındaki ürün\hizmet-fiyat bileşenlerinde yaşanan rekabet türüdür. Alıcılar fiyatları aşağı çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha iyi hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektör rekabetini etkilerler.

2.5. Rekabet Stratejisi Modeller

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde rekabet stratejilerini sınıflandırmaya yönelik birbirini tamamlar nitelikte çeşitli yaklaşımların geliştirildiğini görülmektedir. Bu yaklaşımların en önemlileri ve literatürde kabul görenlerini şöyle

sıralanabilir: Miles ve Snow'un uyarlanma (adaptive) stratejileri, Abell'in iş tanımlamaları (business defination) ve Porter'ın jenerik startejipleri. Kaynak temelli yaklaşım, Bowman'nın rekabet saati yaklaşımı ve diğer alternatif yaklaşımlar. Bu yaklaşımlar aşağıda temel özellikleriyle değerlendirilecektir.

2.5.1. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri Modeli

Porter (1980)'a göre işletmelerin sektördeki stratejik pozisyonlarına dayalı olarak geliştirebilecekleri 3 farklı jenerik strateji vardır. Bu stratejiler: maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi şeklindedir.

2.5.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Porter (1980)'a göre maliyet liderliği stratejisi, temelde verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden yararlanılarak güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü içermektedir. Ayrıca araştırma ve geliştirme, servis, satış, reklâmlar gibi alanlarda kalite ve benzeri unsurlardan ödün verilmeden maliyetlerin en aza indirilmesini de içine almaktadır. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak işletmeye, büyük güçlerin varlığına rağmen sektör ortalamasında gelir, rakipleri karşısında savunma ve güçlü tedarikçiler karşısında savunma sağlayabilir. Dahası güçlü alıcılara karşı işletmeleri korur.

Yazara göre bu stratejiyi uygulamak, ağır bir sermaye yatırımı yapmayı, saldırgan bir fiyatlandırmayı ve pazar payı elde etmek için başlangıç kayıplarını gerektirebilir. Ayrıca, firmanın bu konumu koruması için de sektördeki değişimlere paralel olarak yeni yatırımlara ayak uydurması da gerekir. Maliyet liderliğinin başarılmasıyla, işletme kabul edebilir bir kalite seviyesi sunuyorsa, rakipleriyle ya aynı fiyatlar sunarak yüksek kar marjlarına ulaşır veya daha düşük fiyat uygulayarak sürekli satış hacmini artırmaya çalışır. Bu stratejiyi uygulamanın riskleri olarak;

maliyet liderliği konumunu korumanın firmaya ağır yük getirmesi, yeni modern ekipmanlara yatırım yapmak, kullanılan malların çabuk ıskartaya çıkması, ürün yelpazesini genişletmek ve teknolojik gelişmeleri takip zorunluluğu gösterilebilir.

Diğer taraftan her firma için düşük maliyet konumuna ulaşmak kolay değildir. Bazı gerekleri vardır. En önemlileri: büyük pazar payı, hammadde kaynaklarına ulaşım kolaylığı, geniş ürün yelpazesi (maliyeti yaymak için), büyük müşteri guruplarına hizmet etmek şeklinde sıralanmaktadır.

Harrison ve John (2004)'a göre düşük maliyetlilik stratejisini izleyen firmaların, bu pozisyonlarını koruyabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri için; yüksek kapasite kullanımına gitmeleri, ölçek ekonomileri oluşturmaları, teknolojik gelişimlere uyum sağlamaları, öğrenme ve deneyimin etkilerinden en iyi şekilde yararlanmaları gerekmektedir.

2.5.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

Porter (1980)'a göre farklılaştırma stratejisi, işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir ürün ortaya koyma stratejisidir. Farklılaştırma; tasarım, marka, teknoloji, ürün özellikleri, müşteri hizmetleri, satış ağı gibi konularda gerçekleştirilebilir.

Farklılaştırma stratejisi uygulayan bir işletme, müşteri ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda, bulunduğu sektörde benzersiz ürün ya da hizmet üreterek müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışır ve genelde sunmuş olduğu ürüne paralel olarak st düzey fiyat politikası izleyebilir. Bu tür firmaların müşterisinin fiyata duyarlılığı azdır. Müşterilerin marka bağımlılığı, fiyatlar karşısındaki hassasiyetinin düşük olması, karşılaştırma yapılabilcek alternatiflerin olmaması nedeniyle bu strateji firmaya rekabet avantajı sağlayarak, firmanın sektör ortalaması üzerinde kazanç elde etmesini olanaklı kılar.

Farklılaştırma stratejisi, büyük pazar payı gerektirmeyen, daha çok araştırma geliştirme, tasarım yenilikleri, yüksek kaliteli madde tedariki ve üretimini gerektiren bir rekabet stratejisidir. Bu stratejinin olumsuz tarafları olarak, ürün tedarikinde ve yatırımlarda maliyetin yüksek olması ile müşterilerin her zaman yüksek fiyat ödemeye gönüllü olmamaları gösterilebilir.

2.5.1.3. Odaklanma Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi tüm endüstriye hitap ederken, odaklanma stratejisi bir endüstri içindeki daha küçük ve özellikli müşteri guruplarına hitap etmektedir (Wright, 1987). Odaklanma stratejisini uygulayan firmaların amacı daha dar bir pazar bölümüne veya coğrafi bir alana yönelerek maliyet avantajı ve ürün/hizmet avantajı sağlamaya çalışmaktır. Bu strateji, diğer iki stratejiyi de içerebilir. Başka bir ifadeyle, işletme hitap ettiği pazar bölümünde ya maliyet odaklı bir strateji uygular yada farklılaştırılmış bir strateji uygular.

Porter (1985)'a göre bu üç jenerik stratejiden birisini, duruma göre, kendisine belirleyip uygulayan işletmeler başarılı sonuçlar elde edebileceklerdir. Diğer taraftan, bu üç jenerik stratejiden herhangi birine sahip olmayan işletmeler ve bu üç stratejiyi birlikte uygulamaya çalışanlar “arada kalma” gibi bir sonuçla karşı karşıya kalacaklardır. Her şeyi yapmak isteyen firmalar aslında hiç bir şeyi tam olarak yapamayacaklardır. Rekabet avantajı elde etmek, işletmenin bu üç strateji arasından bir seçim yaparak, onu uygulamaya koymasını gerektirmektedir (Miller ve Dess,1993: 557)

Walker (2003)'a göre farklılaştırma stratejisi ve düşük maliyet stratejisi uygulayan firmaların pozisyonlarını koruyabilmeleri için, değer artırmaya yönelik yatırımlar ve maliyet düşürmeye yönelik yatırımlar olmak üzere 2 farklı yatırım alanı vardır. Değer artırmaya yönelik yatırımlar, daha çok farklılaştırma stratejisini

uygulayan firmaların tercih ettiği yatırım türüdür. Kısmen maliyet odaklı firmalar tarafından yapılmaktadır. Maliyet düşürmeye yönelik yatırımlar ise tam tersidir.

2.5.1.4. Jenerik Rekabet Stratejilerin Riskleri

Porter (2000: 54)'a göre jenerik rekabet stratejilerini izlemenin temelde iki riski vardır: Birincisi, strateji seçiminde veya uygulanmasında (sürdürülmesinde) başarısız olmak; ikincisi, stratejinin sağladığı stratejik avantajın değerinin sektörel gelişimle birlikte aşınması. Bununla birlikte, bu üç strateji, rekabet güçleri karşısında farklı savunma türleri oluşturmak üzere geliştirilmişlerdir ve farklı risk türlerini içermektedirler. Bu risklerin anlaşılması firmaya strateji seçiminde ve uygulanmasında önemli katkılar sağlamaktadır. Bu üç stratejinin taşımış olduğu riskler aşağıdaki gibidir.

Yazara göre Toplam Maliyet Liderliği stratejisinin taşımış olduğu riskler şöyle sıralanmaktadır:

- Teknolojik değişikliklerin geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz hale getirmesi,
- Sektöre yeni giren veya arkadan gelen firmaların, taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla düşük maliyetle faaliyetlerini yürütmeleri,
- Dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle, gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerin görülememesi,
- Firmanın, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimini veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulayabilme becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonu.

Yazara göre Farklılaştırma stratejisinin taşımış olduğu riskler şöyle sıralanmaktadır:

- Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış firma arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki, farklılaştırma, marka sadakatini koruyamayacak hale gelir.
- Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarda tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış firmanın bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler;
- Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır. Bu durum, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe ortaya çıkar;
- Taklit, algılanan farklılaştırmayı daraltır, bu, sektörler olgunlaştıkça ortaya çıkan yaygın bir durumdur.

Yazara göre Odaklanma stratejisinin taşımış olduğu riskler ise şöyle sıralanmaktadır:

- Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecek kadar genişletilir;
- Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır.
- Rakipler, stratejik hedef dâhilinde alt pazarlar bulurlar ve odaklanmanın odağını dışarıda bırakırlar.

Sonuç olarak Porter'ın jenerik stratejileri ile ilgili bir değerlendirme yapacak olursak, başarıya ulaşmak için -genellikle birincil hedef olarak- stratejilerden birisine odaklanmak gerekmektedir. Bu üç stratejinin uygulanması farklı kaynak ve yetenekleri, örgütsel düzenlemeleri, kontrol süreçlerini, yenilikçi sistemleri, farklı liderlik tarzlarını ve kurumsal kültürü gerektirir. Ayrıca, sektörden sektöre farklılık gösteren bu stratejiler sektör içerisindeki işletmeler arasında da yetenek ve yapılaraya göre değişiklik gösterebilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin bu üç strateji arasında bir seçim yaparken dikkat etmeleri gereken en önemli konu, işletmenin güçlü

yönlerine en uygun ve rakipler tarafından en az taklit edilebilecek stratejinin seçilmesidir.

2.5.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri Modeli

Miles ve Snow (1978)'un yaklaşımı: Bu yaklaşım, organizasyonun, belirsizlik düzeyi yüksek rekabet çevresine başarılı bir şekilde adapte olmak için kullanmış olduğu stratejilere dayanmaktadır. Bu anlamda organizasyonların uygulayabileceği 4 temel strateji vardır. Prospector (arayışçı) strateji, savunma stratejisi, analize dayalı strateji ve tepkici strateji.

Prospector strateji: Organizasyonun, pazarda ortaya çıkacak yeni fırsatları değerlendirme ve yeni ürün ağını genişletmek için uygulamış olduğu stratejilerdir. Bu rekabet stratejisini benimseyen firma, sürekli yenilik arayışı içindedir. Değişen çevresel şartlarda rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla yeni ürün\hizmet geliştirmeye odaklıdır. Rakipler bu stratejiyi uygulayan firmanın stratejik karar ve hareketlerini tahmin etmede zorlanırlar.

Savunmacı strateji: Organizasyonun, sınırlı ve çeşitliliği az bir ürün yapısı ve politikasıyla, pazarın dar bir bölümünde varlığını korumak için uygulamış olduğu stratejilerdir. Bu rekabet stratejisini benimseyen firma, pazar istikrarı için arayış içindedir. Daha dar bir pazar bölümünde sınırlı ürünle mücadele vermeye çalışır. İyi yapmış olduğu işleri koruyabilmek için agresif bir tavır sergiler.

Analizci (taklitçi) strateji: Organizasyonun, potansiyel pazardaki ürün ve uygulamaları analiz etmek ve benzerlerini yapmaya (taklit etmeye) yönelik olarak geliştirmiş olduğu stratejilerdir. Bu rekabet stratejisini benimseyen firma, pazardaki başarılı uygulamaları, fikirleri kopyalayarak hayatını devam ettirmeye çalışır. Kendine özgü bir oyun stili yoktur, diğerlerinin oyununu bozar.

Tepkici strateji: Organizasyonun, tutarlı bir stratejik planının ve uygun bir rekabet aracının olmamasından kaynaklanan çözümsüzlük nedeniyle, karşılık vermek

amacıyla uygulamış olduğu stratejilerdir. Kaynak ve yetenek olarak hazırlıklı olmadığı için çevresel değişimlere hızlı bir şekilde cevap veremez. Mecburi değişikliklere gitmek zorundadır.

Miles ve Snow'un yaklaşımına ilişkin yapılan araştırmalar, yaklaşımın teorik ve uygulamalı olarak geçerli olabileceğini ve organizasyonun nasıl rekabet edeceğini belirlemede yeterli olduğunu göstermektedirler (Coulter, 2005).

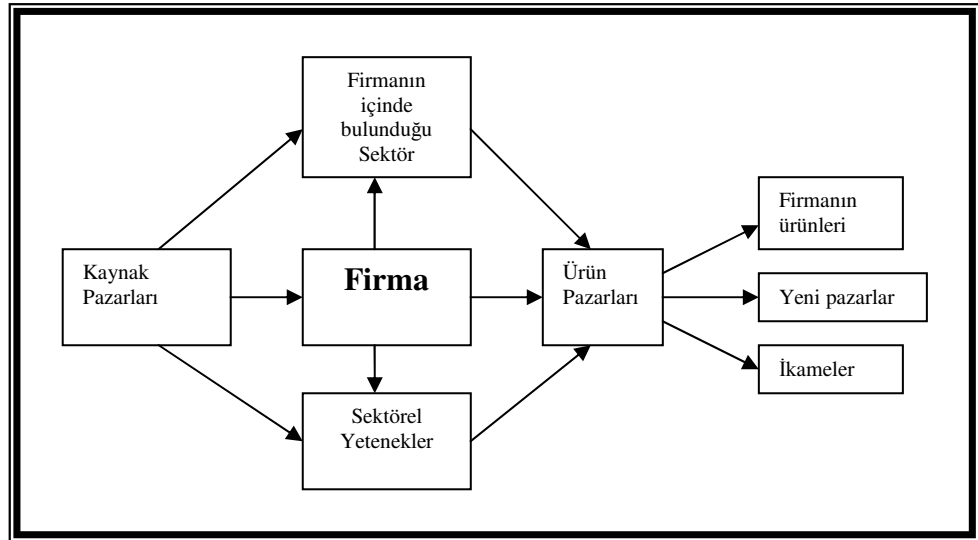
2.5.3. Kaynak Temelli Rekabet Stratejisi Modeli

Kaynak temelli yaklaşım, rekabet avantajının firmaların temel yetenek ve kaynaklarından kaynaklandığını savunmaktadır (Barney, 1991; Prahalad ve Hamel, 1990; Kay, 1995; Heene ve Sanchez, 1997 ve Petts, 1997). Yaklaşımına göre firmanın rekabet stratejisi, dışsal çevreye odaklanmaktan ziyade öz kaynak ve yeteneklerine dayanmalıdır. Stratejistler organizasyonun bu yeteneklerini belirleyerek rakiplerine karşı firmayı avantajlı pozisyona getirebilirler (Feurer ve Chaharbaghi, 1995: 15). Yaklaşım Porter'ın beş rekabet gücü modeline göre daha kompleks bir yapıdadır. Fakat daha kapsamlı bir analitik çatı sunmaktadır. Firmaya, sektördeki rekabet yapısını anlama, yeni sektör ve pazarlardaki potansiyel fırsatları belirleme ve rakiplerin gerçekleştirebilecekleri davranışları tahmin edebilme yeteneği kazandırmaktadır.

Barney (1991), Prahalad ve Hamel (1990) ve Kay (1995)'a göre sahip olduğu kaynakları koruya bilen sürekli geliştirebilen işletme veya ülkeler rakiplerin bu kaynakları elde ettiği zamanlarda bile rekabet avantajlarını sürdürebilmektedirler. Bu görüşe göre sahip olunan temel maddi ve manevi değerler rekabet gücünün özünü oluşturur ve bu nedenle kendini daha iyi tanıyan ve sahip olduğu değerleri bilen, en iyi şekilde koruyan ve geliştiren işletmeler rakiplerine karşı üstünlük kurabilirler. Maddi değerlere örnek olarak coğrafi konum, sahip olunan hammadde, sermaye yapısı patentler ve öncelik anlaşmaları gösterilebilir. Manevi kaynaklara örnek olarak

firmanın imajı, sahip olduğu insan kaynakları, örgütsel kültür, iş birliği analaşmaları ve yeniliğe açık olma verilebilir. Bu görüşe göre sahip olduğu öz değer ve becerileri belirleyebilen ve bunları koruyup geliştirebilmek için sürekli yatırım yapan işletmeler veya ülkeler aynı anda hem maliyette liderlik hem de üründe farklılaşmayı gerçekleştirebilirler.

Evans ve diğ (2003)'ne göre kaynak temelli yaklaşım birbiriyle ilgili 5 bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler: (I) Firma, (II) Sektör, (III) Ürün pazarları, (IV) Kaynak pazarları ve (V) Diğer sektörler şeklindedir. Bileşenlerle ilgili detaylar şekil 3'de sunulmaktadır.



Şekil 3: Kaynak Temelli Strateji Modeli

Kaynak: Evans, Nigel., Campbell, David ve Stonehouse, George. Strategic Management for Travel and Tourism. First Edition, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2003.

Firma: Bu bileşen rekabet analizine konu olan firmayı temsil etmektedir. Organizasyon sahip olduğu kaynak ve yeteneklerle sektördeki değişimlere uyum sağlamaya çalışmaktadır. İçsel çevresiyle dışsal çevresi arasında sağlamış olduğu denge rekabetteki başarısını belirlemektedir.

Sektör: Bu bileşen, benzer ürün/hizmet üreten, benzer yetenek ve teknolojiyi kullanan firma ve firma gruplarından oluşmaktadır. Rakiplerin yetenek ve

becerileri, değer oluşturan aktiviteler, sektördeki rekabet yapısı ve yoğunluğu, rakiplerin performansı, sektöre giriş-çıkış engelleri ve stratejik gruplaşmalar bu bileşen kapsamında değerlendirilmektedir. Bu bileşenin analiz edilmesi firmaya, temel yeteneklerini anlama, esas rakiplerini belirleme, rekabetçi ve birleşmeci fırsat ve tehditleri belirleme olanağı sunmaktadır.

Ürün pazarları: Bu bileşen firmanın, ürün ve hizmetlerini satışa sunduğu pazarlar, girilmesi muhtemel potansiyel pazarlar ve ikame ürünlerden oluşmaktadır. Müşteri ihtiyaç ve motivasyonları, pazar bölümlenme, rakip sayısı, dağıtım kanalları bu bileşenin temel unsurlarını oluşturmaktadır. Bu bileşenlerin etkin bir şekilde analizi firmanın operasyonel etkinliğini ve rekabet avantajını etkilemektedir.

Kaynak pazarları: Bu bileşen firmanın finans kaynakları ve insan kaynaklarını, hammadde, materyal ve donanımlarını temin etmiş olduğu pazarlarla ilgilidir. Kaynakların yapısı ve ulaşılabilirliği, tedarikçiler bu bileşenin temel belirleyicileridirler. Belirleyicilerin etkinliği firmanın rekabet avantajını etkilemektedir. Ayrıca bu bileşenlerin analiz edilmesi firmanın, tedarikçilerin rekabet ortamına etkisini belirlemesine yardımcı olmaktadır.

Diğer sektörler ise, benzer ve ikame ürün\hizmet üreten sektörlerin analizi ile ilgili bileşendir. Özellikle başka firmaların sektöre müdahalesini ve firmanın başka sektörlere giriş ihtimalini belirlemesi adına önemli bir bileşendir.

2.5.4. Diğer Alternatif Rekabet Strateji Modelleri

Abell (1980)'in iş tanımlama (business defination) yaklaşımı, ağırlıklı olarak pazarlama odaklıdır ve üç boyutlu bir iş tanımlama stratejisinden oluşmaktadır. (I) organizasyonun hitap ettiği müşteri grupları (kimler), (II) müşteri ihtiyaçları (neler), ve (III) bunları karşılamak için gerekli olan teknoloji ve ayırt edici yetenekler (nasıl).

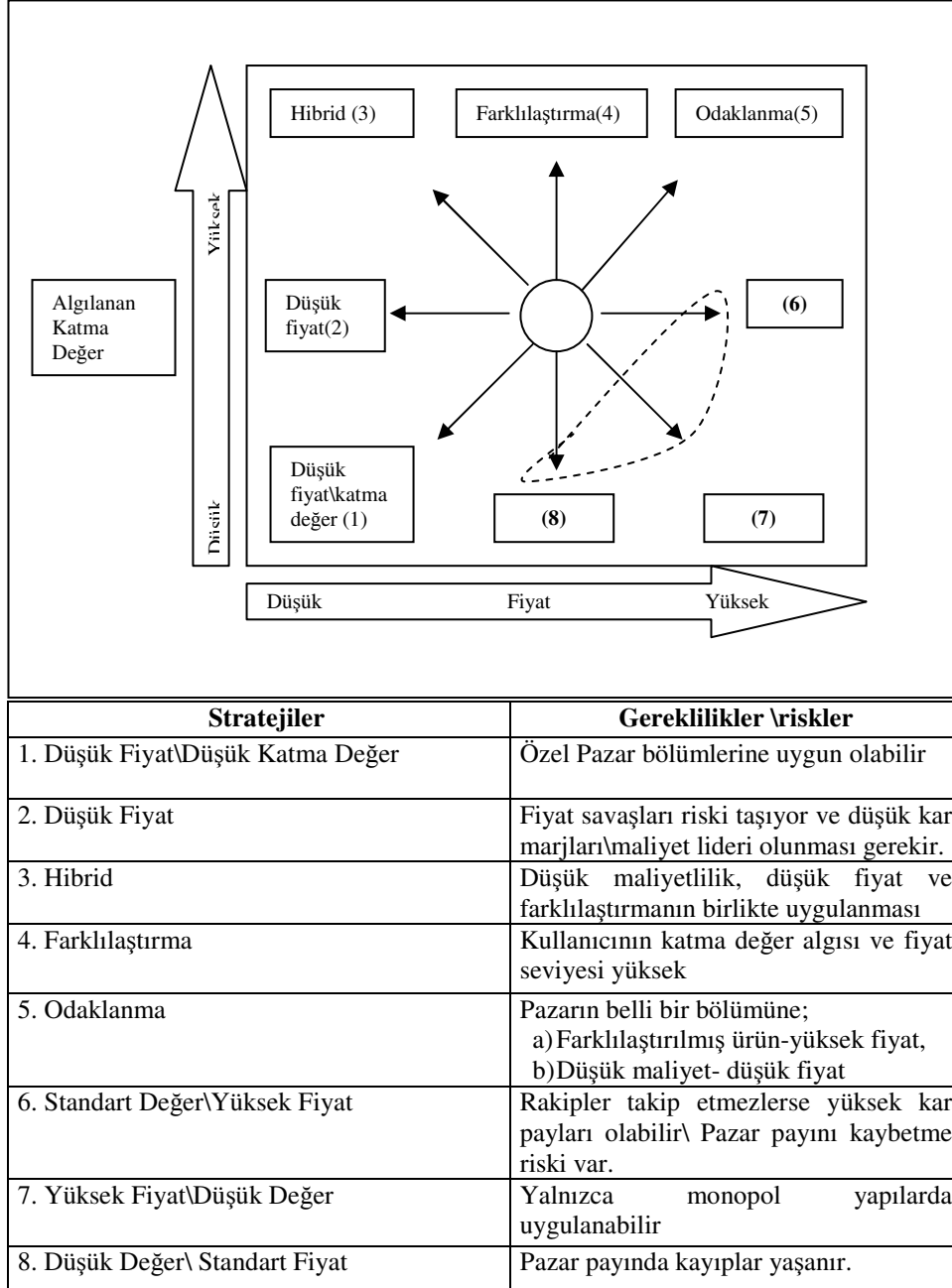
Bu modellere ek olarak literatürde kabul görmüş iki farklı yaklaşım daha vardır. Bunlar: Bütünleştirilmiş düşük maliyetli-farklılaştırma stratejisi ve Mintzberg'in rekabet stratejisi yaklaşımıdır.

Bütünleştirilmiş düşük maliyetli-farklılaştırma stratejisi, bir organizasyonun eş zamanlı olarak düşük maliyet uygulamasını ve ürün\hizmet farklılaştırmasını başararak rekabet avantajı sağlama stratejisidir. Özellikle son zamanlarda yaşanan teknolojik gelişmeler nedeniyle, Porter (1980)'in "arada kalmak" olarak nitelendirdiği bu stratejinin uygulanması olası görülmektedir.

Henry Mintzberg (1988)'in rekabet stratejisi tipolojisi, rekabetçi çevrenin artan karmaşıklığını daha iyi yansıtmak için geliştirilmiş bir modeldir. Model 6 olası rekabet stratejisinden oluşmaktadır. Bu rekabet stratejileri: fiyat farklılaştırma, pazarlama imajı, ürün dizaynı, kalite, ürün destekleyicileri ve farklılaştırma yapmama (undifferentiation) şeklindedir.

Bir diğer rekabet stratejisi yaklaşımı, pazar temelli stratejiler olarak adlandırılan "strateji saati" yaklaşımıdır. Model Bowman ve Faulkner (1997) tarafından geliştirilmiştir ve Haberberg ve Rieple (2001), Jonhson ve Scholas (2002) ve Evans ve diğ (2003) gibi yazarlar tarafından rekabet stratejilerini belirlemede kullanılabileceği savunulmaktadır.

Modelin temel karakteristiği, pazar ve müşteri odaklı olmasıdır. Fiyat ve algılanan katma değer temel belirleyicileridir. Modele göre müşteri iki nedende dolayı firmayı seçmektedir: fiyat ve değer algısı. Bu yönüyle model Porter'ın beş rekabet gücü modeliyle örtüşmektedir. Firmanın pozisyonuna ve kaynak\yeteneklerine ilişkin koşulları göz ardı etmesi modelin sınırlılığı olarak gösterilebilir. Bununla birlikte, modelde rotalara ve opsiyonlara yönelik genel bir çerçevenin çizilmesi kullanımını kolaylaştırmaktadır. Model, özet açıklamalarıyla birlikte şekil 4'de sunulmaktadır.



Şekil 4: Strateji Saati: Rekabet Stratejisi Opsiyonları

Kaynak: Johnson, Gerry. and Scholes, Kevan. Exploring Corporate Strategy, Third edition. Simon & Schuster, Prentice Hall International (UK). 1993.

Day (1995) firmanın pazardaki konumunu belirlemesi ve buna uygun rekabet stratejileri geliştirmesi için 2 boyutlu bir portfolyo matrisi önermektedir. Matrisin dikey boyutunu “pazarın çekiciliği”, yatay boyutunu ise “rekabet

pozisyonu” oluşturmaktadır. Matrisin en önemli özelliği firma pozisyonunu daha belirgin (spesifik) hale getirmesidir. Statik olması, rakip firma analizine imkân vermemesi ve diğer çevresel şartları göz ardı etmesi matrisin sınırlılıklarını ortaya koymaktadır. Şekil 5’de matrisin yapısı ve özellikleri verilmektedir.

Uzak	Yüksek	Pozisyonu koruma <ul style="list-style-type: none"> Sindirilebilir düzeyde yatırım Güçlü yönlerini korumaya yoğunlaşma 	Yapılanmaya Yatırım <ul style="list-style-type: none"> Liderlik mücadelesi verme Güçlü yönlere seçici yatırım Saldırıya açık alanların güçlendirilmesi 	Seçici Yatırım Yapma <ul style="list-style-type: none"> Sınırlı güçlü yönler etrafında yoğunlaşma Zayıf noktaları güçlü kılacak yollar bulma Sürdürülebilir gelişim görünmüyorsa geri çekil
	Orta	Seçici Yatırım Yapma <ul style="list-style-type: none"> Çekici bölümlere yüklü yatırım Rekabete karşılık verecek yetenek geliştirmek Verimliliği artırarak karlılığı 	Seçici karlılık yönetimi <ul style="list-style-type: none"> Mevcut programları kurmak Verimliliğin yüksek, riskin düşük olduğu Pazar bölümlerine yoğunlaşmak 	Sınırlı genişleme veya sonuçlandırma <ul style="list-style-type: none"> Yüksek riskli olmayan alanlara genişleme yolları arama, yatırımı minimize etme ve rasyonel operasyonlar.
	Düşük	Koruma ve yeniden odaklanma <ul style="list-style-type: none"> Mevcut kazanımları yönetme, Çekiciliği yüksek bölümlere yoğunlaşma Güçlü yönleri 	Kazanımları Yönetme <ul style="list-style-type: none"> Çok karlı bölümlerde pozisyonu koruma, Ürün yapısını güçlendirmek Yatırımı minimize etmek 	Çekilmek <ul style="list-style-type: none"> Sabit maliyetleri kesmek ve yatırımdan kaçınmak, Nakit değeri maksimize edecek fiyata firmanın elden çıkarılması
		Düşük	Orta	Yüksek
Rekabet pozisyonu				

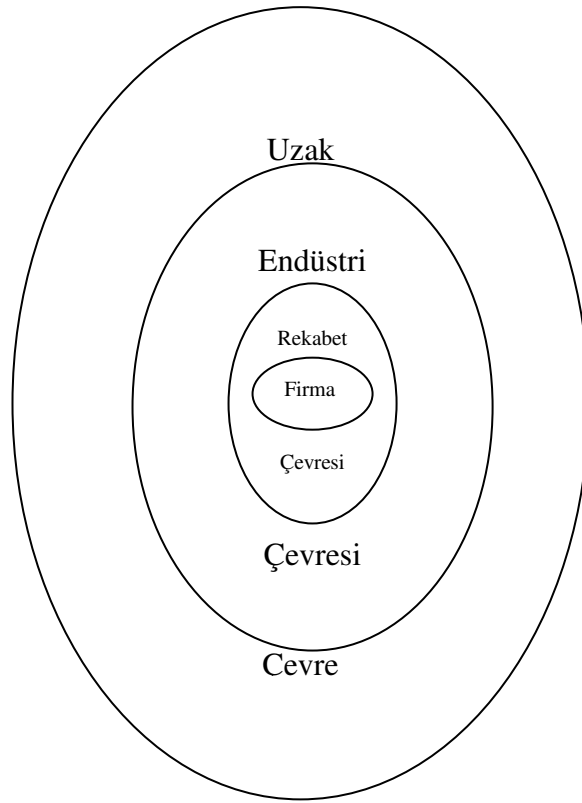
Şekil 5: Pazar Çekiciliği ve Rekabet Pozisyonu Matrisi

Kaynak: Day, S. George. Strategic Marketing Planing: The Pursuit Of Competitive Advantage. Ninth Edition, United States of America West Publishing Company, 1994.

Strateji geliştirmek için en temel girdilerden biriside çevresel analizlerdir. Çevresel analizler, firmaların sektöre yönelik cazip fırsatları daha iyi değerlendirmesine ve nerede-nasıl rekabet edebileceğini belirlemesine yardımcı olmaktadır (Fitzroy ve Hulbert, 2005). Yaşanan değişimler geleneksel birçok iş

modelini ve aracını pasifize etmekte ve mevcut rekabet kurallarını ve mücadele şekillerini değiştirmektedir.

Fitzroy ve Hulbert (2005)'e göre bir firmanın başarılı bir strateji geliştirmek için dikkate alması gereken üç farklı dışsal çevre vardır. Bu çevrelerin her birinin kendine özgü değerlendirilme ve analiz özelliği vardır. Ayrıca firmanın operasyonları, rakipleri ve müşterileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Şekil 6'da firmanın içinde bulunduğu dışsal çevreler verilmektedir.



Şekil 6: Firmanın İçinde Bulunduğu Rekabet Çevresi

Kaynak: Fitzroy, Peter and Hulbert, James M. Strategic Management: Creating Value in A Turbulent World, John Wiley & Sons Inc. U.K. 2005.

Uzak çevre: Bu çevre firmaların içerisinde rekabet ettikleri, PESTL diye adlandırılan, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve hukuki çevreyi ifade etmektedir. Stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasında güçlü bir etkiye sahiptir.

Endüstri çevresi: Bu çevre firma ve rakiplerinin üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. İşletmenin operasyonlarını ve başarısını etkileyen, tedarikçiler, alıcılar, pazar potansiyeli olan firmalar ve doğrudan rakip olmayan firmalar bu çevrede yer almaktadır.

Rekabetçi çevre: Bu çevre firmanın ürün\hizmet\pazarlama karması gibi bileşenlerde doğrudan karşı karşıya kaldığı yakın çevresidir. Bu çevrede yaşanan her tür değişim firmanın doğrudan müdahalesini gerektirmektedir.

Harrison ve John (2004) rekabet stratejilerini ve avantajlarını etkileyen içsel kaynak ve yetenekleri dört gruba ayırmaktadır. Bunlar: finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyonel kaynaklar şeklinde sıralanmaktadır. Bu kaynakların firmaya rekabet avantajı sağlayabilmesi için, değer algısı yüksek, benzersiz ve taklit edilmesi zor veya pahalı olması gerekmektedir.

Finansal kaynaklar, işletmenin sahip olduğu sermaye yapısı, nakit akışı, kredibilitesi, duran varlıkları ve dönen varlıkları ile ilgilidir. Fiziksel kaynaklar, işletmenin konumu, ulaşılabilirliği ve hammadde kaynaklarına yakınlığı ile ilgilidir. İnsan kaynakları, işletmenin sahip olduğu entelektüel sermaye ile ilgilidir. Üst düzey liderlerin özellikleri, örgüt kültürü-iklimi, eğitimi, motivasyonu yüksek, sadık çalışanlar bu kapsamda değerlendirilebilmektedir. Organizasyonel kaynaklar ise, firmanın organizasyon yapısı, yönetim stili, öğrenme kapasitesi, teknolojik yeniliklere uyumu, bilinmişlik düzeyi, imajı gibi kritik faktörleri içermektedir.

D'Aveni (1994) günümüzde işletmelerin faaliyetlerini yürütmüş oldukları çevreyi hiper rekabet çevresi olarak adlandırmaktadır. Hiper rekabet, rakiplerin avantaj elde edebilmek amacıyla çok hızlı hareket etmek zorunda oldukları ve yıkıcı hamlelerle rakiplerin avantajlarını ortadan kaldırmanın temel hedef olduğu belirsizlik düzeyi yüksek bir rekabet çevresidir.

Böyle bir çevrede işletmelerin başarılı olabilmeleri için kaynaklarını, misyon ve vizyonunu, yeteneklerini, iş süreçlerini, pazar esnekliklerini farklı bir şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu faktörlere geleneksel yaklaşmanın başarı şansını zora sokacağını ifade etmektedir. Artık yeteneklerin hız ve şaşırtıcı

hamlelere yönelik geliştirilmesi, vizyonun paydaşların memnuniyetlerini en üst düzeye çıkarabilecek stratejik kâhinlik mahiyetinde olması ve taktiklerin oyunun kurallarını değiştirir nitelikte, yanlış sinyaller vermeye, eşzamanlı ve ardı arda gerçekleştirilen stratejik hareketlere dayalı olması gerekmektedir.

D'Aveni (1994) firmanın böyle bir çevrede etkin bir rekabet analizi yapabilmesi için birbiriyle bağlantılı dört alan (arena) önermektedir. Yazar bu alanları: maliyet ve kalite, zamanlama ve know how (beceri), kaleler (strongholds) ve derin çukurlar (deep pockets) şeklinde ifade etmektedir. Bu alanların her biriyle ilgili yapılacak analizler firmaya, rekabet pozisyonunu değerlendirme, rakip hareket\hamlelerini tahmin etme ve hangi alanların şu anda ve gelecekte rekabet merkezi olacağını belirleme imkanı sağlamaktadır.

Bu kapsamda firmanın yapabileceği iki tür rekabet analizi vardır. Birincisi, bu dört alanda şimdiye kadar gerçekleşen rekabet trendlerini (evrelerini) belirlemek ve rakipler arasındaki stratejik etkileşimleri tespit etmeye yönelik, ikincisi ise, lens analizi diye adlandırılan, tek bir (single) rekabetçi hareketin bu dört alan üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir.

D'Aveni (1994) firmaların rekabet yoğunluğu yüksek (hypercompetition) çevrelerde başarılı bir şekilde mücadele edebilmesi için, vizyon, yetenekler ve taktiklere dayanan 7 yeni dinamik stratejik yaklaşım (New 7's) önermektedir. Bu bileşenler; paydaşların memnuniyet düzeyinin yükseltilmesi, stratejik kâhinlik (soothsaying), hızlı değişime imkan veren bir pozisyona sahiplik, sürpriz yapabilecek bir esneklik, oyunun kurallarını değiştirmek, yanıltıcı sinyal vermek ve eşzamanlı ve birbiri ardına stratejik ataklar düzenlemek şeklinde sıralanmaktadır.

Bu yaklaşımın temel stratejisi, pazardaki dengeyi sürdürmek ve avantajı sürdürülebilir kılmaktan ziyade pazardaki dengeyi bozarak (distruption), oluşacak ortama yönelik kazançlı çıkacak yeni yöntemler bulmaktır.

D'Aveni (1994)'nin dinamik strateji yaklaşımının 4 temel amacı vardır. (I) Statükoyu bozmak (hız ve şaşırtıcı eylemleri gerektiriyor), (II) Geçici avantajlar oluşturmak (bozulan dengeden faydalanarak), (III) İnisiyatif kullanmak (rakiplerin

stratejik davranışını kontrol etmek), (IV) Momentumu devam ettirmek (bir boksörün boks maçında rakibini test etmek için kullandığı yöntem)

Yazara göre firmanın, çevresinde yaşanan hızlı ve ani değişimlerden dolayı dengesini sürekli koruyabilmesi çok zordur. Bu yüzden yaşanan bu değişimlere proaktif olarak cevap vermesi gerekmektedir. Reaktif bir cevap vermek böyle bir ortamda başarısızlıkla sonuçlanabilecektir.

Hiper rekabetin hâkim olduğu bir çevrede firmanın başarılı olabilmesi için;

- Mevcut avantajları değiştirerek yeni avantaj sağlayıcı unsurlar bulması,
- Rakipler tarafından giriş engeli olarak algılanabilecek engeller oluşturması,
- Hareketleri tahmin edilmeyen ve irrasyonel olan bir davranış tarzı sergilemesi,
- Firmaya kısa dönemli avantajlar sağlayabilecek uzun dönemli stratejilere sahip olması gerekmektedir.

Görüldüğü gibi çevresel değişim ve gelişimlerin çok hızlı yaşandığı günümüz hiper rekabetçi iş çevresinde, firmaların uygulamış oldukları rekabet stratejilerini değiştirme veya uyarılma yüzdesi oldukça yüksek olmaktadır. Bu nedenle, geleceği tahmin edebilme özelliği yüksek, fonksiyonel anlamda etkin, manevra ve taktiksel yeteneği üst düzey stratejik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

2.6. Rekabet Avantajı Kavramı

Rekabet avantajı, organizasyona rekabetçi çevresi içinde diğer rakiplerine karşı üst düzey performans sergileme becerisi kazandırabilen temel yetenekler, uzmanlıklar ve ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Rekabet avantajı,

organizasyonun müşteriler ve çevresel parametrelere ilişkin bu günün ötesinde düşünebilme yeteneğiyle ilgilidir (Lee ve Carter, 2005: 197).

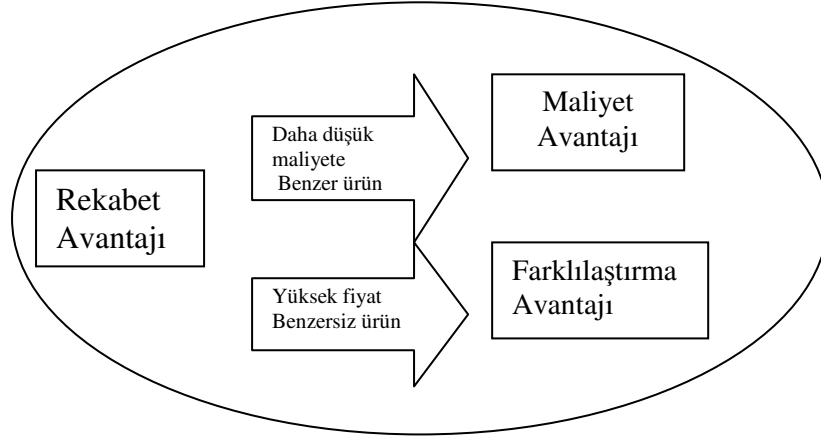
Fitzroy ve Hulbert (2005) rekabet avantajını, firmanın kaynak ve yeteneklerini kullanarak, diğer firmalar tarafından taklit edilmesi zor bir strateji geliştirmesi olarak tanımlamaktadır. Evans ve diğ (2003)'e göre rekabet avantajının kaynağı, müşteriler için değer oluşturan yetenek ve kaynakların kombinasyonuna dayanmaktadır. Bu avantajın sürdürülebilmesi için rakipler tarafından taklit edilememesi gerekmektedir.

Prahalad ve Hamel (1990), Kay (1995), Heene ve Sanchez (1997) ve Petts (1997) gibi stratejik yönetim düşünürleri rekabet avantajının firmanın sahip olduğu temel yeteneklerden kaynaklandığını savunmaktadırlar. Yazarlara göre yetenek, sektördeki diğer işletmelerinde sahip olabileceği bilgi, beceri, teknoloji, know-how gibi özelliklerdir. Temel yetenek ise, firmaya üst düzey performans ve rekabet avantajı sağlayan, diğer firmaların taklit edemeyeceği bir özelliktir.

Evans ve diğ (2003: 56) temel yeteneğin özelliklerini şöyle sıralamaktadır: temel yetenekler; firmaya özgüdür, kompleks bir yapıya sahiptir, taklit edilmesi zordur, üst düzey performans olanağı sağlar, tüm taraflar (firma ve paydaşlar) için değer oluşturur, organizasyonel bilgi ve beceriye dayanır.

Hitt ve diğ (2005)'ne göre sürdürülebilir bir rekabet avantajı, firmanın, rakiplerinin taklit edemeyeceği veya çok pahalı bulacağı, değer algısı yüksek bir strateji formüle etmesi ve uygulaması ile ilgilidir.

Porter (1985)'a göre bir firmanın rakibine karşı daha yüksek bir karlılık oranı ve rekabet avantajı elde etmesi için izlemesi gereken iki temel yol bulunmaktadır (bkz. şekil 7). Firma rakipleriyle benzer ürünlerini/hizmetlerini ya daha düşük bir maliyete sağlar ya da ürün ve hizmetlerini farklılaştırarak müşterinin ödemeye gönüllü olacağı en üst düzey fiyattan satarak rekabet avantajı sağlayabilir.

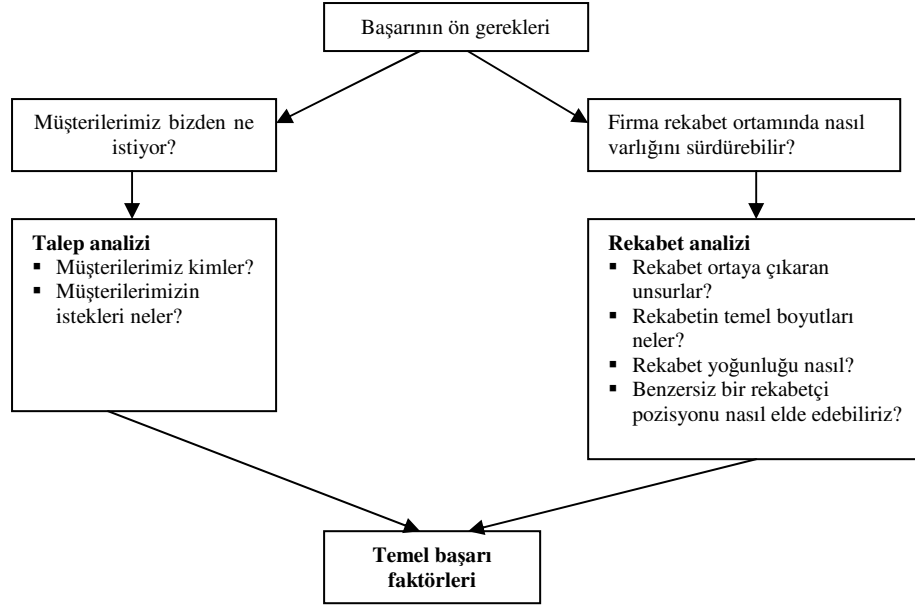


Şekil 7: Rekabet Avantajının Kaynakları

Kaynak: Porter, Michael. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press. 1985.

Düşük maliyetlilik yoluyla rekabet avantajı sağlamaya çalışan bir firmanın başarıyı yakalayabilmesi için kaliteden ödün vermeden içsel ve dışsal kaynaklarında maliyeti en düşük düzeyde tutması gerekmektedir. Farklılaştırma avantajı elde etmeye çalışan bir firma ise, müşteri gözünde değer algısı yüksek, rakiplerine kıyasla benzersiz (farklı) bir ürün konsepti oluşturması gerekmektedir. Maliyet avantajında firma maliyetlerini en alt seviyede tutmayla kar oranını artırırken, farklılaştırma avantajında, firma ürününün\hizmetinin değerlilik özelliğini vurgulayarak üst düzey fiyatlandırma yoluyla kar oranını artırmaktadır. Her iki stratejinin de çeşitli avantaj ve dezavantajları vardır. Önemli olan nokta, firmanın amaçları, misyonu-vizyonu ve kaynaklarıyla uyumlu stratejiyi seçebilmesidir.

Grant (2005)'a göre bir firmanın kapsamlı bir rekabet avantajı analizi yapabilmesi için temelde iki soruya cevap vermesi gerekmektedir. (I) Müşterilerimiz bizden ne istiyor? (II) Firmanın rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için neler yapması gerekmektedir? Konuya ilişkin daha kapsamlı bilgiler şekil 8'de verilmektedir.



Şekil 8: Sektördeki Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi

Kaynak: Grant, Robert. M. Contemporary Strategy Analysis, 5th Edition. Backwell Publishing (UK). 2005.

Walker (2003: 17)'a göre bir firmanın rekabet avantajı sağlayabilmesi için, müşterilerine, rakiplerinin taklit edemeyeceği bir değer sunması ve bu pozisyonunu savunması gerekmektedir. Yazara göre rekabet avantajının iki temel elemanı vardır: (I) Ürün\hizmete yönelik iyi bir pozisyon alma, (II) Bu pozisyonunu savunmaya yönelik stratejiler geliştirme.

Bu değerlendirmeler ışığında rekabet avantajının, firmanın sektördeki konumu, sahip olduğu temel yetenekler ve rekabet stratejilerini oluşturma ve uygulamada gerçekleştirmiş olduğu organizasyonel ve sektörel analizlerin etkinliğine bağlı olduğu öngörülmektedir. Avantajın hangi kaynaktan olursa olsun elde edilmesinin yanında sürdürülebilir olması oldukça önemlidir. Diğer taraftan rakipler tarafından taklit edilememesi ve müşterinin değer algısını olumlu yönde değiştirmesi bir başka özelliğidir.

2.7. Büyüme Stratejileri

Harrison ve John (2004)'a göre büyüme stratejileri, temel yetenekler doğrultusunda firmanın büyüebileceği alanların belirlenmesi, nasıl büyüebileceğinin saptanması ve bu alanlara kaynak tahsisinin yapılması ile ilgili konuları kapsamaktadır. Yazarlar büyüme stratejilerini, İçsel büyüme stratejileri ve Dışsal büyüme stratejileri şeklinde 2 gruba ayırmaktadırlar. Tablo 2'de bu stratejiler özet olarak verilmektedir.

Tablo 2: Büyüme Stratejisi Opsiyonları

1.İçsel Büyüme (Gelişim) Opsiyonları	
▪ Pazara Nüfuz Etme	Taktik: reklâm ve promasyon çalışmalarıyla Pazar payını artırmaya çalışma, istikrarlı satış çabaları geliştirme
▪ Pazar Geliştirme	Taktik: ürün ve hizmetlerin Pazar alanını genişletmek için, yeni Pazar bölümleri bulma ve fonksiyonel uygulamalar geliştirme
▪ Ürün\Hizmet Geliştirme	Taktik: mevcut ürün ve hizmetleri modife etme veya mevcut\potansiyel müşteriler için yeni ürün\hizmet geliştirme
2.Dışsal Büyüme (Gelişim) Opsiyonları	
▪ Yatay Bütünleşme	Taktik: Pazar payını artırmak amacıyla aynı iş kolundaki başka bir firmayı satın alma
▪ Stratejik İttifak	Taktik: Pazar pozisyonunu korumak ve geliştirmek, ürün veya süreç geliştirmek için diğer firmalarla ittifaklar oluşturmak
3.Yavaş Büyüme (Gelişim) Opsiyonları	
▪ Durağanlık	Taktik: çeşitli amaçlarla statükoyu devam ettirmek

Kaynak: Harrison, S. Jeffery ve John, St. H. Caron. Foundation in Strategic Management. Third Edition, United States of America, Thomson: Southwestern, 2004.

İçsel büyüme stratejileri, firmanın içsel kaynaklarına yatırım yapmayla büyümesini sağlamaya yönelik geliştirilmiş stratejilerdir. Firmanın izleyebileceği, pazara nüfuz etme, pazar geliştirme ve ürün\hizmet geliştirme şeklinde 3 temel içsel büyüme stratejisi vardır.

Pazara nüfuz etme stratejisi, firmanın mevcut pazardaki pazar payını ve satış hacmini artırmaya yönelik geliştirilen bir içsel büyüme stratejisidir. Bu strateji; mevcut pazarın doyuma ulaşmadığı, sektör büyürken rakiplerin pazar paylarının düştüğü durumlarda kullanılabilir.

Pazar geliştirme stratejisi, yeni müşteri grupları ve ürüne ilişkin yeni kullanım alanları bulma ile ilgili bir içsel büyüme stratejisidir. Bu strateji, firmanın belirli bir alanda tekeli bir özellik kazanmaya başladığı ve hükümetin bunu önlemeye yönelik müdahalesinin olmadığı, sektörün giderek büyüdüğü, firmaya rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynakların mevcut olduğu durumlarda uygulanabilecek bir stratejidir.

Ürün\ Hizmet geliştirme stratejisi ise, daha fazla satış yapmak amacıyla, var olan ürünleri modife etme veya yeni ürün\hizmet geliştirme ile ilgili bir içsel büyüme stratejisidir.

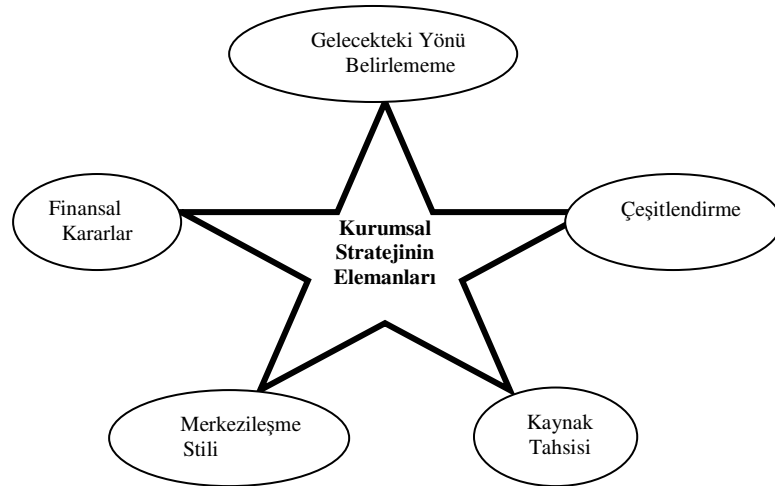
Dışsal büyüme stratejileri, firmanın, büyüme hedeflerini gerçekleştirmek veya benzer stratejik çıkarlar nedeniyle başka firmalarla birleşmeye yönelik geliştirmiş olduğu stratejilerdir. Bu stratejiler genelde yatay bütünleşme ve dikey bütünleşme (joint venture veya alliance) şeklinde gerçekleşmektedir.

Yatay bütünleşme stratejisi, firmanın aynı iş kolundaki bir firmayla birleşmesiyle ilgilidir. Bu strateji, genelde firmanın pazar payını artırmak, coğrafik olarak pazarı genişletmek veya ürün\hizmet çizgisini yükseltmek amacıyla uygulanmaktadır.

Dikey bütünleşme stratejisi, firmanın, yerli veya yabancı yeni pazarlara girmek, yeni ürün veya hizmet geliştirmek veya mevcut ürün\hizmet süreçlerini geliştirmek amacıyla başka organizasyonlarla birleşmeye yönelik izlemiş olduğu stratejidir.

2.8. Kurumsal Stratejiler

Kurumsal stratejiler, genellikle üst düzey yöneticiler (yönetim kurulu) tarafından geliştirilen, firmanın bu gününün ve geleceğinin şekillenmesinde rol oynayan en kritik stratejilerdir (Fitzroy ve Hulbert, 2005). Stratejik yönetim literatürü incelendiğinde, Çeşitlendirme ve Stratejik Birleşme stratejilerinin kurumsal stratejilere örnek olarak verildiği görülmektedir. Yazarlara göre rekabet stratejilerinin belirlenmesinde en temel referans kaynaklarından birisi olan kurumsal stratejiler, birbiriyle yakından ilişkili 5 temel bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler şekil 9'da verilmektedir.



Şekil 9: Kurumsal Strateji Bileşenleri

Kaynak: Fitzroy, Peter and Hulbert, James M. Strategic Management: Creating Value in A Turbulent World, John Wiley & Sons Inc. U.K. 2005.

Gelecekteki yönü belirleme: Bu bileşen firmanın misyo-vizyon, amaç ve hedeflerinin oluşturulması ile ilgilidir. Farklı paydaş gruplarının beklentileri ve memnuniyet düzeyleri bu bileşenin belirlenmesinde en önemli unsurlardan birisi olarak görülmektedir. Rekabet stratejilerinin şekillenmesine yön vermektedir.

Merkezileşme Stili: Bu bileşen firmanın, diğer firmalar ve kendi iş birimleri ile arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Yönetim anlayışı ve örgütsel iletişim

konularını kapsamaktadır. İlişki ve iletişimin şekli ve etkinliği, rekabet stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasında oldukça belirleyici bir unsurdur.

Kaynakların Tahsisi: Bu bileşen firmanın, benimsenen stratejilerin uygulanması için gerekli araç-gereç, sermaye, işgücü vb. kaynakların sağlanması ile ilgilidir. Stratejik analiz ve değerlendirme sonucunda oluşmaktadır.

Çeşitlendirme: Firmanın gelişimini sürekli kılacak alan ve pazarların belirlenmesi ile ilgilidir. Çeşitlendirmenin türü, genişliği, oranı, ekonomik ve sosyal sonuçları kurumsal olarak oldukça kritik kararlardır.

Finansal Kararlar: Firmanın kısa ve uzun dönemli faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli olan finansal kaynakların temini ve elde etmiş olduğu karların paylaşımı ile ilgili konuları kapsamaktadır. Firmanın sermaye yapısı, borçlanma politikası, kredi kullanma imkânları, risk yönetimi, stok yönetimi ve kar paylaşım politikaları bu kararlara örnek olarak verilmektedir.

Görüldüğü gibi büyüme stratejileri ve kurumsal stratejiler kapsam ve sonuçları itibarıyla, rekabet stratejilerinin oluşturulmasında ve uygulanmasında oldukça etkili belirleyiciler olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel anlamda bir firmanın temel stratejisinin oluşmasına katkı sağlayan bu üçlü strateji kombinasyonunu birbirinden farklı düşünmek oldukça zor görünmektedir.

Bu aşamaya kadar yapılan açıklamalar doğrultusunda üst düzey rekabet gücüne sahip işletmelerin ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Miner, 1990: 17):

- **Yönetim anlayışı:** Hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan sistemlerin geliştirilmesi ve demokratik bir idarenin oluşturulması konusunda üzerine düşen görevlerin bilincinde bir yönetim anlayışı benimsemek.

- **Müşteri odaklılık:** Tüm müşteri gruplarının (Müşteriler-Çalışanlar-Paydaşlar) ihtiyaç ve beklentilerini tam olarak anlayan ve karşılayan bir anlayış içinde faaliyet göstermek.

- **İş gücü motivasyonu:** İşletmeyi hedefe ulaştırma konusunda motivasyon konusunun önemine inanarak, çalışanların gösterdikleri çabaların tanınmasını ve ödüllendirilmesini sağlamak.

- **Katılımcı yönetim anlayışı:** Problem çözme, fikir üretme, öneri geliştirme ve karar almada tüm çalışanların görüşlerinin dinlendiği bir yönetim süreci oluşturmak.

- **Amaç birliği:** Tüm çalışanların ortak amacı gerçekleştirme yönünde birleşmelerini sağlamak.

- **Doğru verilerle hızlı karar alma ve uygulama:** Gelecek için verilen kararlarda görüşlerini gerçek verilere dayandıran ve kararlarını rakiplerine göre daha hızlı uygulamaya geçiren bir yönetim stili oluşturmak.

- **Eğitim:** Yüksek performansın ancak yüksek kaliteli elemanlarla yapılabileceğine inanan ve çalışanların bilgi düzeyinin yükselmesine yönelik eğitim faaliyetlerine öncelik ve önem vermek.

- **Sistem:** Hedeflere ulaşmak için bir sistem dahilinde hareketi sağlayacak plan ve programların gerçekleştirildiği, kendi iç dinamikleri ile çalışabilen bir çalışma sistemi oluşturmak.

2.9. Literatür Bölümünde Ulaşılan Sonuçlar

Stratejik yönetim ve rekabet stratejileri ile ilgili literatür bölümünde ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Stratejinin en önemli bileşenlerinden biriside rekabettir.
- Rekabet stratejisi, stratejik yönetim elemanlarıyla yakından ilişkili bir kavramdır. Özellikle misyon-vizyon-amaçlar rekabet stratejisinin oluşturulmasında ve uygulanmasında oldukça önemli bir rol oynamaktadırlar.

▪ Günümüzde işletmelerin çoğu, üst düzey rekabetin yaşandığı hiper rekabetçi çevrelerde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu nedenle hedeflenen konuma ulaşmak ve konumunu korumak için stratejik esnekliğe ve rekabetçi zekaya sahip olmaları gerekmektedir.

▪ Firmaların etkin bir rekabet stratejileri geliştirebilmeleri için, sektör, pazar ve rakip analizlerine ihtiyaçları vardır. Stratejik yönetimin kullanmış olduğu portföy analizi ve rakip analiz tekniklerinin, bu konuda firmalara önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.

▪ Porter'ın jenerik rekabet stratejileri, bir organizasyonun nasıl rekabet edeceğini tanımlayan en popüler stratejilerdir. Mevcut stratejik yönetim kitapları incelendiğinde bu sonuç açıkça görülmektedir. Fakat bu stratejiler firmanın daha çok dışsal çevresine odaklı olduğu ve firma içi kaynakları göz ardı ettiği için bazı stratejik düşünürler tarafından eleştirilmektedir.

▪ Bazı stratejik düşünürler ise rekabet stratejilerini, firmanın içsel kaynaklarına ve yeteneklerine dayandıran kaynak temelli stratejileri savunmaktadırlar. Bu yaklaşım ise dış çevreye gereken önemi vermediği için kısıtlı kalmaktadır.

▪ Yukarıda ifade edilen diğer alternatif stratejilerinde, kaynak\yetenek, dış çevre ve müşteri temelli bazı sınırlılıkları vardır. Yanlış değil fakat eksik olan bu stratejilerin günümüz rekabet çevresinde tek başlarına yeterli olması zor görünmektedir. Firmaların kendi yapısal özelliklerini analiz ederek, bu stratejilerin kullanılabilir yönlerini almalarının ve bütüncül bir yaklaşımla (çevre-kaynak\yetenek-müşteri) hareket etmelerinin daha başarılı sonuçlar vereceği öngörülmektedir.

BÖLÜM III

TÜRKİYEDEKİ HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

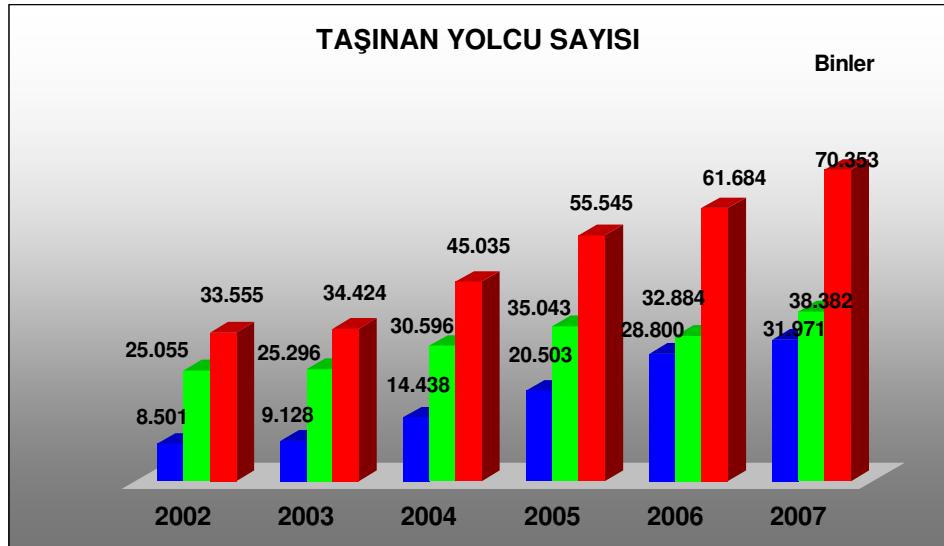
Bu bölümün hazırlanmasının temel amacı, havayolu işletmeciliği sektöründe yaşanan gelişmelere yönelik genel bir değerlendirme yapılmasıdır. Değerlendirme Türkiye’de iç/dış hat tarifeli tarifersiz uçuşlar düzenleyebilen Türk sermayeli havayolu işletmeleriyle sınırlıdır. Bu bölümde yer alan bilgileri elde etmek için ayrıntılı olarak havacılık sektöründeki kurum ve birliklerin ve havayolu şirketlerin web siteleri kullanılmıştır. Burada yer alan bilgiler, çalışmada kullanılacak görüşme yönteminin sonunda elde edilecek bilgilerle kıyaslanması ve değerlendirmeye ışık tutması açısından oldukça önemlidir.

3.1. Türkiye’deki Mevcut Durumun Değerlendirilmesi

Havayolu ulaştırması sektörü, 14.10.1983 tarihinde kabul edilen 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanununun yürürlüğe girmesiyle birlikte, özellikle 1980’lerin ikinci yarısından itibaren belirgin bir gelişme içine girmiştir (DPT, 2004). Bu dönemde havayolu işletmelerinin sayısında ve havayolunu tercih eden yolcu sayısında önemli düzeyde artış olduğu görülmektedir. Ancak, bu büyüme ve hızlı gelişmeye paralel olarak gerekli altyapı çalışmaları eşzamanlı yapılamadığı için sektör sağlıklı büyümüş ve önemli bir takım sorunlarla karşılaşmıştır. Bu sorunlar; başta insan kaynakları yönetimi olmak üzere talebin mevsimlik olması, yabancı şirketlerin beklenmeyen hamleleri, ulusal ve uluslar arası yaşanan krizler şeklinde sıralanabilir (Utikad, 2008).

Türkiye’de son yıllarda sivil havacılık sektöründe yaşanan gelişmeleri incelediğimizde havayolu işletmelerinin sayılarında, havaalanlarının kapasite

kullanım oranlarında ve yolcu sayısında önemli artışların yaşandığını görülmektedir. Son beş yıllık gelişmeler değerlendirildiğinde 2002 ve 2003 yıllarında havaalanlarında mevcut yolcu kapasitesinin sadece yarısı kullanılırken bu oran 2004'te yüzde 67,1'e, 2005'te yüzde 81,7'ye yükselmiştir(DHMI, 2008). Buna paralel olarak, havayolunu kullanan yolcuların sayısı da artmıştır. Şöyle ki, 2007 yılında iç ve dış hatlarda seyahat eden yolcu sayısı, geçen yılın aynı dönemine oranla yaklaşık 9 milyon artarak 70 milyon yolcuya ulaşmıştır. Şekil 10'da konuya ilişkin daha ayrıntılı bilgiler sunulmaktadır.

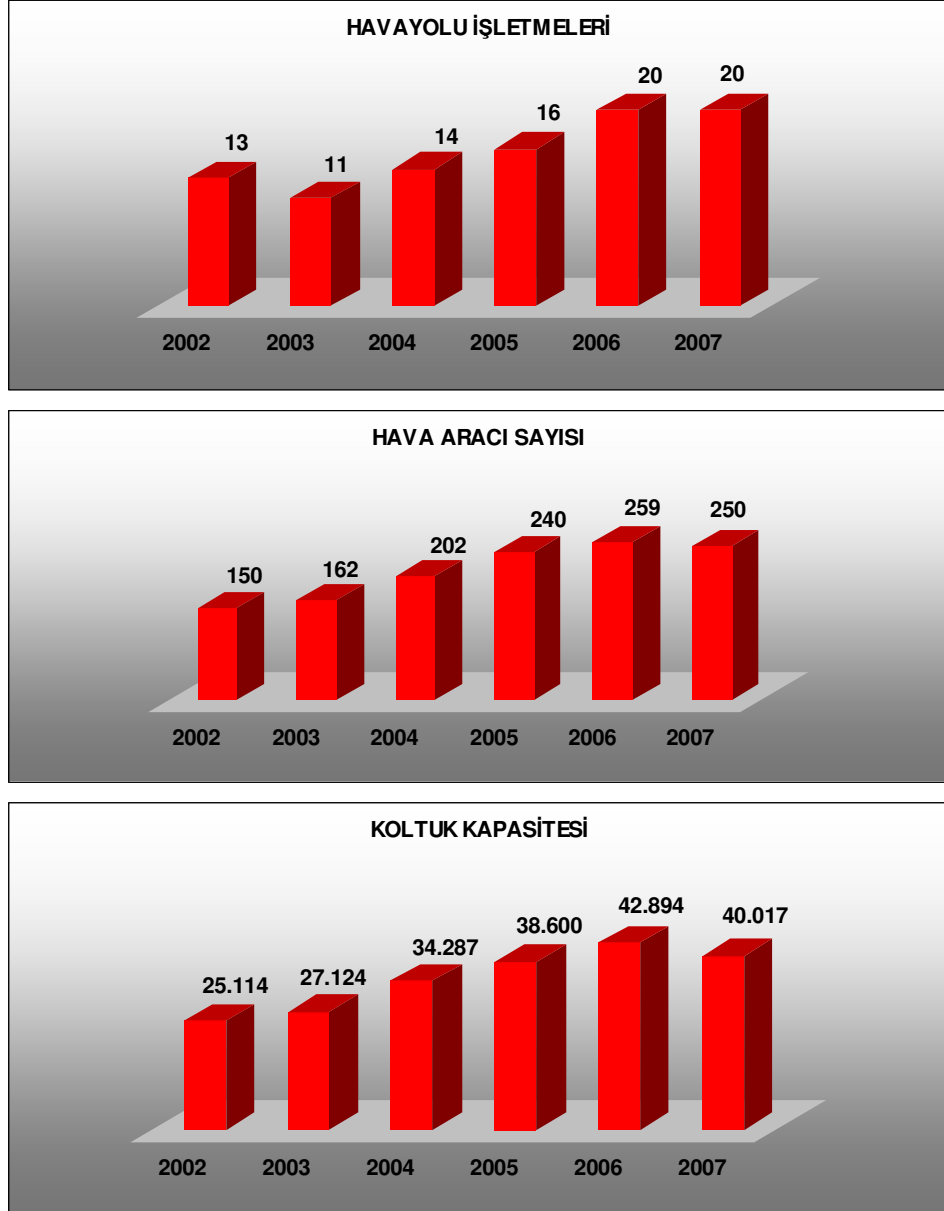


Şekil 10 : (2002–2007)Yılları İtibariyle Yolcu Sayısındaki Değişmeler

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2008) İstatistikler. Erişim tarihi: 01.03.2008. <http://www.shgm.gov.tr/index2.html>

Türkiye'de 2003 yılına kadar sadece Türk Hava Yolları'nın iç hat tarifeli seferler düzenlemekteydi fakat son 3 yılda tarifeli sefer yapan uçak şirketleri sayısı Pegasus, Onur Air, Atlasjet ve Sun Expres ile birlikte 5'e yükselmiştir (Lojiport, 2008). Özel firmaların sektöre girmesiyle hava ulaşımında artan rekabet, fiyatların düşmesiyle sonuçlanmıştır. Şirketler, 'otobüs fiyatına uçak bileti' uygulamasıyla indirimde giderken, düzenlenen kampanyalarla müşteriler daha ucuza uçma imkânına kavuşmuştur (Airhaber, 2008).

2007 yılı itibariyle havayolu yolcu taşıma şirketlerin uçak sayısı ve koltuk kapasitelerini dikkate alarak mevcut arzaya yönelik şu şekilde bir değerlendirme yapılabilir. Sektörde toplam 250 havayolu aracı bulunmaktadır. Bu ulaşım araçlarından 101'i Türk havayolları işletmesine, 29'u Onur Air havayollarına, 17'si Pegasus havayolu işletmesine, 14'ü Sun Express havayolu işletmesine, 11'i Atlas Jet havayollarına, geriye kalanlar ise sektörde faaliyet gösteren charter ve kargo işletmelerine aittir. Koltuk kapasitesi açısından sektörün toplam hacmi 40.017 dir. THY'nin koltuk kapasitesi 17.667, Onur Air'in 6.682, Pegasus'un 3.000, Sun Express'in 2.796 ve Atlas Jet'in 1.666 dır. Şekil 11'de konuya ilişkin veriler yıllar itibariyle sunulmaktadır.



Şekil 11: (2002–2007)Yıllar İtibariyle Havayolu İşletmeleri, Hava Aracı sayıları ve Koltuk Kapasiteleri

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2008) İstatistikler. Erişim tarihi: 01.03.2008. <http://www.shgm.gov.tr/index2.html>

THY'nin uçak sayısındaki yüzdeler payı %40.4, Onur Air'in %28.7, Pegasus'un %16.8, Sun Express'in %13.9 ve Atlas jet'in %10.9 dur. THY'nin koltuk

kapasitesindeki yüzdeler payı %44.14, Onur Air'in %16.69, Pegasus'un %7.49, Sun Express'in %6.98 ve atlas jet'in %4.16 dır.

Çin ve Hindistan'daki aşırı talep yüzünden uçak kiralalarının inanılmaz derecede artışı ve kalifiye personel yetersizliği (pilot, teknisyen ve kabin ekibi) havayolu işletmelerini sıkıntıya sokacak nedenlerin en başında gelmektedir. Yakıt fiyatlarının artışı ve belirsizliği ileriye dönük maliyet ve koltuk satışı hazırlığında soru işareti olarak durmakta ve maliyet hesaplarında daimi sıkıntı oluşturmaktadır. Yeni kurulan veya filosunu büyütmek isteyen havayolu firmaları havacılıktaki hızlı büyüme sebebiyle uçak kiralamakta sıkıntı yaşamaktadırlar. Bunların yanında kısıntılı nakit ve anapara ile işletmecilik yapan Türk şirketlerinin girmiş olduğu fiyat savaşları da büyümekte olan Türkiye pazarı için bir tehlike oluşturmaktadır. Diğer taraftan yurtiçinde rekabette en büyük eşitsizliğin arz talep dengesizliğinde yattığını söylenmektedir. Bazı otoritelere göre, THY'nin filosunun büyüklüğü, uçulacak noktaların azlığı pazardaki diğer oyuncuların hareket alanlarını sınırlandırmaktadır. Özellikle THY ile özel sektörün bilet fiyatları arasındaki farkın da kapanmış olması rekabeti güçleştirmektedir (SGHM, 2008; DHMİ, 2008; TÖSHİD, 2008).

Bununla birlikte yeni iç ve dış hat uçuş noktalarının oluşturulması, bölgesel ve çapraz uçuşların başlatılması, atıl havaalanlarının hizmete açılmasıyla sektörün büyümesini sürdüreceği, rekabetin şiddetinin ve yönünün değişeceği, sektörün birleşme ve çekilmelere sahne olacağı öngörülmektedir.

3.2. Türk Havayolu İşletmeciliğinin SWOT Analizi

Türkiye'deki havayolu işletmeciliği sektörünün mevcut durumunu ortaya koymak amacıyla Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından 2004 yılında sektöre yönelik SWOT analizi yapılmıştır. Bu analiz yapılırken sivil havayolu ulaşımı sistemi içerisinde yer alan; yönetim, havaalanları, havayolu işletmeciliği, hava aracı bakımı, eğitim, yer hizmetleri, hava trafik yönetimi, genel havacılık gibi alt sistemler

dikkate alınmıştır. Analizde öncelikle Türk Havayolu Ulaşımı Sisteminin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmuş daha sonra çevresel unsurlar da dikkate alınarak bu güçlü ve zayıf yönlerin oluşturacağı fırsatlar ve tehditler saptanmıştır. 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2005)'na göre Türk havayolu işletmeciliğinin güçlü ve zayıf yönleri, karşılaşılabileceği fırsat ve tehditler tablo 3'de verilmektedir;

Tablo 3: Türk Havayolu ulaşım sektörünün SWOT Analizi

<p style="text-align: center;"><u>Güçlü Yönler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Türk Havayolu Ulaşımı Sektöründeki Büyüme Potansiyeli, ▪ Türkiye'nin Turizm Ülkesi Olması ve Yolcu Profili Çeşitliliği, ▪ Türkiye'nin Coğrafik Özellikleri ve Konumu, ▪ Uluslararası Düzeyde Teknolojik Gelişmelere ve Yasal Düzenlemelere Uyum, ▪ Mevcut Havaalanı Ağının Ülke Çapında Yayılmış Olması, ▪ Genç İş Gücü Potansiyeli, 	<p style="text-align: center;"><u>Fırsatlar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Türk Havayolu Taşımacılığı Sektöründeki Hızlı Büyüme, ▪ Türkiye'nin Bakım ve Eğitim Alanlarında Cazibe Merkezi Haline Gelmesi, ▪ AB İle Müzakerelere Başlanmış Olması, ▪ Özel Sektör Girişimciliğindeki Artış ▪ Türkiye'nin Transit Yolcu Ve Kargo Taşımacılığında Önemli Bir Merkez Haline Gelmesi,
<p style="text-align: center;"><u>Zayıf Yönler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün Yeniden Yapılandırılması, ▪ Dünya'da Nitelikli İnsan Kaynağı Açığı ve Çalışma Koşulları İle İlgili Sorunlar, ▪ Havaalanı Standartları ve Altyapı Yetersizliği: ▪ Plansız Yapılanma, ▪ Mevzuat Eksikliği, 	<p style="text-align: center;"><u>Tehditler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fırsatları Tehlikeye Düşürecek Ölçüde Otorite Yetersizliği, ▪ Hızlı ve Plansız Büyümenin Yaratacağı Olumsuzluklar, ▪ AB'nin Havayolu Taşımacılığındaki Hızlı Liberalleşme İsteği, ▪ AB ile uyum kapsamında yabancı işgücü girişi, ▪ Dünyada Yakıt Fiyatlarının Artması ve Türkiye'deki Yakıt Fiyatları Üzerindeki Vergilerin Yüksekliği, ▪ Bölgesel Riskler, ▪ Nitelikli insan kaynağı eksikliği,

Kaynak: Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (DPT) 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2005). Sayfa 26-29'dan uyarlanmıştır.

3.2.1. Havayolu Ulaşım Sektörünün Güçlü Yönleri

Türk Havayolu Ulaşımı Sektöründeki Büyüme Potansiyeli: Türkiye deki havayolu ulaştırma sektörünün mevcut durumunun gelişimini tamamlayamamış olması ve son yıllarda sektöre yönelik yaşanan gelişmeler Türkiye'nin güçlü yönünü oluşturmaktadır.

Türkiye'nin Turizm Ülkesi Olması ve Yolcu Profili Çeşitliliği: Türkiye'nin önemli bir turizm ülkesi olması ve turistlerin büyük ölçüde havayolunu kullanması havayolu taşımacılığı talebini artırmaktadır. Bunun yanında, yurt dışında yaşayan çok sayıda vatandaşımızın olması havayolu taşımacılığının talebini olumlu yönde etkilemektedir.

Türkiye'nin Coğrafi Özellikleri ve Konumu: Türkiye'nin geniş bir coğrafyaya sahip olması, Avrupa ve Asya arasında geçiş yolu olması hava taşımacılığına olan ihtiyacı artırmaktadır.

Uluslararası Düzeyde Teknolojik Gelişmelere ve Yasal Düzenlemelere Uyum: Gerek dünya gerekse Avrupa çapında hava taşımacılığı ile ilgili uygulamalara paralel olarak sürdürülmekte olan, uygulamada tam olmasa da, yasal düzenlemeler ile ilgili çalışmalar bu konudaki olumlu gelişmeler olarak görülmektedir.

Mevcut Havaalanı Ağının Ülke Çapında Yayılmış Olması: Türkiye'de hava trafiğine açık veya açılacak yaklaşık 70 adet havaalanı bulunmaktadır. Bunların bir kısmı kullanılmasa da çok sayıda havaalanı bulunması, kısa bir süre içerisinde ortaya çıkan havayolu ulaştırmasındaki hızlı talep artışının karşılanması ve ülke çapında yaygınlaştırılması için önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Genç İş Gücü Potansiyeli: Türkiye'deki genç nüfusun fazla olması, havayolu ulaştırmasında ortaya çıkan hızlı büyüme doğrultusunda oluşacak insan kaynağı ihtiyacının yurt içinden karşılanmasında önemli bir faktördür.

3.2.2. Havayolu Ulaşım Sektörünün Zayıf Yönleri

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün Yeniden Yapılandırılması:

Dünya'da havayolu ulaştırmasının geliştiği ülkelerde sivil havacılık faaliyetlerini düzenleyen, kural koyan, uygulanmasını denetleyen, idari ve mali açıdan özerk sivil havacılık otoritelerinin bulunduğu görülmektedir. Türkiye'de bu görevi yerine getiren Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün dünyadaki örneklerinin nitelik ve nicelik açısından sahip olduğu özellikleri taşımaması Türk Sivil Havacılığının sağlıklı gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir.

Nitelikli İnsan Kaynağı Açığı ve Çalışma Koşulları İle İlgili Sorunlar:

Sektörün sorunları arasında yer alan nitelikli insan kaynağı açığı, sektördeki hızlı ve plansız büyüme ile birlikte daha da arttırmıştır. Sektöre yönelik nitelikli personel yetiştiren eğitim kurumları da bu gelişmelere hazırlıksız yakalandığı için bu talebi kısa vadede karşılayacak alt yapıya sahip değildirler. Bu nedenle havayolu işletmeleri niteliğe bakmaksızın personel istihdam etmek zorunda kalmaktadır. Bu durum havacılık güvenliğini ve emniyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

Havaalanı Standartları ve Altyapı Yetersizliği:

Türkiye'de 70'e yakın havaalanı bulunmakla birlikte bu havaalanlarının bir kısmı STOL (Short Take Off and Landing) nitelikte olup geniş gövdeli uçaklar ile sefer yapılmasına uygun değildir. Bu da havayolu ulaştırmasının gelişiminde önemli bir engel teşkil etmektedir

Plansız Yapılanma:

Gelişmiş ülkelerde geleceğe dönük yatırımlar ve farklı taşımacılık modlarının gelişim süreçleri uzun vadeli olarak hazırlanan ulaşım ana planları ile ortaya konmaktadır. Türk Havayolu ulaşım sektörünün ise ulaşım modlarının gelişim süreçlerini ve birbirleri ile etkileşimlerini ele alan herhangi bir plan mevcut değildir. Bu durum özellikle son yıllarda ortaya çıkan hızlı büyümenin etkinliği konusunda endişe vermektedir.

Mevzuat Eksikliği:

Sivil havacılık faaliyetlerini düzenleyen mevzuatın sektörde yaşanan hızlı büyüme ve JAA'ya tam üyelik ile ilgili yükümlülüklerle cevap

verememesi sonrasında yeni düzenleme çalışmaları başlatılmış, bir kısım mevzuat yürürlüğe girmediği halde uygulamanın taslak mevzuata göre yapılması eski mevzuat ile hukuksal olarak çelişkili bir durum ortaya çıkarmaktadır. Bu gelişmeler sektörde faaliyet gösteren kuruluşları olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca sektörde çalışan personelin çalışma koşullarını ve haklarını belirleyen hava iş kanununun henüz çıkmaması ve hava hukuku ile ilgili mevzuatın yetersizliği AB ile uyum sürecinde önemli birer sorun olarak görülmektedir.

3.2.3. Havayolu Ulaşım Sektörüne Yönelik Fırsatlar

Türk Havayolu Taşımacılığı Sektöründeki Hızlı Büyüme: Türkiye’de havayolu ulaştırmasının daha gelişim sürecini tamamlamaması ve son yıllarda yaşanan hızlı büyüme, ülkemiz için yeni istihdam kaynaklarının oluşmasını sağlayacaktır. Bu durum işsizlik oranının düşmesine ve ekonomik gelişmeye katkı sağlayacak, özellikle Türkiye’nin doğu bölgeleri ile batı bölgeleri arasında kültürel, sosyal ve ekonomik bütünlük sağlanmasında önemli fırsatlar doğuracaktır.

Türkiye’nin Bakım ve Eğitim Alanlarında Cazibe Merkezi Haline Gelmesi: Son yıllarda Türkiye hava aracı bakım faaliyetlerinde önemli gelişmeler göstermiştir. JAR-145 yetkisi alınmış ve havayolu işletmeleri kendi bakım merkezlerini kurmaya başlamışlardır. Bu merkezler Türkiye’deki ihtiyacı karşılamaya ve çevre ülkelere bakım hizmeti satmaya başlamıştır. Bakım alanında sağlanan bilgi birikimi ve tecrübe, sektörün Türkiye’de büyümesi ve teknolojik gelişmelere açık genç işgücü potansiyelinin varlığı dikkate alındığında Türkiye’nin hava aracı bakımında önemli bir merkez haline gelebileceği düşünülmektedir. THY’nin Sabiha Gökçen Havalimanı’nda başlattığı HABOM Projesi bunun en önemli göstergesidir. Diğer yandan, 11 Eylül saldırıları sonucunda pilotaj eğitiminde lider ülke konumundaki ABD özellikle Müslüman ülkelere gelen talebi geri çevirmeye başlamıştır. Türkiye’nin bu talebi karşılaması gelecekte değerlendirilmesi gereken önemli bir fırsat olarak görülmektedir.

AB İle Müzakerelere Başlanmış Olması: AB'ye uyum süreci içinde havacılık emniyeti ve güvenliğinin sağlanmasına yönelik tüm AB standartlarının Türkiye'de de uygulanır hale getirilmesi sektörel standartların geliştirilmesi için fırsat olarak görülmektedir. Bu sayede havacılık emniyeti ve güvenliği artırılarak ciddi bir büyüme potansiyeli gösteren Türk Havacılık Sektörünün sağlıklı bir biçimde gelişmesi sağlanabilecektir.

Özel Sektör Girişimciliğindeki Artış: Son yıllarda gerek havayolu gerekse havaalanı terminal işletmeciliğinde özel girişimcilerin payı giderek artmaktadır. Özel sektör yaratıcılığı ve dinamizminin sektöre girmesi sağlıklı bir büyüme ve rekabet gücü kazanılması açısından önemli bir fırsattır.

Türkiye'nin Transit Yolcu ve Kargo Taşımacılığında Önemli Bir Merkez Haline Gelmesi: Türkiye coğrafi konumu itibarıyla Avrupa ve Orta Doğu ile Asya Bölgeleri arasında bir geçiş noktası pozisyonundadır. Sahip olunan bu stratejik pozisyon, Türkiye'nin İkili Havayolu Taşımacılığı anlaşmalarında daha liberal politikalar izlemesini olanaklı kılmaktadır. Ayrıca bu konum Türkiye'nin transit yolcu ve kargo taşımacılığında önemli bir merkez haline gelebilmesi için önemli bir fırsat oluşturmaktadır.

3.2.4. Havayolu Ulaşım Sektörüne Yönelik Tehditler

Fırsatları Tehlikeye Düşürecek Ölçüde Otorite Yetersizliği: Sivil havacılık otoriteleri ülkelerin havayolu ulaştırma politikalarının belirlenmesinde ve sağlıklı gelişiminde önemli rol oynamaktadırlar. Türkiye'de Sivil Havacılık Otoritesi konumundaki Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü nitelik ve nicelik bakımından sektörün ihtiyaçlarına cevap verecek seviyede değildir. 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanununda yapılan değişiklikler de ilgili kurumu olması gereken hüviyete kavuşturmamaktadır. Bu durum yukarıda belirtilen fırsatların değerlendirilmesinde önemli bir tehdit olarak ortaya çıkmaktadır.

Hızlı ve Plansız Büyümenin Doğuracağı Olumsuzluklar: Son iki yılda yaşanan hızlı büyüme nedeniyle, havayolu işletmelerinin orta ve uzun vadeli planlar yapmaksızın filolarını büyütmeleri ve insan kaynağı arayışına girmeleri hizmet kalitesinde, nitelikli personelin istihdamında ve en önemlisi uçuş emniyetinde ve havayoluna olan güvende tehdit oluşturmaktadır.

AB'nin Havayolu Taşımacılığındaki Hızlı Liberalleşme İsteği: Avrupa Birliği, üye ülkeler arasında tek bir hava sahası oluşturarak üye ülkelere ait tüm havayolu işletmelerinin AB sınırları içerisindeki istedikleri her noktaya hiçbir kısıtlama olmaksızın uçabilmesini hedeflemektedir. Alt yapısı serbest rekabete henüz hazır olmayan Türk Sivil Havacılığı için bu gelişim bir tehdit olarak görülmektedir.

AB ile uyum kapsamında yabancı işgücü girişi: AB bünyesinde kurulan JAA ve EASA gibi kurumlar, havacılık personelinin tanımlanan standartlarda lisansa sahip olması koşulu ile Avrupa Birliği bünyesindeki tam ve aday üye ülkelerde çalışabilme hakkını vermektedir. Avrupa'da havayolu ulaştırmasının Türkiye'ye göre gelişim sürecini tamamladığı ve bu konuda istihdam açığı olmadığı göz önünde bulundurulduğunda, sivil havacılık sektörü gelişmekte olan ve büyük ölçüde istihdam açığı olan Türkiye ye yurt dışından azımsanmayacak oranda yabancı iş gücü girişi olacağı öngörülmektedir. Türkiye'de işsizlik oranının diğer Avrupa ülkelerine göre daha yüksek olduğu dikkate alındığında bu durumun ülke için bir tehdit oluşturacağı ve yeni bir istihdam kaynağı söz konusu olmasına rağmen işsizlik oranının Türkiye aleyhine olacak şekilde değişmeyeceği düşünülmektedir.

Dünyada Yakıt Fiyatlarının Artması ve Türkiye'deki Yakıt Fiyatları Üzerindeki Vergilerin Yüksekliği: Son yıllarda dünya genelinde petrol fiyatlarındaki artış havayolu ulaştırmasını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu artışların bilet fiyatlarına yansıtılması mevcut talebin diğer ulaşım türlerine kaymasına neden olmaktadır. Bununla birlikte, Türkiye'de vergi uygulamalarının da diğer ülkelere göre daha yüksek olması bilet fiyatlarının düşmesini engellemektedir. Bu durum havayolu ulaştırmasının gelişiminde önemli bir engel oluşturmakta, Türk tescilli havayolu işletmelerinin rekabet gücünü azaltmaktadır.

Bölgesel Riskler: Ülkemizin Ortadoğu ülkeleri sınır komşusu olması nedeniyle, bu ülkelerdeki savaş ortamı ve siyasi belirsizlikler, Türkiye'ye gerçekleşen hava trafiğini olumsuz etkileyebilecek, dolayısıyla turizm ve havayolu ulaştırmasındaki gelişimin önüne önemli bir tehdit olarak çıkabilecektir.

Nitelikli insan kaynağı eksikliği: Özellikle son iki yılda yaşanan hızlı büyüme sivil havacılık sektörünü hazırlıksız yakalamıştır. Sektöre nitelikli iş gücü sağlayan eğitim kurumları da alt yapıları yeterli olmadığı için bu büyümeye ayak uyduracak sayıda nitelikli personel yetiştirmekte yetersiz kalmışlardır. Önümüzdeki yedi yıllık dönemde havayolu ulaştırmasında beklenen gelişmeler devam ettiği takdirde nitelikli insan kaynağı eksikliği, uçuş emniyeti ve sektörün sağlıklı büyümesi yönünde önemli bir tehdit oluşturacaktır.

3.3. Havayolu Yolcu Taşıma İşletmelerinin Şirket Profillerinin İncelenmesi

3.3.1. Türk Hava Yolları

Türk Hava Yolları, 1933 yılında Milli Savunma Bakanlığına bağlı hava yolları devlet işletmesi olarak kurulmuştur. 1935'te Bayındırlık Bakanlığı'na, 1938'de de Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü adı ile Ulaştırma Bakanlığı'na bağlanan THY, 1984 yılında kamu iktisadi kuruluşu statüsü'ne geçmiştir.

THY'nin, Avrupa ülkelerindeki havayolları başta olmak üzere, dünyanın birçok ülkesindeki havayolu işletmeleriyle uçuş anlaşmaları bulunmaktadır. Japonya, Malezya, Singapur, Kuveyt, Pakistan, Hindistan havayolları bunlardan bazılarıdır.

Türkiye'nin ilk IATA (Uluslar Arası Havayolu Taşıma Birliği) üyesi olan THY, 2003 yılında elektronik bilet uygulamasını başlatmıştır. Aralık 2004'te Avrupa Havayolları Birliği'nin açıkladığı Tüketici Raporuna göre; THY, "uçakların zamanında kalkışı" açısından tüm Avrupa'daki şirketler arasında ikinci olmuştur. Dünya Havacılık Otoritesi'nin Türkiye'de yaptığı 'Uçuş Güvenliği İncelemesinde'

THY'ye "Teknik Bakım ve Onarımda En Yüksek Performansla Faaliyet Gösteriyor" raporu vermiştir. THY, 2006'da Türk Hava Yolları ISO 9001:2000 Kalite Belgesi almıştır.

Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı olan THY'nin misyonu, aşağıdaki amaçlarla hava taşımacılık hizmeti sunmaktır:

- Ortaklığın uzun menzilli uçuş ağı (network) yapısını büyüterek, küresel havayolu şirketi kimliğini geliştirmek,
- Ortaklığın teknik bakım ünitesini, bölgesinde önemli bir teknik üs haline getirerek teknik bakım hizmetleri sağlayıcısı olma kimliğini ve vasfını geliştirmek,
- Ortaklığın yer hizmetleri ve uçuş eğitimi dâhil stratejik önemi olan her türlü sivil havacılık hizmeti alanında hizmet sağlayıcısı olma kimliğini geliştirmek,
- Ortaklığın yurtiçi hava taşımacılığındaki lider konumunu muhafaza etmek,
- Ortaklığın yurtdışındaki imajını geliştirecek ve pazarlama imkânlarını yükseltecek şekilde kendi uçuş ağını tamamlayacak küresel bir havayolu ittifakı ile işbirliğine girerek kesintisiz ve kaliteli uçuş hizmeti sunmasını sağlamak,
- İstanbul'u önemli bir uçuş merkezi haline getirmek.

Not: Türk Hava Yolları ile ilgili yukarıdaki bilgilerin sağlanmasında ağırlıklı olarak www.thy.com/tr adresi kullanılmıştır. Erişim:18.02.2008.

3.3.2. Onur Air Havayolu Şirketi

Türkiye'nin en büyük özel havayolu şirketi olan Onur Air 14 Nisan 1992'de kurulmuştur. 1992 yılından beri uluslararası, 2003 yılından bu tarafa da tarifeli iç hat

uçuşları ile havacılık sektöründe hizmet vermektedir. Onur Air havayolu taşımacılığında sırası ile uçuş emniyeti, uçuş güvenliği, zamanında operasyon ve uygun fiyatlı uçuş politikasını ilke edinerek, çalışmalarını bu doğrultuda sürdürmektedir.

1994'de Ten Tour, Onur Air'in bir kısım hissesini satın almıştır. 7 bin yatak kapasiteli 25 oteli ile 1990-1995 yılları arasında turizm endüstrisinin en büyük şirketlerinden olan Ten Tour ile yapılan bu işbirliği Onur Air'in yolcu kapasitesini arttırmıştır. Bu kapasite artışını karşılamak amacıyla, şirket filosunu büyütme kararı almıştır. Uçak sayısı ve koltuk kapasitesinin artışıyla birlikte kuruluşunda 150 olan personel sayısı da gittikçe artmıştır.

Filoya katılan uçakların tümü A-320 tipindedir. Onur Air çok genç bir firma olmasına rağmen 1997 yılında diğer havayollarına A-320 serisi uçaklarda hizmet ve teknik danışmanlık verecek uzmanlığa erişmiştir.

1998 yılı başında Türkiye ve dünyada ekonomik ve sosyal problemlerin artış göstermesi Onur Air'i de diğer firmalar gibi küçülmek zorunda bırakmıştır. Filodaki uçak sayısı 1998'te 13'e, 1999'da 9'a inmiştir. Onur Air, aldığı önlemler sayesinde bu dönemi Türkiye'nin en büyük özel havayolu şirketi olarak geçmeyi başarmıştır. Hac uçuşlarının başlaması ve ekip kiralaması yöntemi ile uçucu personelin yabancı ülke şirketlerinde çalıştırılması bu kriz döneminin başarıyla geçilmesinde yardımcı olan önlemlerden bazılarıdır. Onur Air aldığı bu önlemler sayesinde kriz dönemini minimum zarar ile geçirerek 2000 yılında yeniden büyümeye başlamıştır.

2000 yılında filoya eklenen 2 adet A-300 tipi uçakla, uçak sayısı 11'e, koltuk kapasitesi 2560'a çıkarılmıştır. 2001 Kasım'ında ise 1 adet A-300 tipi uçağın filoya eklenmesiyle Onur Air 12 uçak ve 2883 koltuk kapasitesine ulaşmıştır. Onur Air 2002'den bu yana büyümeye devam etmiş ve filodaki uçak sayısını 2002'de 14'e, 2003'te 20'ye ve 2004'te 24'e, 2005 yılında 28'e, 2006 yılında 31'e yükseltmiştir. Toplam koltuk kapasitesi 7012'ye ulaşmış ve personel sayısı 1490 olmuştur.

Onur Air 9 Aralık 2003 tarihinde “Herkes hayatında bir kere uçağa binecek” sloganı ile Türkiye’de havayolu ile seyahat etmenin herkesin kullandığı bir yol olmasını sağlamak amacıyla tarifeli iç hat uçuşlarını başlatmıştır. Yeni uçuş hatları açarken prensip olarak, belli bir kapasiteye sahip uçuş noktalarına gitmeyi temel almakta ve bu noktalarda geçen zaman ile sefer sayılarını arttırarak büyümeyi hedeflemektedir. Günün değişik saatlerine yayılmış istikrarlı bir tarife ile seyahat edeceklere rantabl bir uçuş düzeni sunulmaktadır.

Onur Air 2004 yılından itibaren web sitesi üzerinden On-line satış hizmeti vermeye başlamıştır. İnternet satışları beklentilerin üzerinde bir ilgi görmüş olup, devamlı bir artış eğilimi ile sürmektedir. Yolcunun kendisine her an rahat erişimini sağlamayı ana amaç edinen Onur Air, iç hat bilet satışlarını 800 civarında acente üzerinden yürütmektedir.

Onur Air filosundaki uçakların her türlü bakımı kendi kurmuş olduğu teknik organizasyonlara yaptırmaktadır. Bu Teknik Organizasyon, Türk Sivil Havacılık otoritesi tarafından JAR145 sertifikası ile belgelendirilmiştir. Ayrıca Almanya’dan yerleşik TÜV Rheinland firması tarafından yapılan denetimler sonucu da havacılık standartlarına uyum bakımından EN9100:2003 sertifikası verilmiştir. Ayrıca Onur Air İstanbul’da oluşturmuş olduğu yerleşik depolarında, filusunda bulunan uçaklara ait geniş bir yedek parça stoku bulundurmaktadır.

Not: Onur Air Havayolları ile ilgili yukarıdaki bilgilerin sağlanmasında ağırlıklı olarak www.onurair.com.tr adresi kullanılmıştır. Erişim:18.02.2008.

3.3.3. Pegasus Havayolları

Türkiye’nin en köklü özel havayolu şirketi olan Pegasus Havayolları, 1990 yılında, Aer Lingus, Silkar Yatırım ve Net Holding’in ortak girişimiyle İstanbul’da kurulmuştur. Mayıs 1990’da ilk uçuşunu gerçekleştiren Pegasus, iki uçakla başladığı yolculuğunu, bugün, son model Boeing 737-800’lerin içinde bulunduğu 17 uçaktan

oluşan bir filoya dönüştürmüştür. Pegasus Havayolları, 17 yıllık başarılı geçmişiyle Türkiye'nin önde gelen havayolu şirketlerinden biri haline gelmiştir. Pegasus Havayolları sahip olduğu uçak filosuyla, Türkiye'den 25'i aşan ülke ve 150 farklı noktaya uçmaktadır.

Pegasus Havayolları, elde ettiği başarılarıyla 2006 yılında birçok ödüle layık görüldü. Haber1.com tarafından 2006 yılının “En İyi Markası” seçildi. Pegasus Havayolları ayrıca reklâmlarındaki stratejik yaklaşımdan dolayı Effie bronz ödülüne, radyo reklâmı ile Kristal Elma, tam zamanında TV reklâmları ile Felis Medya Ödülüne, farklılaşan ve uygulamada ilk olan pazarlama fikrinden dolayı “Think Marketing” devrimci pazarlama ödülüne layık görülmüştür. Bunların yanı sıra Pegasus Havayolları, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikasına sahiptir. Sabancı ailesi fertleri tarafından kurulan ESAS Holding Ocak 2005'te Pegasus Havayollarının tamamını satın almıştır.

Not: Pegasus Havayolları ile ilgili yukarıdaki bilgilerin sağlanmasında ağırlıklı olarak www.flypgs.com.tr adresi kullanılmıştır. Erişim:18.02.2008.

3.3.4. Sun Express Havayolu Şirketi

Sun Express, Alman havayolu Lufthansa ile Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı Türk Hava Yolları (THY) arasında 1989 yılında imzalanan anlaşmayla kurulmuştur. İlk etapta charter uçuşlarıyla Türk turizmine hizmet etmeye başlamıştır. Lufthansa, 1995 yılında turistik uçuşları tek bir çatı altında toplamak amacıyla, SunExpress hisselerini, kardeş şirketi Condor / Thomas Cook Havayolları'na devretmiştir.

SunExpress 7.5 yaş ortalamasına ve toplam 2.363 yolcu kapasitesine sahip, tamamı Boeing'lerden oluşan 12 uçaklık filoyla hizmet vermektedir. Şirket uçaklarının işletilmesi, bakımı ve tip intibak (type rating) eğitim gerekliliklerini kapsayan, “ISO 9001:2000 Kalite”, “ISO 14001: 1996 Çevre” ve “OHSAS 18001:1999 İş Sağlığı ve Güvenliği” yönetim sistemleri belgelerine sahiptir.

SunExpress, 464'ı uçuş personeli olmak üzere toplam 715 çalışanıyla, Antalya'nın en büyük işvereni konumunda yer almaktadır. Yer ve uçuş personeli dahil SunExpress'in İzmir'deki çalışanlarının sayısı ise 104'tür.

SunExpress, kuruluşundan bu yana gerçekleştirdiği 125.000'in üzerinde uçuşla toplam 12.821.220 yolcu taşımıştır. 2005 yılında, dış hatlarda taşıdığı 1.760.000 yolcu ile bu alanda Türkiye'nin üçüncü büyük havayolu şirketi olmuştur.

SunExpress, faaliyet gösterdiği şehirlerdeki sosyal ve kültürel yaşamın gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. SunExpress'in destek verdiği kuruluş ve projeler arasında Altın Portakal Vakfı, Antalya Piyano Festivali, Uluslararası İzmir Festivali, Ayvalık Uluslararası Müzik Akademisi (AIMA), Antalya Resim Festivali, Türk ve Alman öğrencilerden kurulu YounGenç Orkestrası ve ANTGED (Antalya Gençlik Eğitim Derneği) yer almaktadır.

Not: SunExpress ile ilgili yukarıdaki bilgilerin sağlanmasında ağırlıklı olarak www.sunexpress.com.tr adresi kullanılmıştır. Erişim:18.02.2008.

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, konusu, yöntemi, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama tekniği ve araştırma ile ilgili ön çalışmalar hakkında bilgiler verilmektedir. Öncelikli olarak araştırma yönteminin daha anlaşılır ve sade olmasına yardımcı olmak amacıyla, araştırma süresince izlenen adımlara ilişkin genel bir çerçevenin çizilmektedir. Bu kapsamda, araştırma sürecinin yapılandırılması aşağıdaki gibidir:

- Araştırılacak konunun belirlenmesi (irdelenmesi)
- Teorik çerçevenin oluşturulması
- Araştırma yönteminin belirlenmesi
- Araştırma yapılacak firmaların belirlenmesi
- Seçilen firmalarla bağlantı kurulması
- Görüşmelerin gerçekleştirilmesi
- Bulguların değerlendirilmesi

Bu aşamaların her birinin gerçekleştirilmesi sırasında birincil ve ikincil veriler kapsamlı bir şekilde irdelenmiştir. Literatür bölümüne yönelik olarak başta M. E. Porter (1980,1985), A. M. Brandenburger ve B. J. Nalebuff (1998) ve diğer referans kaynakları değerlendirilirken, Araştırma yöntemi ile ilgili bölümde ise, N. Karasar (2005), A. Yıldırım ve H. Şimşek (2005) ve diğer bilimsel araştırma kaynakları incelenmiştir. Ayrıca araştırmanın konusunun araştırılması ve incelenmesi aşamasında, konuya ilişkin türkçe literatür gelişmediği için, yoğun olarak yabancı literatürden faydalanılmıştır.

Araştırma konusu, havayolu işletmelerinde uygulanan rekabet stratejileri, 2007 Yılı Bahar Döneminde Turizm ve Otel İşletmeciliği Master Programı kapsamında yürütülen Stratejik Yönetim dersinde “rekabet stratejileri” konusu tartışılırken ilgi çekmiş ve daha sonra üzerinde araştırma yapılmasına karar verilmiştir.

Araştırmanın teorik çerçevesi, rekabet stratejileri ve rekabet avantajı kavramlarının temel alınarak, stratejik yönetimin diğer (misyon-vizyon gibi) elemanlarıyla ilişkilendirilmesi şeklinde çizilmiştir. Ayrıca havayolu işletmelerinin bir hizmet işletmeleri olması nedeniyle, daha çok hizmet sektörünü inceleyen stratejik yönetim kitapları incelenmiştir.

Çalışma konusu olarak “rekabet stratejileri”, araştırma konusu olarak da “havayolu işletmeciliği sektörü” seçildikten sonra, tez danışmanı rehberliğinde Düzce Üniversitesi ve diğer üniversitelerdeki bilimsel araştırma yöntemi konusu uzmanı hocalardan konuya ilişkin fikir alınmıştır. Bu doğrultuda, araştırma konusunun kapsam ve içerik itibarıyla nitel araştırma yöntemiyle incelenmesinin daha doğru ve geçerli bir sonuca ulaştırabileceği öngörülmüştür. Araştırma yönteminin belirlenmesi ve diğer aşamalara ilişkin detaylı analiz ileriki aşamalarda verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, son dönemlere de yaşanan ekonomik, sosyal, siyasal gelişmeler nedeniyle rekabetin en fazla yaşandığı sektörlerden birisi olan havacılık sektöründe faaliyetlerini sürdüren Türk havayolu yolcu taşıma şirketlerinde uygulanan rekabet stratejilerini araştırmaktır. Bu kapsamda, sektörün temel dinamikleri ve şirketlere rekabet avantajı sağlayan unsurlar belirlenmeye çalışılacaktır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda günümüz yoğun rekabet koşullarında sektör lideri olmaya veya ayakta kalmaya çalışan şirketlere rekabet

stratejileri konusunda rehberlik edecek öneriler sunulacaktır. Bu amaçla rekabet stratejileriyle ilgili literatür kapsamlı bir şekilde irdelenerek konuya ilişkin teorik çerçeve oluşturulmaya çalışılmış ve nitel araştırma yöntemi kapsamında tümevarım yaklaşımıyla konunun açıklığa kavuşturulabileceği varsayılmıştır.

4.2. Araştırmanın Konusu

Havayolu İşletmelerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri'nin araştırma konusu olarak seçilmesinde temelde iki neden etkili olmuştur. Birincisi, rekabet kavramının popülerliği, ikincisi ise, havayolu işletmelerinin son dönemlerde yaşamış oldukları stratejik gelişmelerdir. Bu gelişmelerin, şirketlerin sektördeki konum ve hamlelerini doğrudan etkilemesi, sektöre yönelik olarak 21. yüzyılın en önemli performans belirleyicilerinden birisi olan rekabet stratejileri kavramının araştırılmasını daha da önemli bir hale getirmektedir.

4. 2. 1. Araştırma Konusunun Genel Olarak Değerlendirilmesi

Havayolu ulaştırması sektörü ile ilgili literatürü incelediğimizde, sektör Amerika ve Avrupa da ilgi çeken ve üzerinde kapsamlı araştırmalar yapılan bir sektör olarak değerlendirilirken Türkiye de konuya ilişkin gelişmeler, daha yeni denilebilecek kadar yakın geçmişte, kendine araştırılma ve uygulama alanı bulabilmiştir. Konuya ilişkin olarak sektör ve model bazında özellikle Amerika, Avrupa ve son zamanlarda Asya-Pasifik'e yönelik kapsamlı çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Sektör bazındaki çalışmalara; Driver, (1999; 2001), Chan, (2000 ;2002), Huettinger, (2006) ve Glisson ve diğ (1996) gibi çalışmalar, Model temelli çalışmalara ise Alamdari and Fagan, (2005), Harwood (2005) ve Franke, (2004) gibi çalışmalar örnek olarak gösterilebilir.

Havacılık sektörü özel yapılanmalardan oluşan ve rekabetçi bir sektördür (Jones, 1995). Özellikle son yıllarda, birçok gelişme yaşamaktadır. Bu gelişmeleri, sektöre ilişkin yasal düzenlemeler, rekabet şekli, yapısı ve yoğunluğunun değişmesi, strateji seçiminde yaşanan gelişmeler, yeni rekabet modellerinin ortaya çıkması, uzun dönemli stratejik kararlar ve yatırımlar, birleşmeler ve ittifaklar, teknolojik kullanımı artması şeklinde sıralanabilir. Bu stratejik gelişmeler havacılık sektörünü yeniden şekillendirmektedir ve bundan sonraki yıllarda da gelişim ve değişimin devam edeceği öngörülmektedir. Yaşanan bu gelişmeler sonucunda sektördeki oyuncular farklı oyun alanları aramaya başlamışlardır ve hava taşımacılığı için farklı pazar bölümleri ve taşıyıcı modelleri ortaya çıkmıştır. Bölgesel taşımacılık, Uluslararası alanda hub and spoke taşıyıcı modeli, yerel anlamda nokta taşıyıcıları (point to point carriers) bunlara örnek olarak gösterilebilir (Chan, 2000).

Havayolu işletmeleri faaliyetlerini yürütmek ve hedeflemiş olduğu amaçlara ve vizyona ulaşabilmek için kendilerine üç farklı oyun alanı belirlemektedirler. Bunlar; temelde tarifeli ve tarifersiz uçuşlar olmak üzere, network operasyonlar, low-cost operasyonlar ve charter operasyonlardır.

Network sistemini benimseyen işletmelerin genelde uygulamış olduğu strateji, yoğun ar&ge çalışmalarıyla ürün farklılaştırmasına giderek uçuş ağını genişletmek için (ulusal ve uluslar arası alanda) yeni pazarlar bulmaktır. Daha fazla müşteri kazanmak ve güçlü dağıtım kanalları oluşturmak için bu firmalar özellikle farklılaştırma ve kurumsal imaj (marka) konularına yoğunlaşmaktadırlar.

Geleneksel havayolu işletmeleri, genelde network taşıyıcılardan oluşur, hizmet etmiş olduğu müşteri kitlesini önce bir hava alanında toplama, daha sonra diğer noktalara transfer etme felsefesiyle hareket etmektedir. Bu operasyon etkin bir network stratejisi gerektirir. Network stratejisi, yolcuların uçaktan uçağa hızlı ve kolay bir şekilde transfer edilebileceği hub and spoke sistemi aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Huettinger, 2006).

Low-cost modelini benimseyen firmalar, temel özellikleri ucuz ve kısa mesafeli uçuşlar yapmaları, havacılık sektörünü farklı bir yapıya dönüştürmektedir.

Avrupa ve dünya genelinde uçakla seyahat etmeyi herkes için olanaklı hale getirmekte ve sektörde yer edinmiş firmaları (markaları) operasyon ve planlamalarında daha uzun dönemli, esnek ve dikkatli olmaya zorlamaktadır. Southwest rekabet edebilirlik için low-cost modelini uygulayan ilk şirket olarak bilinmektedir. Bu modelin temel karakteristikleri olarak; düşük bilet ücreti, sık uçuşlar, nokta hizmetleri, kabin içi ücretsiz yiyecek ve içeceğin olmayışı, özel koltuk tahsisi olmayışı, kısa mesafeli ve ikincil hava limanlarına uçuşlar sayılabilir (Alamdari and Fagan, 2005; Harwood, 2005).

Havacılık sektörünün küreselleşmeye başlamasıyla birlikte, bir diğer alternatif rekabet stratejisi olarak birleşme ve ittifaklar mücadele edebilmek için rağbet görmeye başlamıştır. Birleşme stratejisi etkin bir şekilde yönetilirse rekabetçi pozisyonunu korumak ve geliştirmek için uluslar arası pazarlarda en önemli stratejik araçlardan biridir. (British Airlines ve American Airlines örnek gösterilebilir). Birleşme türlerinin genelde, pazarlama, sermaye ve sık uçuş programları tarzında oluştuğu görülmektedir. Bu stratejiyi uygulayan havayolu işletmelerinin stratejik ittifaklar oluşturdukları, birbirlerinin koltuk satışlarını yaptıkları ve promosyon faaliyetlerine yönelik ortaklıklar oluşturdukları görülmektedir. Bununla birlikte oteller, seyahat acentaları ve araba kiralama şirketleri ile partnerlik de yapılabilmektedir (Glisson ve diğ, 1996). (Ör. Delta Air ile Hilton ve Hyatt otelleri ve Alomu araba kiralama şirketi arasındaki anlaşmalar) Genel olarak ittifak şekilleri: operasyonların kombinasyonu, ortak kaynak kullanımı, anlaşmalı fiyat düzenlemeleri, kod paylaşımı ve tarife koordinasyon düzenlemeleri şeklinde gerçekleşmektedir.

Havayolu işletmeleri daha rekabetçi olmak zorunda oldukları için maliyetlerini azaltma çabası içine girmektedirler. Çalışanların sayısının azaltılması ve firmanın temel yeteneği olmayan faaliyetlerin outsource edilmesi yoluyla bunu uygulamaya koymaktadırlar. Doğanış (2001)'e göre havayolu işletmelerine maliyet avantajı sağlayan uygulamaları 4 kategoriye ayırabiliriz. (1)Operasyon avantajları, (2) Ürün/Hizmet özelliklerini farklılaştırma, (3) Pazar farklılaştırma ve (4) Etkin reklâm faaliyetleri. Havayolu işletmelerinin bu konularda kendilerini geliştirmeleri,

maliyetlerini daha düşük bir düzeye çekmelerine ve ölçek ekonomilerini (kapasitelerini) daha etkin kullanmalarına yardımcı olacaktır.

Chan (2000: 478)'a göre havacılık endüstrisinde rekabet edebilmek için karlılığın ötesinde, etkin politika ve pazarlık yeteneklerine sahip olmak gerekmektedir. (yeni pazarlara girmek, stratejik ittifaklar oluşturmak gibi). Driver (2001) havayolu işletmelerinde pazarlama karması bileşenlerini; maliyetler, ürün, fiyatlandırma ve network düzenlemeleri (adjustment) temelli ele almakta ve bu bileşenlerin her birinin verimli ve etkin bir biçimde sürdürülmesinin firmanın rekabet stratejisindeki başarısını etkileyeceğini ifade etmektedir.

Lawton (1999)'a göre gelişmekte olan bir firma için, düşük operasyon maliyetleri ve ucuz fiyat uygulamaları ile ilgili stratejiler, uzun dönemli rekabet avantajı elde edilmesi için yeterli değildir. Firmaların aynı zamanda farklı yetenekleri ve benzersiz deneyimlerini geliştirmeye ihtiyacı vardır. Firmanın diğer şirketlerle ve müşteriyle güven temeline dayalı ilişkileri, hizmet kalitesi, kurum kültürü bu yetenek ve deneyimlere örnek verilebilir.

Low-cost sisteminde operasyon yapan firmalar bazı lider ve tanınmış firmalar tarafından her ne kadar rakip olarak görülmeseler de, 1990 sonrası Avrupa pazarına giren ve tanınmış şirketlerin pazar paylarını önemli derecede etkileyen firmalar görülmektedir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Yaklaşımı

Bu çalışmada, sayısal analize dayalı nicel araştırma yöntemlerine alternatif olarak son yıllarda hızla gelişen ve sosyal bilimlerde giderek artan oranda kabul görmeye başlayan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın yaklaşım olarak ise, nitel araştırma yaklaşımları arasında önemli bir yere sahip olan tümevarım yaklaşımı seçilmiştir. Araştırmanın içeriğini oluşturan veriler, nitel araştırma yöntemlerinde en sık kullanılan teknik olan yapılandırılmış (structured)

görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın yaklaşımı ve yöntemi irdelenecek olursa;

Tümevarım yaklaşımı: Parçaların incelenmesini ve bu incelemelere dayanılarak bütünü tanımlanması olarak açıklanan yaklaşımda önceden belirlenmiş bir kuram ya da hipotez yoktur. Araştırmacı, topladığı tanımlayıcı ve ayrıntılı verilerden yola çıkarak incelediği konuya ilişkin ana temaları ortaya çıkarır ve topladığı verileri anlamlı bir yapıya kavuşturarak anlaşılabilir olmasını sağlamaktadır (İslamoğlu, 2002: 36).

4.3.1. Nitel Araştırma Yöntemi Tanım ve Kapsamı

Nitel araştırma yöntemi en kısa tanımıyla sayısal verilere oranla sözel nitelikteki verilerin daha ağırlıkta olduğu bir araştırma yöntemidir. “Nitel” terimi, Winget (2005)’e göre bir sürecin miktar ya da frekans olarak ölçümünü değil, o sürecin açıklanması ile ilgili odak noktaları ifade etmektedir. Konuya ilişkin literatür incelendiğinde bir çok araştırmacının kavramın tanımlanmasına yönelik aynı özelliklerden bahsettiği görülmektedir. Örneğin: Yıldırım ve Şimşek (2005: 39)’e göre nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği bir araştırma yöntemidir”. Benzer şekilde Hancock (1998) ise, nitel araştırmayı, sosyal olayları veya olguları doğal ortamları içerisinde tanımlamaya ve fikir, deneyim ve duyguları ortaya çıkarmaya yönelik bir araştırma yöntemi olarak açıklamaktadır. Gardenhire ve Nelson (2003) ise, kavramı, sosyal olay veya olgulara ilişkin kararların, niçin ve nasıl verildiklerinin anlaşılmasına yönelik bir süreç olarak açıklamaktadır.

Akgül (2004:132–133)’e göre nitel araştırmada, kişilerin belirli bir konu hakkında ne düşündükleri, niçin öyle düşündükleri esas alınır. Nitel araştırma ölçüm

yapmaz, içebakış sağlayarak araştırma konusu ile ilgili bireylerce açıklanan bakış açılarının uyumlaştırılmasını ve analizini gerçekleştirir.

Diğer taraftan konuya ilişkin literatürde nitel araştırmanın bölümleri şu şekilde açıklanmaktadır (Remenyi, 2006):

Verilerin Elde Edilmesi: Analize konu olan hammaddelerin elde edilmesi ile ilgilidir. Değişik kaynaklardan elde edilebilir. Nitel araştırmalarda veriler gözlem, mülakat ve anket yoluyla toplanır. Zaman alıcı olması dolayısıyla küçük örneklemeler üzerinde çalışılır.

Analitik (yorumlayıcı) Prosedürler: Bulgulara ya da teorilere ulaşmak ve verilerin kavramlaştırılması için kullanılan yöntem ve uyulması gereken etik kuralları ifade etmektedir. Çalışmanın bilimsel değeri açısından oldukça önemli olan ve dikkat edilmesi gereken bir aşamadır.

Yazılı ya da Sözlü Raporlar: Analiz sonucunda ulaşılabilecek bilimsel değeri olan belgelerdir. Bu raporlar bilimsel dergilerde ya da konferanslarda sunulabilir.

4.3.2 Nitel Araştırma Yönteminin Özellikleri

Nitel araştırmanın kapsamlı bir tanımını yapmak güç ise de, bir takım temel özelliklerden söz etmek mümkündür. Bu özellikler literatürde farklı başlıklar altında yer almakla birlikte en çok karşılaşılan yedi özellik aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 41):

- Doğal ortama duyarlılık,
- Araştırmacının katılımcı rolü,
- Bütüncül yaklaşım,
- Algıların ortaya konulması,
- Araştırma deseninde esneklik,

- Tümevarımcı analiz,
- Nitel veridir.

Doğal ortama duyarlılık, araştırmanın, araştırma konusunu oluşturan olaylar ve olguların gerçekleştiği ortam ve durumlarda yürütülmesiyle ilgilidir. Araştırmacının katılımcı rolü, araştırmacının araştırma sürecinin bir parçası olarak konuya yön vermesini ifade etmektedir. Nitel araştırmanın bütünsel yaklaşım özelliği, bütünü oluşturan parçaların ayrı ayrı değil bütüncül bir yaklaşımla analiz edilmesi gerektiğini; algıların ortaya konması ise araştırmaya dâhil edilen bireylerin algılarının ve deneyimlerinin ortaya konmasını ifade etmektedir. Araştırma deseninde esnekliğin sağlanması, araştırma sürecinde meydana gelen gelişmeler ve ortaya çıkan verilere bağlı olarak araştırmanın çeşitli boyutlarının yeniden şekillendirilmesini ifade etmektedir. Nitel araştırmanın son özelliği olan nitel veri kavramı ise araştırma sürecinde toplanan verilerin sayılara indirgenememesi ile ilgilidir. Her ne kadar nitel yöntemlerle toplanan veriler üzerinde bazı sayısal analizler yapmak mümkün ise de, nitel araştırmada asıl amaç, sayılar yoluyla sonuçlara ulaşmak değil, okuyucuya konu ile ilgili betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır (Ağraş, 2007). Hancock, (1998: 2) bu özelliklere ek olarak nitel araştırmanın;

- Veriler doğrudan iletişimle elde edilmesi,
- Verilerin toplanmasının zaman alıcı olması,
- Örneklemin az sayıda olması gibi özelliklerinden de bahsetmektedir.

4.3.3 Nitel Araştırma Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Özellikle sosyal bilimlerde bilginin elde edilmesine yönelik ilkelerin değişmesi, insanların sosyal ya da bireysel deneyim ve davranışlarına yönelik kuram oluşturma ve daha anlamlı deneyimlere ulaşmak isteyen eleştirmen ve yorumcuların

artması (Akgül, 2004) sonucu gelişen nitel araştırma yönteminin daha iyi anlaşılabilmesi için yöntemin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya koyulması gerekmektedir.

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde yöntemin güçlü yönleri olarak; araştırmanın doğal ortamında gerçekleştirilmesi, tutum ve davranışları bir bütün olarak ele alması ve araştırmacıya, deneyimlerinden yararlanarak yorum yapma imkanı vermesi gibi özellikler sayılabilmektedir. Yöntemin zayıf yönleri olarak da genellenebilirliğinin azlığı, ölçüm yapılamaz oluşu ve zaman alıcı olması gibi unsurlar gösterilebilir. Tablo 4 nitel araştırma yönteminin güçlü ve zayıf yönlerini daha açıklayıcı bir şekilde ortaya koymaktadır.

Tablo 4: Nitel Araştırma Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

GÜÇLÜ YÖNLERİ	ZAYIF YÖNLERİ
<ul style="list-style-type: none"> • Nitel araştırmanın insan davranışlarını belirlemede derinlemesine bir bakış açısı sağlaması, • Araştırmacıya esneklik sağlaması, • Daha önce nicel yöntemlerle incelenmemiş konulara alt yapı oluşturması veya incelenenleri daha da genişletmesi, • Kuram oluşturmaya öncülük ederek literatürü genişletmesi, • Olayları açıklamaktan çok olayı onu yaşayanların bakış açılarıyla değerlendirmeye olanak sağlaması, • Çeşitli disiplinlere dayanan güçlü kuramsal temellere dayanması (sosyoloji, felsefe, psikoloji ve dilbilim vb.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Veri toplamanın zaman alıcı ve maliyetinin yüksek olması, • Toplanan verilerin analizinde zorlukların bulunması, • Araştırma sonuçlarının genellenememesi, • Doğru ve derin bilgiye ulaşmada zorlukların olması, • Araştırmanın planlanmasının zorluğu, • Verilerin geçerlilik ve güvenirliliğinin sağlanmasının zorluğu, • Geniş kitlelere uygulanamaması (örneklem küçüklüğü).

Kaynak: Ağraş, Süleyman. “Stratejik liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel bir Araştırma”. Yayınlanmamış Master Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Nitel araştırma yönteminin bu özelliklerini ve araştırma konumuzun kapsam ve niteliğini dikkate alarak aşağıda bu araştırmada nitel araştırma yönteminin kullanılmasının nedenleri irdelenecektir.

4.3.4. Nitel Araştırma Yönteminin Kullanılmasının Nedenleri

Bu araştırmada, nitel araştırma yönteminin kullanılmasının en önemli nedeni, araştırma konusunun kapsam ve içerik itibarıyla nitel araştırma yönteminin kullanılmasına daha elverişli olmasıdır. Rekabet stratejileri konusunun işletmelerin üst düzey yöneticilerinin sorumluluğunda olması ve şirketler adına gizlilik ve önemlilik derecelerinin oldukça yüksek olması gibi faktörler dikkate alındığında nicel araştırma yerine nitel araştırma yönteminin seçilmesinin daha doğru olacağı öngörülmüştür. Bununla birlikte araştırmada nitel araştırma yönteminin kullanılmasının diğer nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırma konusunun firmanın üst düzey yöneticilerine hitap ediyor olması,
- Araştırmaya dâhil edilen işletmelerin sınırlı olması.
- Araştırmanın amacına uygun olarak üst düzey yöneticilerin konuya ilişkin görüşlerinin derinlemesine elde edilmek istenmesi,
- Nicel yöntem kullanılmasının üst düzey yöneticilerin görüşlerini sınırlayacağı varsayımı gibi.

Diğer taraftan nitel araştırma yöntemi ile nicel araştırma yönteminin güçlü ve zayıf yönlerinin araştırma konusu açısından irdelenmesi sonucu “nitel araştırmanın” konuyu daha açıklayıcı ve kapsayıcı olacağı kanısına varıldığı için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

4.3.5. Nitel Araştırma Desenleri (Metotları)

Nitel araştırma deseni: araştırmanın yaklaşımını belirleyen, araştırma etkinliklerinin birbiriyle tutarlı ve amaca uygun bir biçimde gerçekleştirilmesine

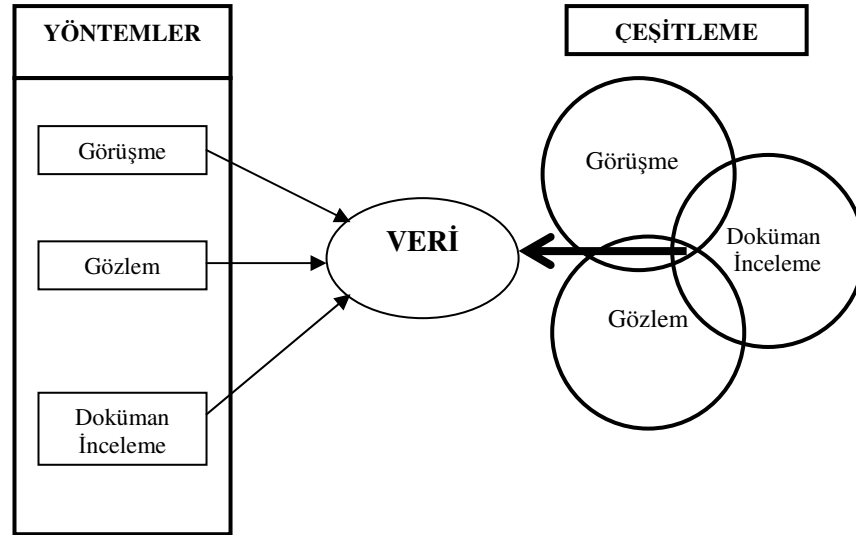
yardımcı olan, araştırmanın odağını belirleme, veri toplama ve analiz etmeye yönelik araştırmacıya yön gösteren bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Konuya ilişkin olarak literatürde; Tracer (İz Sürme) Çalışmaları, Paydaş Analizi (Stakeholder), Örnek Olay (Vaka)Yöntemi, Sözlü Tarih, Odak (Focus) Grupları Yöntemi, Kültür Analizi, Olgubilim, Kuram Oluşturma, Durum Çalışması ve Eylem Araştırması gibi farklı isimler altında birçok desen bulunmaktadır. Burada konumuza temel teşkil eden kuram oluşturma deseni açıklanmaya çalışılacaktır.

Kuram Oluşturma: Kuram oluşturma deseni, anlamlara ve yaşantılara odaklanarak var olan kavramalara ve anlayışa yeni (özgün) bir katkı yapmayla ilgilidir. Görüşmeler ve gözlemler desende en çok başvurulan veri toplama yöntemleridir. Bunların yanında doküman analizi de oldukça önemlidir. Desenin en önemli özelliği veri toplama ile veri analizinin birlikte yürütülebilmesidir. Veri toplama aracı olarak görüşme ya da gözlem formu veri toplamanın ilk aşamasında yarı yapılandırılmış durumda ve sorular açık uçlu olabilir. Sürekli karşılaştırma yöntemiyle sonraki aşamalarda sorular gelişme ve değişimler ışığında tam yapılandırılmış hale getirilebilir. Bu süreç sonunda elde edilen kavramlar araştırma konusunu açıklamaya yönelik önemli veriler ortaya koyar. Bu verilere dayanarak literatüre katkı yapabilecek kuramlar oluşturulabilir (Hancock, 2004).

4.3.6. Nitel Araştırmada Veri Toplama Teknikleri

Nitel araştırmada en yaygın olarak kullanılan veri toplama yöntemlerini görüşme, odak grup görüşmesi ve gözlem şeklinde 3 gruba ayırabiliriz. Bunların yanında çeşitli türdeki dokümanlar da (belgeler, yazışmalar, fotoğraflar gibi), nitel araştırmada kullanılan verilere temel oluşturabilir. Diğer taraftan bu yöntemler ayrı ayrı kullanılabilirdiği gibi hepsi bir arada çeşitleme (triangulation) yapılarak aynı araştırmada birlikte de kullanılabilirler (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 88). Çeşitlendirme nitel araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini artırmaya yönelik olarak farklı veri kaynakları ve farklı veri toplama yöntemlerinin bir arada kullanılması ile

ilgili bir kavramdır. Nitel araştırmada veri toplama yöntemleri ve çeşitlemenin yapılması Şekil 12’de görölmektedir.



Şekil 12: Nitel Araştırmada Veri Toplama Yöntemleri ve Çeşitlemesi

Kaynak: Giray, Hatice. “Niteliksel Araştırmalar”, web.deu.edu.tr, 2007.

Şekil 4.1’de göröldüğü üzere nitel araştırmalarda veri toplama yöntemleri birbirinden bağımsız kullanılabilceği gibi birlikte de kullanılabilir. Çeşitleme yöntemi araştırılan konu, araştırmanın yapısına göre tercih edilen bir durumdur. Bununla beraber bu yöntemlerin her biri ayrıca kendi içerisinde de farklı şekillerde yapılabilir. Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme ve doküman analizi tekniği kullanılmıştır.

4.4. Görüşme Tekniği

Görüşme, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlanmaktadır (Giray, 2005: 5). Benzer şekilde birçok alanda yaygın olarak kullanılan görüşme tekniği; sözel bilgi toplama ya da yüz yüze veri toplama aracı

olarak da tanımlanmaktadır. Görüşme yöntemiyle iletişim şekilleri; yüz yüze görüşme, görüntülü ve görüntüsüz telefonla görüşme, simgesel görüşme, (sağır ve dilsizlerle) bilgisayar tabanlı görüntülü ve sesli görüşme olmak üzere dört farklı şekilde olabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 84).

Nitel araştırmalarda kullanılan görüşme tekniğinin temeli sözlü iletişime dayanmaktadır. Görüşme tekniği, insanların bakış açılarını, deneyimlerini ve algılarını ortaya koyabilmek amacıyla pek çok sosyal bilim alanında kullanılan oldukça güçlü bir veri toplama yöntemi olarak görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Görüşme yönteminde veriler, kayıt cihazı, not alma ve hem kayıt cihazı hem de not alma şeklinde üç şekilde elde edilebilir. Sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniği olarak tanımlanabilen görüşme tekniği, kendi içerisinde farklı sınıflara ayrılarak incelenebilmektedir (Giray, 2005 ve Karasar, 1999).

4.4.1. Görüşme Türleri

Görüşme türleri, araştırma konusunun kapsamı ve görüşme kurallarının katılığına göre; yapılanmış, yarı yapılanmış ve yapılanmamış olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Karasar, 1999).

Yapılanmış (structured) görüşmeler, belli bir amaç doğrultusunda, önceden hazırlanmış sorular doğrultusunda gerçekleştirilen görüşmelerdir. Yarı yapılandırılmış (semi-structured) görüşmeler ise görüşme konusuna ilişkin hem açık uçlu soruların hemde belirli cevaplara yönelik soruların sorulduğu görüşme türüdür. (Winget, 2005).

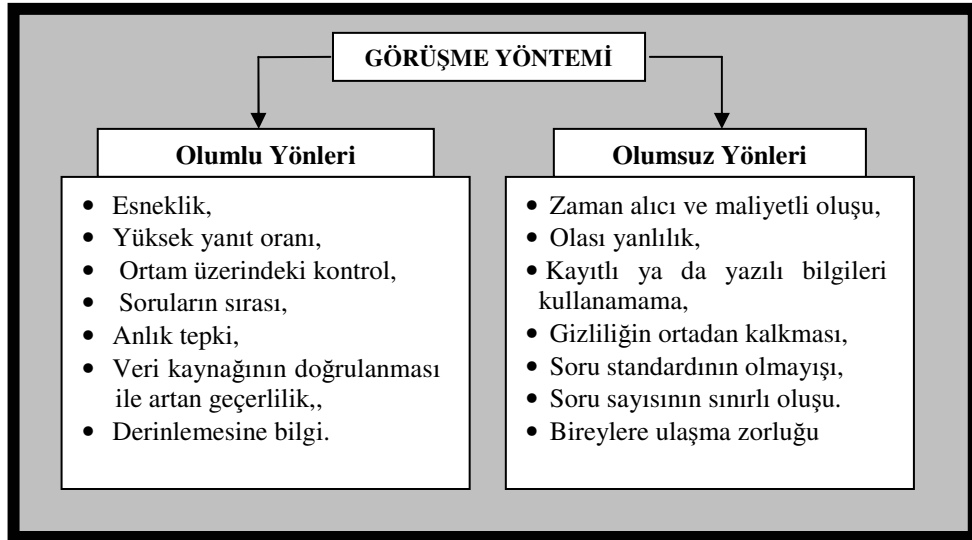
Yapılandırılmamış (unstructured) görüşme ise görüşmecinin belli bir konu üzerinde tartışma ortamı oluşturduğu ve açık uçlu sorularla görüşme konusuna ilişkin ayrıntılara inmeye çalıştığı görüşme türüdür (Hancock, 1998:10).

Ayrıca görüşmeler, görüşmeye katılanların sayısına göre; bireysel görüşmeler ve grup görüşmeleri olarak iki farklı şekilde de olabilmektedir. Bireysel görüşme, sadece görüşmeci ile görüşülen kişi arasında gerçekleşirken, grup görüşmesi ise görüşmeci ile bir grup arasında karşılıklı etkileşim şeklinde gerçekleştirilen görüşme şeklidir (Remenyi, 2006). Görüşülmek istenen kişiye göre görüşmeler ise genel olarak liderler, uzmanlar ve halk ile yapılan görüşmeler olmak üzere üç şekilde olabilmektedir (Karasar, 1999).

Patton (1987), bu görüşme türlerinin yanı sıra üç tür görüşme türünün olduğunu belirtmektedir. Bunlar, sohbet tarzı görüşme, görüşme formu yaklaşımı ve standartlaştırılmış açık uçlu görüşme türleridir. *Sohbet tarzı görüşme*, araştırmacının gözlem amaçlı olarak doğrudan ortama katıldığı alan araştırmalarında kullanılmaktadır. *Görüşme formu yöntemi* ise benzer konulara yönelik olarak farklı kişilerden aynı tür bilgilerin alınması amacıyla uygulanan bir yöntemdir. Son olarak *standartlaştırılmış açık uçlu görüşme* türü ise belli bir sıraya konulmuş bir dizi sorudan oluşan ve her görüşülen bireye aynı tarzda ve sırada sorulan diğer yöntemlere göre daha katı bir görüşme şeklidir (Patton, 1987'den aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2005:120–123).

4.4.2. Görüşme Tekniğinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Görüşme yönteminin gerek katılımcılar davranışsal özelliklerinden gerekse görüşme ortamının uygunluğu\uygunsuzluğundan kaynaklanan birtakım olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Ayrıca araştırma konusunun önemlilik ve gizlilik derecesi de yöntemin bu yönleri üzerinde etkili olmaktadır. Görüşme yönteminin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin özet bilgiler tablo 5'de sunulmaktadır.

Tablo 5: Görüşme Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Kaynak: Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 5.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık 2005. s.123-127'den uyarlanmıştır.

Bu yönlerin her biri araştırma amacının gerçekleştirilmesini doğrudan etkilemektedir. Araştırmanın daha başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için görüşme yönteminin olumlu yönlerinin daha ağırlıklı olması gerekmektedir. Olumsuz yönlerin tümüyle ortadan kaldırılması istenilen durum olmasına rağmen oldukça zor bir durumdur. Fakat bu yönlerin minimize edilmesi araştırma sonuçlarının güvenilirlik ve geçerliliği açısından oldukça önemlidir.

4.4.3. Veri Toplama Aracı Olarak Görüşme Tekniğinin Belirlenmesi

Bu çalışmada veri toplama aracını belirlemek amacıyla araştırma konusu kapsam ve içerik itibarıyla derinlemesine irdelenmiş ve araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda veri toplama tekniği olarak da nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme tekniğinin seçilmesi öngörülmüştür. Diğer taraftan konuyu daha

açıklayıcı ve spesifik bir hale getirmek amacıyla görüşme tekniği irdelenmiş ve veri toplama aracı olarak; yapılandırılmış görüşme soru formu oluşturularak bireysel görüşme türünün seçilmesi uygun görülmüştür.

Bu araştırma için görüşme yönteminin tercih edilmesinin en önemli nedenlerinden biriside, görüşmenin gerçekleştirileceği üst düzey yöneticilerin görüşmeye ayırabilecekleri zamanın kavramıdır. Yöneticiler için çok sınırlı ve önemli olan bu kavramın, hem yöneticileri olumsuz etkilemeyecek hemde araştırma konusunu aydınlığa kavuşturabilecek yeterlilikte olması oldukça önemlidir. Bu nedenle araştırma verilerinin en hızlı ve etkin bir şekilde toplanmasının görüşme yöntemi ile mümkün olabileceği varsayılmıştır. Bununla birlikte, görüşme yönteminin yukarıda ifade edilen olumlu yönlerinin ağır basması bu yöntemin bir diğer tercih edilme nedeni olmuştur. Örneğin, verinin doğrulanması ile araştırmanın geçerliliğinin artırılacağı, esnek davranmakla görüşülen kişinin görüşlerini serbestçe ifade edilmesine olanak sağlanabileceği öngörülmüştür. Ayrıca yanıt oranı ve anlık tepkilerle etkin bir iletişimin sağlanabileceği düşünceleri nitel yöntemin kullanılmasında etkili olmuştur.

4.5. Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması

Görüşmede kullanılacak görüşme formunun hazırlanması için rekabet stratejileri literatürü ve havayolu işletmeciliği literatürü kapsamlı bir biçimde taranmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ilk etapta konuya ilişkin 50 önermelik bir soru listesi hazırlanmıştır. Sonrasında bu form, tez danışmanı rehberliğinde 20 soruya indirilmiştir. Havayolu işletmelerine randevu talebi için gönderilen bu listeden, üst düzey yöneticilerin eleştirileri doğrultusunda, soruların bazıları birleştirilmiş, bazıları ise soru formundan çıkarılmıştır. Yapılan bu düzenleme sonucunda, havayolu işletmelerinde uygulanan rekabet stratejileri konusunu aydınlayabilecek toplam 12 soru oluşturulmuştur. Sorular görüşme sırasındaki durumsal özelliklere uyarlanabilmek amacıyla esnek bir biçimde yapılandırılmıştır.

4.5.1. Görüşme Soruları

Konuya ilişkin yapılan kapsamlı literatür araştırması sonucunda, “**Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri**” konusunu değerlendirebilecek kapsamlı sorular oluşturulmuştur. Bu sorular aşağıdaki gibidir.

✚ *Stratejik olarak sektördeki mevcut durumu nasıl değerlendiriyorsunuz? Firmanızın sektördeki rekabet konumu hakkında bilgi verebilir misiniz?*

✚ *Firmanızın uzun ve kısa dönemli amaçları, misyon- vizyonu ile rekabet stratejilerinizi belirlemeniz arasındaki ilişkiler hakkında bilgi verebilir misiniz?*

✚ *Firmanızın genelde benimsemiş olduğu rekabet stratejileri hakkında bilgi verebilir misiniz?*

✚ *Rakiplerinize göre hangi işleri çok iyi yaptığınızı ve devam ettirmeniz gerektiğini düşünüyorsunuz?*

✚ *Sektörün gelecekteki yapısının nasıl şekilleneceğini düşünüyorsunuz? Fırsatlar ve tehditler neler olabilir? Büyüyebileceğiniz ya da kendinizi geliştirebileceğiniz alanlar hangileridir?*

✚ *Müşterileriniz kimler? Sizi niçin tercih ediyorlar? Ve tatmin düzeyleri konusunda bilgi verebilir misiniz?*

✚ *Sizce sektörde rekabet edebilirlik için önemli olan başarı faktörleri nelerdir?*

✚ *İkame ürünler sektör rekabetini ve rekabet stratejilerinizi nasıl etkiliyor?*

✚ *Sahip olduğunuz entelektüel sermayenin rekabet başarısı elde etmenizdeki önemi nedir?*

✚ *İnovasyon (yenilikçilik) sizce rekabet ortamını nasıl etkiliyor?*

✚ *Rekabet ortamını etik açıdan nasıl değerlendiriyorsunuz?*

🌐 *Rekabet stratejilerinizin başarısında teknolojik yatırımlarınızın rolü ve öneminden bahsedebilir misiniz?*

Bu soruların yanı sıra görüşme sürecinde üst düzey yöneticilerin verdikleri cevaplar karşısında, bilginin derinliği ve doğruluğu sağlayabilmek amacıyla ek sorular sorulması öngörülmüştür.

4.6. Araştırmaya Konu Olan Şirketlerin ve Görüşme Yapılacak Yöneticilerin Belirlenmesi

Araştırmaya konu olan Türk Havayolu Şirketlerinin belirlenebilmesi için Ulaştırma Bakanlığı (UBAK), Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği (TÖSHİD) ve Devlet Hava Meydanları Müdürlüğü (DHMI) gibi sektöre yönelik kurumların web siteleri incelenmiş ve araştırma amacına uygun havayolu şirketleri belirlenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda tarifeli ve tarifersiz yolcu taşıma belgesine sahip Türk menşeli havayolu işletmeleri araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Kargo taşımacılığı yapan işletmeleri çalışma kapsamına dâhil edilmemiştir. Sektörde charter seferleri yapan işletmelerle iletişim kurularak konuya ilişkin görüşme talep edilmiş fakat yapılan telefon görüşmeleri sonucunda bu şirketlerin sektördeki rekabet pozisyonuna ve pazarın şekillenmesine etkileri olmadığı anlaşılınca, araştırma kapsamından çıkarılmıştır.

Yapılan değerlendirme sonucunda araştırma evreni olarak altı şirket belirlenmiştir. Bu şirketler: Türk Hava Yolları, Pegasus Hava Yolları, Onur Air Havayolu Şirketi, Sun Expres Havayolu Şirketi, Atlas Jet Havayolu İşletmesi ve Kıbrıs Havayolu İşletmesi şeklindedir. Bu şirketlerden Kıbrıs havayolu işletmesinin genel müdürlüğü Türkiye dışında olduğu için çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Atlas jet havayolu işletmesi ile de, son zamanlarda üst yönetim takımının değişmesi, TMSF olayları nedeniyle, gerek telefonla gerekse mektup ve internet aracılığıyla

iletişim sağlanmasına rağmen gerekli görüşme randevusu alınamamıştır. Dolayısıyla çalışma kapsamından çıkarılmıştır. Tablo 6'da görüşme yapılacak şirketlere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 6: Araştırma Kapsamına Dâhil Edilen Havayolu Şirketleri

HAVA YOLU İŞLETMELERİ				
S.NO	İŞLETMENİN ADI	RUHSAT KAPSAMI	ADRESİ	TEL/ FAX
1	THY A.O	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu, Yük ve Posta Taşımacılığı	Atatürk Hava Limanı 34830 Yeşilköy/ İSTANBUL	(212) 463 63 63 (212) 465 24 91
2	ONUR AIR TAŞIMACILIK A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu, Yük ve Posta Taşımacılığı	Şenlik Mah. Çatal Sok. No:3 34810 Florya / İSTANBUL	(212) 663 23 00 (212) 663 23 19
3	PEGASUS HAVA TAŞIMACILIK A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	Pegasus Plaza Basın Ekspres Yolu No:2 34660 Halkalı / İSTANBUL	(212) 663 29 34 (212) 465 34 21
4	SUN EKSPRES HAVACILIK A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	Mehmetçik Mah. Aspendos Bulvarı Aspendos İş Merkezi No:63/1-2 07300 ANTALYA	(242) 310 26 26 (242) 310 26 19

Araştırmaya konu olan işletmelerin belirlenmesinin ardından, söz konusu şirketlerin web siteleri incelenerek rekabet stratejileri konusunun görüşülebileceği şirket yöneticileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu yöneticilere ilişkin adres, telefon, mesleki ilgi alanı gibi gerekli bilgiler ulaşıldıktan sonra, telefon görüşmeleri ve internet ortamında yazışmalarla gerekli geri dönüşümler sağlanmıştır. Bu doğrultuda

araştırma konusunu, kapsamını, amacını ve görüşme sorularını içeren belgeler yöneticilerin adreslerine gönderilmiştir. Tablo 7’de görüşülen üst düzey yöneticilere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 7: Görüşme Yapılan Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Bilgiler

İşletme Adı	Üst Düzey Yöneticinin Adı Soyadı	İşletmedeki Unvanı	Uzmanlık Alanı	İşletmede Üst Düzey Yönetici Olarak Çalışma Süresi
Türk Hava Yolları	Ersin EKER	Stratejik Yatırımlar ve Planlama Müd.	Strateji-Uçak mühendisliği	5 yıl
Pegasus Havayolları	Güliz ÖZTÜRK	Satış-Pazarlama Müd	Satış-Pazarlama	3 yıl
Onur Air Havayolları	Nasuh ÇETİN	İç Hatlar Müd	Strateji Satış-Pazarlama	5 yıl
Sun Express Havayolları	Onur ŞAN	Gelir Yönetimi Müd.	Pazarlama	3 yıl

4.7. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi

Görüşme talebi ve görüşmede kullanılacak soru formu hazırlandıktan sonra, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü aracılığıyla, görüşme yapılacak üst düzey yöneticilere posta yoluyla (iade taahhütlü) görüşme isteğine ilişkin randevu talep mektupları gönderilmiştir. Mektuplarda araştırmanın amaç, kapsam ve öneminden bahsedilerek randevu alınmasının kolaylaşması sağlanmaya çalışılmıştır. Mektuplara ilişkin geribildirim sağlandıktan sonra, e-mail ve telefon yoluyla yöneticilerle görüşme yer ve zamanına ilişkin yazışmalar gerçekleştirilmiştir. Bazı şirketlerden hemen yanıt alınırken, şirketlerden birisiyle iletişim sağlanamamıştır. Yazışma süresi devam ederken, biryandan da tarihleri kararlaştırılan görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Birinci seferde iletişim kurulamayan şirketle telefon ve mektup yoluyla ikinci, üçüncü sefer ulaşılmaya çalışılmış, fakat iletişim sağlanamamıştır. Sonuçta iletişim kurulamayan şirket tez danışmanı gözetiminde görüşme kapsamından çıkarılmıştır. Görüşmeler üst düzey yöneticilerin çalışma ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde araştırma amacının gerçekleştirilebilmesi için gereken nezaket kurallarına (görüşme yerine önceden

varılması, gerekli materyallerin zamanında temini ve kıyafete özen gösterme gibi) uyulmaya çalışılmıştır. Görüşme sırasında kayıt cihazı bulundurulmuş ve kimi zaman önemli noktalar da ayrıca not alınmıştır. Yöneticilerin verdikleri cevaplar ve gösterdikleri davranışlar karşısında sorular teyit amacıyla farklı şekillerde yeniden sorulmuştur. Bunun yanı sıra duruma göre kimi zaman soruların sırasında değişikliğe gidilerek esneklik sağlanmıştır. Görüşülen yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilmeleri ve görüşmelerin etkin gerçekleştirilmesi için fiziki ve beşeri unsurların araştırmanın amacına uygunluğu sağlanmıştır.

4.7. Nitel Araştırmalarda Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırma bir olgunun varlığına ve anlamına yönelirken, nicel araştırma ne derece var olduğuna yöneliktir. Amaç ve kapsam itibariyle aralarında önemli farklılıklar olan iki araştırma yönteminin, geçerlik ve güvenirlik konularına da yaklaşımları ve değerlendirmeleri farklı olmaktadır. Özellikle nitel araştırmanın temel varsayımlarından kaynaklanan bir takım avantaj ve kısıtlıklar vardır (Akgül, 2004).

Araştırmacıya esneklik sağlaması, yüz yüze görüşmeler yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplama imkânı, doğal ortam içinde bilgi toplama, bulguların teyit edilebilmesi için alana geri gidebilme ve ek bilgi toplama gibi olanaklar nitel araştırmanın avantajları olarak ifade edilebilirken, araştırma sürecine katılan bireylerden ve ortamdaki kaynaklanan bir takım olumsuzluklar nitel araştırmanın kısıtlıklarını oluşturmaktadır (Hancock, 2004).

Sonuçların inandırıcılığı ve bilimselliği açısından geçerlik ve güvenirlik bilimsel araştırmanın en önemli ölçütleri olarak kabul edilen iki kavramdır. Geçerlik, araştırma sonuçlarının doğruluğu ile ilgili bir kavram iken güvenirlik, araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir. Dışsal ve içsel olmak üzere iki tür geçerlik ve güvenirlik yapısından söz edilmektedir. Dış geçerlik, elde edilen

sonuçların benzer gruplara ya da ortamlara aktarılabilirliği (genellenebilirlik), iç geçerlilik ise araştırmanın sonuçlarına ulaşmak için izlenen sürecin, gerçeği ortaya çıkarma yeterliliği ile ilgilidir. Bulguların ve sonuçların doğruluğunu konu edinir. Dış güvenilirlik, araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceğine, iç güvenilirlik ise başka araştırmacıların aynı verileri kullanarak aynı sonuçlara ulaşip ulaşamayacağına ilişkindir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Nitel araştırmada sonuçların geçerliği ve güvenilirliği için araştırmacı tarafından göz önünde bulundurulması gereken noktalar tablo 8’de sunulmaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2005);

Tablo 8: Nitel Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği İçin Gerekli Önlemler

Araştırmanın geçerliği için;	Araştırmanın güvenilirliği için;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Araştırmacının, araştırma sürecindeki rolünü açık bir şekilde tanımlaması (başka araştırmalara rehberlik için),
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olması ve bir bütünlük arz etmesi, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Araştırma yöntemi ve aşamalarının (süreçlerin) ayrıntılı bir biçimde tanımlanmış olması,
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bulguların daha önce oluşturulan kavramsal çerçeveye uyumlu olması, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konularında ayrıntılı bilgi verilmesi,
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bulguların benzer ortamlarda test edilebilme kolaylığının olması 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aynı konu üzerinde yapılmış başka araştırmaların sonuçlarının sunulması,
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seçilen örneklemin genellemeye izin verebilmesi gibi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Araştırmada elde edilen ham veriler ile sonuçların uyum içinde olması gibi faktörler araştırma sonuçlarının güvenilirliği için çok önemlidir.

Kaynak: Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 5.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık 2005. sayfa 255-273’ten uyarlanmıştır.

BÖLÜM V

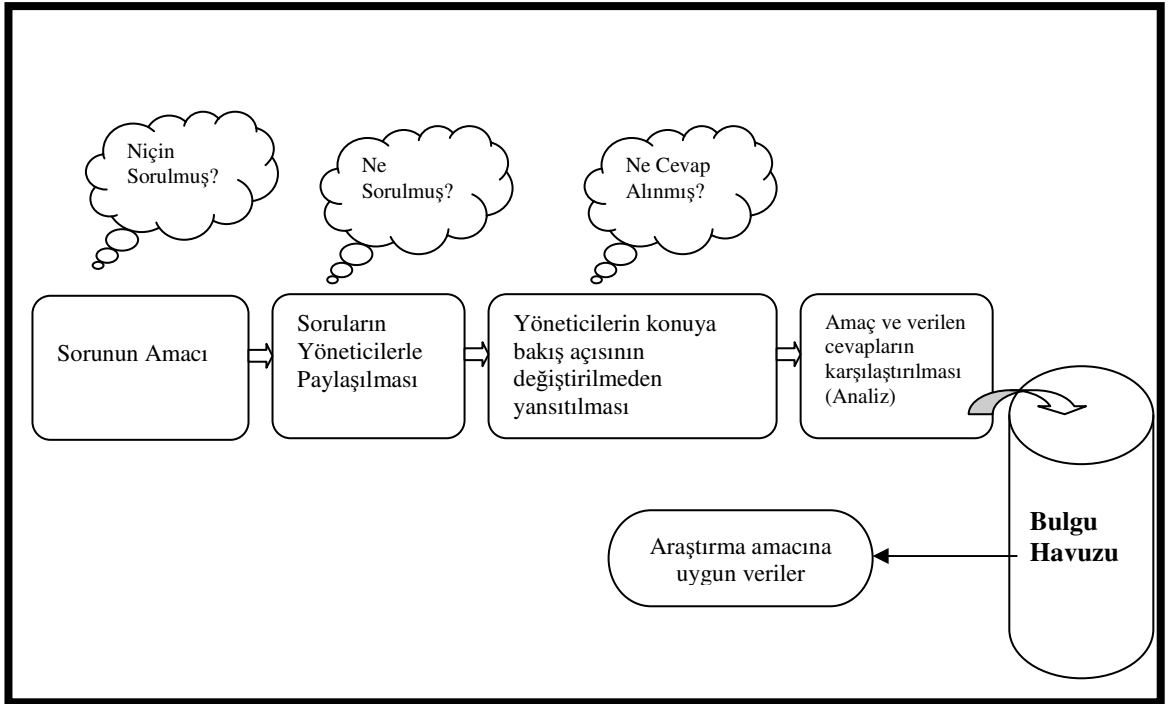
ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırma kapsamında şirket yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilecektir. Bulgular görüşmede yöneticilere yöneltilen her bir soruya ilişkin bir değerlendirme kılavuzu kullanılarak elde edilecektir. Değerleme kılavuzunda nesnel ve şeffaf olabilmek amacıyla araştırmacının algı ve duygularına yer verilmeden, yalnızca hangi sorular sorulmuş? Hangi amaçla sorulmuş? Alınan cevaplar neler? Gibi kriterler birbirleriyle karşılaştırılarak süreç sonundaki bulgu havuzu doldurulmaya çalışılacaktır. Görüşmede geçen ifadelerin olduğu gibi aktarılmasına son derece dikkat edilecektir. Araştırmacının gözlem ve düşüncelerine sonuç bölümünde yer verilecektir. Bilisel araştırma uzmanlarına göre, Nitel araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliği açısından bu oldukça önemli bir konudur. Diğer taraftan, verilerin sunumuna akıcılık kazandırmak ve gereksiz tekrardan kaçınmak amacıyla, şirket yöneticilerinin sorulara verdikleri cevaplarda yönetici isimlerinin baş harfleri kullanılacaktır. Ayrıca şirket yöneticilerinin, isimlerinin açıkça ifade edilmesinde sakınca görmemeleri nedeniyle isimleri yazılmıştır. Şirket yöneticilerinin isimlerinin kodlanmasına yönelik tablo aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 9: Görüşülen Yöneticilerin İsimleri, Kurumları ve Kodlamalar

Yönetici İsimleri	Kurum	Kodlamalar
Ersin EKER	Türk Hava Yolları	E.E
Güliz ÖZTÜRK	Pegasus Airline	G.Ö
Nasuh ÇETİN	Onur Air Hava yolları	O.A
Onur ŞAN	SunExpress Airline	O.C

Bulguların değerlemesini daha anlaşılır kılmak için bir değerlendirme kılavuzu oluşturulmuştur. Bu kılavuzun amacı çalışmayı inceleyenlere, bulguların değerlendirilmesinde takip edilen adımlara ilişkin bir bakış açısı sunmaktadır. Şekil 13'te değerlendirme kılavuzunun yapısı ve işleyişi sunulmaktadır.



Şekil 13: Bulgu Değerleme Kılavuzu

Şekilde görüldüğü gibi, değerlendirme kılavuzu beş adımdan oluşmaktadır. Bu adımların her birisi araştırma amacının daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için kurgulanmıştır. Görüşmede yöneticilerle paylaşılan her bir soru, alınan cevaplar ve bu cevapların araştırma amacına uygunluğunun saptanması gibi aşamalardan (kılavuz sürecinden) geçirilerek bulgu havuzuna aktarılmaktadır. Bulgu havuzunda alınan cevaplara ilişkin vurgu cümleleri bulunmaktadır. Her bir soruya ilişkin bulgu havuzu kendi bölümünün sonunda italik yazı şeklinde yer almaktadır.

Diğer taraftan araştırma bulgularına geçilmeden önce, görüşmede yöneticilerle paylaşılan soruların hangi amaçlar için sorulduğunu göstermek

amacıyla dokuz bileşenden oluşan bir amaç bildirgesi hazırlanmıştır. Bu amaçlar tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 10: Bulguların Değerlendirilmesine Yönelik Amaç Bildirgesi

Ulaşılmak İstenen Amaçlar	Yöneticilerle Paylaşılan Sorular
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sektördeki mevcut piyasa yapısının belirlemek, ▪ Firmanın sektördeki rekabet konumunu belirlemek, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratejik olarak sektördeki mevcut piyasa durumu nasıl değerlendiriyorsunuz? Firmanızın sektördeki rekabet konumu hakkında bilgi verebilir misiniz?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amaç-misyon-vizyon ve rekabet stratejileri ilişkisini belirlemek, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firmanızın uzun ve kısa dönemli amaçları, misyon-vizyonu ile rekabet stratejilerinizi belirlemeniz arasındaki ilişkiler hakkında bilgi verebilir misiniz?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firmanın izlediği rekabet stratejisini belirlemek, ▪ Firmanın temel yeteneklerini belirlemek, ▪ Sektörün ve firmanın geleceğe yönelik eğilimlerini belirlemek, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firmanızın genelde benimsemiş olduğu rekabet stratejileri hakkında bilgi verebilir misiniz? ▪ Rakiplerinize göre hangi işleri çok iyi yaptığınızı ve devam ettirmeniz gerektiğini düşünüyorsunuz? ▪ Sektörün gelecekteki yapısının nasıl şekilleneceğini düşünüyorsunuz? Fırsatlar ve tehditler neler olabilir? Büyüyebileceğiniz ya da kendinizi geliştirebileceğiniz alanlar hangileridir?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma –müşteri ilişkilerinin rekabet stratejisine nasıl yansıdığını belirlemek, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Müşterileriniz kimler? Sizi niçin tercih ediyorlar? Ve tatmin düzeyleri konusunda bilgi verebilir misiniz?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sektördeki rekabeti etkileyen başarı faktörlerini belirlemek, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sizce sektörde rekabet edebilirlik için önemli olan başarı faktörleri nelerdir?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Literatürde son zamanlarda tartışılmaya başlayan; entelektüel sermaye, inovasyon, etik kurallara uymak ve teknolojik yatırımlar gibi performans etkileyen kavramların rekabet stratejileriyle ilişkisini irdelemek, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İkame ürünler sektör rekabetini ve rekabet stratejilerinizi nasıl etkiliyor? ▪ Sahip olduğunuz entelektüel sermayenin rekabet başarısı elde etmenizdeki önemi nedir? ▪ İnovasyon (yenilikçilik) sizce rekabet ortamını nasıl etkiliyor? ▪ Rekabet ortamını etik açıdan nasıl değerlendiriyorsunuz? ▪ Rekabet stratejilerinizin başarısında teknolojik yatırımlarınızın rolü ve öneminden bahsedebilir misiniz?

Bulguların oluşturulmasına ilişkin genel bir çerçeve çizildikten sonra, bu aşamada araştırmanın en önemli bölümlerinden birisi olana bulguların sunulması kısmına geçilecektir.

5.1. Sektördeki Mevcut Piyasa Yapısı ve Firmanın Rekabet Konumuna İlişkin Bulgular

Amaç: Sektördeki mevcut piyasa yapısının belirlemek, firmanın sektördeki rekabet konumunu belirlemek,

Soru: Stratejik olarak sektördeki mevcut piyasa durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Firmanızın sektördeki rekabet konumu hakkında bilgi verebilir misiniz?

Cevaplar: Türk Havayolları Yöneticisi E.E, Sivil havacılık sektörünün 2002 yılından bu yana dünyada ve Türkiye’de ciddi bir büyüme gösterdiğini, Özellikle Türkiye deki büyümenin, dünya ortalamasının çok üzerinde olduğunu ifade etmiştir. Bunun da Türkiye de son 5 yılda birçok havayolunun sektöre girmesi ve atıl birçok havalimanının hizmete açılması ile sonuçlandığını belirtmiştir. Pegasus yöneticisi, G.Ö, özellikle iç hat taşımacılığında, geçmişte olmayan, şimdi ciddi bir rekabet ortamının mevcut olduğunu söylemiştir. Bu rekabet ortamına da, hava limanında yolcu bilet ücretlerindeki bir takım vergilerin kaldırılması, Türk hava yolları dışındaki özel sektöre bu pazara, iç hat pazarına, giriş imkânı verilmesi, yeni havacılık yasasının çıkarılması gibi uygulamalarla ulaştırma bakanlığının öncülük ettiğini ifade etmiştir. Sun Expres yöneticisi O.C, sektörde tam bir monopol piyasa yapısının varlığından söz edilemeyeceği gibi, tam rekabet piyasasından da bahsedilemeyeceğini vurgulamıştır. Rekabetin genellikle low-cost taşıyıcılar arasında yoğunlaştığını, THY ile diğer firmalar arasında kısmen yaşandığını ifade etmiştir. Onur Air yöneticisi O.A ise benzer şekilde THY’yi, çeşitli nedenlerden dolayı, sektördeki rekabetin dışında tutmak gerektiğini belirtmiş, rekabetin düşük maliyet uygulaması yapan şirketler arasında olduğunu ve genelde fiyat rekabeti yaşandığını ifade etmiştir.

E.E, firmalarının yurtiçinde önemli bir pazar payına sahip olduğunu ve yurtiçi pazarında lider konumda olduğunu söylemiştir. G.Ö, firmalarının kendisine düşük maliyetlilik pozisyonunu seçtiğini, bu pozisyonunun güçlendirilmesi için

gerekli çalışmaların yapıldığını ifade etmiştir. O. A, firmalarının sektördeki diğer low-cost taşıyıcılara göre daha düşük maliyetli bir konumda olduğunu ve uçak bakım ve onarım, yedek parça depoları gibi teknolojik yatırımlarla bu konumunu korumaya çalıştığını belirtmiştir. S. E ise, rakiplerin uçuş sayılarının az olduğu daha dar bir pazara yönelerek (bölgesel havacılık gibi) müşteri memnuniyeti konusunda markalaşmayla daha spesifik bir konum elde etmeye çalıştıklarını vurgulamıştır.

Bulgu Havuzu: Sektörde tam bir rekabet piyasasından ve monopolcu bir piyasa yapısından söz edilemez. Rekabet düşük maliyetli taşıyıcılar arasında yoğunlaşmaktadır. Düşük maliyetlilik modeli esas alınmaktadır. Savunmacı stratejiler kullanılmaktadır.

5.2. Amaç-Misyon-Vizyon ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Amaç: Amaç-misyon-vizyon ve rekabet stratejileri ilişkisini belirlemek,

Soru: Firmanızın uzun ve kısa dönemli amaçları, misyon- vizyonu ile rekabet stratejilerinizi belirlemeniz arasındaki ilişkiler hakkında bilgi verebilir misiniz?

Cevaplar: Türk Havayolları Yöneticisi E.E, amaç-misyon-vizyon ve rekabet stratejileri kavramlarının birbirleriyle oldukça bağlantılı olduklarını ifade etmiştir. Buna örnek olarak, THY'nin, stratejilerini ve kısa-orta-uzun dönemli amaçlarını oluştururken; "Sivil Hava Taşımacılığı sektöründe Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin Bayrak Taşıyıcısı kimliğiyle; uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile tercih edilen, Avrupa'nın önde gelen ve küresel ölçekte faal bir havayolu olmak" misyonunu temel aldığını, bu ifade de yer alan tüm unsurların şirketin rekabet stratejisinin oluşumunu ve uygulanmasını doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Pegasus yöneticisi G.Ö, kavramların birbirinden bağımsız düşünülmemeyeceğini vurgulamıştır. Ve örnek olarak, firmalarının misyonlarının

kaliteden ödün vermeden, operasyonel etkinliği sağlayarak müşteriler için ekonomik ve zamanında uçuş sağlamak olduğunu ve bu kriterler ışığında benimsemiş oldukları rekabet stratejisinin ekstralardan mümkün olduğunca kaçınarak maliyet liderliği sağlamak olduğunu ifade etmiştir. Sun Expres yöneticisi O.C, firmalarının izlemiş olduğu rekabet stratejilerinin, misyon-vizyon ve amaçlarının eyleme dönüştürülmüş şekli olduğunu belirtmiştir. Onur Air yöneticisi O.A ise kavramlarla rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi, akıl ile davranış arasındaki ilişki gibi değerlendirmiştir.

Bulgu Havuzu: Firmanın amaçları, misyonu, vizyonu ve uygulamış olduğu rekabet stratejileri arasında ciddi bir ilişki vardır. Kavramlar bir planın kâğıt üzerindeki soyut düşüncelerini oluştururken, rekabet stratejileri bu düşüncelerin somut hareketlere dönüştürülmüş şeklidir.

5.3. Firmaların Genelde Uygulamış Oldukları Rekabet Stratejilerine İlişkin Bulgular

Amaç: Firmanın izlediği rekabet stratejisini belirlemek,

Soru: Firmanızın genelde benimsemiş olduğu rekabet stratejileri hakkında bilgi verebilir misiniz?

Cevaplar: Türk Havayolları Yöneticisi E.E, firmalarının uygulamış olduğu rekabet stratejilerini, müşterilerimizin biletlerini satın almaları sürecinden başlamak üzere yolculuklarının tamamlanmasına kadar olan zaman dilimi içerisinde fark oluşturan, tekrar THY'yi tercih etmelerini sağlayacak süreçler sunan bir havayolu olmak olarak ifade etmiştir. Bu kapsamda ikram hizmetinin mükemmelleştirilmesi için sermayesinin %50sinin THY'ye ait olan Do&Co firmasının kurulması, uzun uçuşlarda mükemmel konfor sağlamak için geniş gövdeli uçaklarımızın kabin içi koltuk konfigürasyonu ve eğlence sistemlerinin yenilenmesi, Star Alliance'a üyelik sürecinin tamamlanması ile dünyanın hemen hemen her noktasına tek biletle ulaşım gibi uygulamaları bu stratejilerin ürünü olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, uçak içerisinde

kabin farklılaştırmasına giderek, ekonomik ve business klas sınıflar oluşturduklarını, bunun sonucunda da hem düşük maliyetli hemde farklılaştırma tarzında bir strateji uygula imkanı bulduklarını vurgulamıştır. Onur Air yöneticisi O.A, firmalarının genelde benimsemiş olduğu rekabet stratejisini, temel yeteneklerinin (yolcunun bir yerden başka bir yere güvenli ve en ekonomik bir şekilde taşınması) dışındaki bütün ekstraların kaldırılmasıyla maliyet avantajı sağlamak olarak açıklamıştır. Pegasus yöneticisi G.Ö, firmalarının uygulamış olduğu rekabet stratejilerini kaliteden ödün vermeden, ekip çalışmasıyla operasyonel verimliliği artırmak ve maliyetlerini en aza indirerek avantaj sağlamak olarak ifade etmiştir. Sun Expres yöneticisi O.C ise, müşteri memnuniyetini göz önünde tutarak, rakip analizine dayalı en uygun fiyatı belirleyip sunmak olarak ifade etmiştir.

Bulgu Havuzu: Genelde maliyet liderliği stratejisi benimsenmektedir. Fakat farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden de bahsedilmektedir. Düşük Maliyet stratejisi ve farklılaştırma stratejisi bir arada uygulanabilmektedir. Alt yapısı fiyat temeline dayalı stratejiler oluşturulmaktadır. Kaynakların geliştirilmesi bir rekabet avantajı olarak görülmektedir.

5.4. Firmaların Temel Yeteneklerine İlişkin Bulgular

Amaç: Firmanın temel yeteneklerini belirlemek,

Soru: Rakiplerinize göre hangi işleri çok iyi yaptığınızı ve devam ettirmeniz gerektiğini düşünüyorsunuz?

Cevaplar: Türk Havayolları Yöneticisi E.E, firmalarının hemen hemen tüm alanlarda en iyiyi en doğruyu geçekleştirmeye çalıştığını, fakat spesifikize etmek gerekirse rakiplerine oranla özellikle hizmet kalitesi konusunda daha başarılı olduklarını ifade etmiştir. Yaptığı değerlendirmede firmalarının sunmuş olduğu hizmet kalitesinin ülke içindeki düşük maliyetli havayollarına göre kıyaslanamayacak derecede yüksek olduğunu, belirtmiştir. Diğer taraftan, THY'yi

yurtdışında rekabet ettiği Avrupa'nın önde gelen havayollarına göre kıyaslamak gerekirse; havacılık sektörünün saygın değerlendirme kuruluşu SkyTrax'ın 750 kriteri baz alarak yaptığı yolcu memnuniyeti değerlendirmelerine göre 5 yıldız üzerinden 4 yıldız alan şirketin bu konuda Avrupalı havayollarının hizmet kalitesini yakaladığını vurgulamıştır. Pegasus yöneticisi G.Ö, firmalarının rakiplerine göre maliyet kontrolünü iyi yaptığını ifade etmiştir. Bunun dışında ticari anlamda hızlı kararlar aldıklarını ve uyguladıklarını, daha dinamik olduklarını, pazarlama politikaları hem çok esnek hem de dinamik olduğunu ve Türk hava yolları dışındaki firmalara göre hem sermaye hem de itibar bakımından daha farklı bir durumda olduklarını belirtmiştir. Onur Air yöneticisi O.A, firmalarının diğer firmalara oranla, özellikle uçaklarının zamanında kalkışı ve ekonomik hizmet sunma ve insan kaynakları planlamasını daha etkin ve iyi yaptıklarını ifade etmiştir. Sun Express yöneticisi O.C ise, diğer firmalara göre, müşteriye memnun etme düzeyi, gelir yönetimi ve maliyet kontrolü gibi uygulamaları daha iyi gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir.

Bulgu Havuzu: Benzer ve ayırt edici yetenekler mevcuttur. Hizmet kalitesi, maliyet azaltıcı politikalar, esneklik ve dinamikli, güçlü sermaye, müşteri memnuniyeti gibi. Taklit edilmesi kolay yeteneklerden bahsedilmektedir. Günümüz bilgi çağının temel karakteristiklerini yansıtan yetenek yoktur.

5.5. Sektör ve Firmaların Gelecekteki Eğilimlerine İlişkin Bulgular

Amaç: Sektörün ve firmaların geleceğe yönelik eğilimlerini belirlemek,

Soru: Sektörün gelecekteki yapısının nasıl şekilleneceğini düşünüyorsunuz? Fırsatlar ve tehditler neler olabilir? Büyüyebileceğiniz ya da kendinizi geliştirebileceğiniz alanlar hangileridir?

Cevaplar: Türk Havayolları Yöneticisi E.E, sektörün 2007'de en parlak yıllarından birini geçirdiğini, 2010'lu yıllarda hem ülkemizde hem de dünya

havacılığının üç önemli merkezi olan Amerika, Avrupa ve Asya-Pasifik bölgelerinde birleşme veya satın alma yoluyla konsolidasyonların görüleceğini ve büyük ölçekli havayollarının küçük havayollarını bu yolla yutacağını ifade etmiştir. Onur Air Yöneticisi O. A, sektörün gelecekte büyüyen pazar yapısı içerisinde birleşmelere oldukça açık bir konuma geleceğini, pazar koşullarının gelecekte daha rekabetçi olacağını, yeni uluslararası işletmelerin pazara gireceğini ve pazarın büyüyeceğini, firmalarının büyüyen bu pazardan daha fazla pay alabilmek için çevresel gelişmelerle uyumlu büyüme stratejilerini uygulayabileceklerini ifade etmiştir. Pegasus yöneticisi G.Ö, pazarın gittikçe daha da büyüyeceğini, birleşmeler yoluyla pazardaki oyuncu sayısı azalırken daha büyük çapta havayolu şirketlerinin oluşacağını ifade etmiştir. Sun Expres yöneticisi O.C ise, küreselleşmenin etkisinden kaçınılmayacağını, diğer sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de diğer dünya ülkelerinde yaşanan gelişmelere paralel gelişmeler yaşanacağını ifade etmiştir. AB'ye üyelik kapsamında yeni pazarların oluşacağını, aynı zamanda ülke pazarına da yeni oyuncuların gireceğini, bu durumun hazırlıklı firmalar için bir fırsat oluştururken uzun dönemli planlamalardan ve vizyoner liderlikten yoksun firmalar içinse bir tehdit unsuru olacağını belirtmiştir. Bölgesel havacılıkta firmalarının kendini geliştirebileceğini ifade etmiştir.

Bulgu Havuzu: Pazar gittikçe daha da büyüyecektir. Yeni pazar ortaya çıkacaktır. Önemli düzeyde büyüme ve çekilmelere sahne olacaktır. Pazar koşulları daha rekabetçi bir hal alacaktır.

5.6. Firma-Müşteri İlişkileri ve Bu İlişkilerin Rekabet Stratejilerine Yansımaya Yönelik Bulgular

Amaç: Firma –müşteri ilişkilerinin rekabet stratejisine nasıl yansıdığını belirlemek

Soru: Müşterileriniz kimler? Sizi niçin tercih ediyorlar? Ve tatmin düzeyleri konusunda bilgi verebilir misiniz?

Cevaplar: Türk Havayolları Yöneticisi E.E, müşteri kitlelerinin, geniş ürün yelpazesinden dolayı, karma bir özelliğe sahip olduğunu, fakat spesifikize etmek gerekirse genelde fiyat duyarlılığı az ve konfor arayan müşteriler tarafından tercih edildiklerini ifade etmiştir. Özellikle bir network taşıyıcısı olmalarının bu tercihlerde etkili olduğunu belirtmiştir. Türkiye’de havacılık sektörüne yönelik ilk defa yapılan TMME(Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi)’ye göre de firmalarının birinci olduğunu, Yurtdışı değerlendirmelerde ise SkyTrax tarafından 5 yıldız üzerinden 4 yıldız aldığını vurgulamıştır. Pegasus yöneticisi G.Ö, 6 ayda bir kez genel olarak müşteri profillerindeki değişimleri gösteren müşteri temelli anket çalışmaları gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Müşterilerinin genellikle gençler olduğunu, ağırlıklı lise ve üniversite mezunlarından oluştuğunu, çoğunlukla erkeklerden oluştuğunu ve memnuniyet derecelerinin ortalamanın üstünde olduğunu ifade etmiştir. Müşteri kitlelerinin gelir seviyelerini de orta düzey gelire sahip yolcular olduğunu ve genelde ziyaret ve iş amaçlı seyahat ettiklerini belirtmiştir. Ayrıca, Rekabet stratejilerini belirlemede, müşteri profillerini dikkate aldıklarını vurgulamıştır. Örneğin, gençler için düşük maliyet tercih nedeni olurken yaşlılar için farklılaştırma ve konfor daha önemli olduğunu ve bu doğrultuda stratejinizi şekillendirmeniz gerektiğini ifade etmiştir. Onur Air Yöneticisi O. A, fiyat duyarlılığı fazla olan, gelir durumu üst düzey olmayan müşterilerin firmalarını tercih ettiklerini ifade etmiştir. Bu müşteri grubunun beklenti düzeyinin diğer müşteri gruplarına göre daha düşük olduğu için, sunmuş oldukları hizmete ilişkin tatmin düzeyini ortalamanın üstüne çıktığını belirtmiştir. Sun Expres yöneticisi O.C ise, müşteri kitlelerinin, yurt dışında yaşayan gurbetçiler ve tur operatörlerinin yönlendirdiği müşteri ve iş adamlarından oluştuğunu ifade etmiştir. Memnuniyet düzeylerine belirlemeye yönelik olarak müşteri anketleri kullandıklarını, Özellikle müşteri ilişkilerindeki güven veren ve ekonomik oluşlarının tercih edilme nedenleri arasında yer aldığını belirtmiştir.

(Bu aşamada yapılandırılmamış soru olarak, firmaların müşteri ilişkiler yönetimine (CRM) ilişkin programlar kullanıp kullanmadıkları sorumuş ve firmalar henüz böyle bir program kullanmadıklarını ifade etmişlerdir)

Bulgu Havuzu: Müşteri profili rekabet stratejilerinin oluşturulmasında çok önemlidir. Farklı müşteri yapıları dolayısıyla farklı pazarlar söz konusudur. Odaklanma stratejisi etkilidir.

5.7. Sektördeki Rekabeti Etkileyen Başarı Faktörlerine İlişkin Bulgular

Amaç: Sektördeki rekabeti etkileyen başarı faktörlerini belirlemek

Soru: Sizce sektörde rekabet edebilirlik için önemli olan başarı faktörleri nelerdir?

Cevaplar: Türk Havayolları Yöneticisi E.E, Her yolcu segmenti için değişik faktörler ön plana çıktığını, örneğin, Business class bir yolcu için sefer sayısının sıklığı, birincil havalimanlarına uçuş, zamanında kalkış, hizmet kalitesi ön planda iken ekonomi sınıfı bir yolcunun tercihinde fiyat ve promosyonun öne çıktığını belirtmiştir. Ayrıca, günümüzde başarılı ürün ve hizmetlerin çok kısa bir süre içerisinde rakipler tarafından taklit edilmekte olduğunu, bunun da farklılık için biran önce tekrar yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini gerektirdiğini ve dolayısıyla sürekli rekabet edebilmek için yeni ürün ve hizmet geliştirme becerisinin sürekli olması gerektiğini ifade etmiştir. Pegasus yöneticisi G.Ö, sektördeki başarı faktörlerini, güvenliğe, emniyete, uçuş emniyetine öncelik verilmesi, müşteri istek ve beklentilerine duyarlı olmak, ticaret politikalarının etkinliğini sağlayacak doğru kararları doğru zamanda almak, kriz dönemlerine yönelik esnek stratejilere sahip olmak, maliyet politikasını kontrol altında tutmak gibi faktörler şeklinde ifade etmiştir. Sun Expres yöneticisi O.C, müşteri memnuniyeti başta olmak üzere, hizmet kalitesi, maliyet kontrol sisteminin oluşturulması, gelir yönetimi ve uçuş emniyeti ve güvenlik gibi faktörlerin başarıda önemli rol oynadığını ifade etmiştir. Onur Air

Yöneticisi O. A ise, maliyet avantajı sağlama, emniyetli, güvenilir, dakik ve ekonomik uçuş hizmeti sağlama, uzun dönemli planlama ve gelecek trendleri okuyabilme gibi faaliyetleri başarı faktörleri olarak ifade etmiştir.

Bulgu Havuzu: Maliyet, müşteri memnuniyeti, güvenlik ve uçuş emniyeti, geleceği yönetmek, esnek karar ve uygulamalara sahip olmak sektördeki rekabet avantajı elde etmeyi etkileyen faktörler olarak sıralanabilir.

5.8. Sektör Rekabetini Etkileyebilecek İkame Ürünlere İlişkin Bulgular

Amaç: Havayolu şirketlerine rakip ikame ürünleri belirlemek

Soru: İkame ürünler sektör rekabetini ve rekabet stratejilerinizi nasıl etkiliyor?

Cevaplar: Türk Havayolları Yöneticisi E.E, Kısa mesafeli uçuşlarda havayoluna ikame olabilecek yeni ürünün hızlı trenler olduğunu ifade etmiştir. E.E'ye göre, ülkemizde şu an yapım ve deneme aşamasında olan hızlı trenlerin yurtdışında kısa mesafede havacılığa en büyük alternatif olmuştur. Orta ve uzun mesafeli uçuşlarda ise ikame ürünler seyahat süresi çok uzun olduğu için havayoluna ciddi bir alternatif olamamaktadır.

Diğer yöneticiler G.Ö, O.C ve O.A'nın ortak görüşü ise, benzer şekilde, şu anda havayolu taşımacılığına ikame ürün olarak gelişmiş ülkelerde hızlı trenin gösterildiğini, fakat Türkiye deki alt yapının şu an için yeterli olmadığını dolayısıyla ikame bir üründen bahsedilemeyeceğini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, otobüs firmalarıyla fiyat farkının kapanmasının bir ikame ürün gibi düşünülmesinin yanlış olacağını belirtmişlerdir.

Bulgu Havuzu: Türkiye deki havayolu ulaştırma sektöründe, şu anda havayolu yolcu taşıma işletmelerine ikame olabilecek bir üründen bahsedilememektedir.

5.9. Entelektüel Sermaye ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Amaç: Firmaların sahip olduğu entelektüel sermayenin rekabet stratejilerinin uygulanmasındaki başarıya katkısını belirlemek

Soru: Sahip olduğunuz entelektüel sermayenin rekabet başarısı elde etmenizdeki önemi nedir?

Cevaplar: Türk Havayolları Yöneticisi E.E, THY'nin yaklaşık 11.000 kişilik büyük bir aile olup, son 5 yılda ulaştığı rekor büyüme ve karlılık rakamlarını, işlerini çok iyi yapan çalışanlarının oluşturduğu sinerji ile yakaladıklarını ifade etmiştir. Ayrıca, şirketlerinin global ölçekte bir havayolu olması hedefini yakalamasında, güler yüzlü, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden ve işini çok severek yapan 11.000 çalışanlarının enerjisinin en büyük avantajları olduğunu belirtmiştir. Pegasus yöneticisi G.Ö, entelektüel sermayenin bütün sektörlerde olduğu gibi havayolu işletmeciliği sektöründe çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Entelektüel sermayenin operasyonel çalışanlar ve beyin takımı olmak üzere iki boyutta değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Sonuçta şirketin bir noktadan bir noktaya gelebilmesi için bütün çalışanların aynı hedef doğrultusunda işlerine kendilerini adanmaları gerektiğini ifade etmiştir. Onur Air Yöneticisi O. A, Özellikle hizmet sektörü olmaları nedeniyle, sahip oldukları çalışanların özellik ve yeteneklerinin başarılarını doğrudan etkilemekte olduğunu belirtmiştir. Çünkü sahip oldukları çalışanlar müşteri ile birebir ilişki içerisinde olduklarını, kurumu onların temsil ettiğini, dolayısıyla başarıdan sorumlu olduklarını ifade etmiştir. Sun Express yöneticisi O.C ise, entelektüel sermayenin firmanın başarısındaki en önemli role sahip olduğunu ifade etmiştir. Ve oluşturmuş olduğunuz stratejilerde dikkate alınması gereken en temel kaynak olarak vurgulamıştır. Örneğin, şirketinizin saha bilgisi yüksek, ileri görüşlü bir beyin takımına sahip olması rekabet stratejilerin daha doğru bir şekilde oluşturulmasını sağlarken, operasyonel ve servis personelinizin yüksek motivasyonla görevlerini yerine getirmeleri rekabet stratejilerini uygulamadaki

başarıyı yansıtacağını vurgulamıştır. Diğer taraftan günümüz rekabet ortamında hız ve etkinlik kavramlarının daha da önemli hale geldiğini, bunun için entelektüel sermayenin niteliğinin, kararların etkin bir şekilde alınmasında ve uygulanmasında oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır.

Bulgu Havuzu: Entelektüel sermaye rekabet stratejilerinin oluşturulmasında ve uygulamadaki başarısında en önemli unsurlardan biridir. Taklit edilmesi çok zor olduğu için temel yetenek olma özelliğine sahiptir.

5.10. İnovasyon ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Amaç: Ürün\hizmet geliştirmenin ve ilkleri gerçekleştirmede firmaların tutumlarını ve bunun rekabet stratejisine yansımalarını belirlemek

Soru: İnovasyon (yenilikçilik) sizce rekabet ortamını nasıl etkiliyor?

Cevaplar: Türk Havayolları Yöneticisi E.E, havayolu taşımacılığında inovasyonun rolü çok büyük olduğunu rekabetteki başarıyı doğrudan etkilediğini vurgulamıştır. İnternet üzerinden check-in yapılması, uçaklarda cep telefonu ve laptop kullanımı, havalimanlarında RFID ile yolcu ve bagaj takibi gibi teknolojik yenilikçi uygulamaların çok kısa bir süre içerisinde olmazsa olmazlar arasına gireceğini belirtmiştir. Pegasus yöneticisi G.Ö, yenilikçi olmanın her sektörde insanların dikkatini çeken bir durum olduğunu, kişilerin firmaya karşı algısını etkileyerek, rekabet edebilirliğini artırdığını ifade etmiştir. Yapmış oldukları yenilikçi uygulamalara örnek olarak, kendilerinin başlattığı çağrı merkezinden bilet satışı, kredi kartı ile bilet satışı, ilave gelir elde etmek için uçak üstüne reklam almak, bilet satışında çok fonksiyonellik, hiç kimseyle karşılaşmadan direk olarak bilet alabilmek, değiştirebilmek ve iptal edebilmek gibi, uygulamaları örnek göstermiştir. Sun Expres yöneticisi O.C, inovasyonun aslında hava taşımacılığında herkesin kesinlikle yapmam gerekir diye düşündüğü ama uygulamalara baktığımızda çok az örneğine rastladığımız bir durum olduğunu, rekabeti doğrudan etkilediğini

ifade etmiştir. Ayrıca, sektöre yönelik yenilikçi gelişmelere yabancı kalınamayacağını, bunun için ya değişmeniz yada değiştirmeniz gerektiğini, başarılı olan firmaların gidişatı değiştirenler olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan yenilikçi uygulamaları ilk başlatmış olmanın ilgi çekici olduğunu ve özellikle imaj konusuna etki ettiğini, bunda rekabette bir adım öne geçmenizi sağladığını vurgulamıştır.

Onur Air Yöneticisi O. A ise, inovasyon gerçekleştirenlerin günümüz rekabet ortamında genelde kısa dönemli bir farklılık sunduklarını, bu yenilikçi uygulamaların bir takım maliyetler oluşturduğunu, taklit edilebilirliğin oldukça yaygın ve hızlı olduğu için bazen bu maliyetlerin karşılanamadığını belirtmiştir. Fakat tüm bunlara rağmen ihtiyaca uygun ve iyi yönetilirse rekabet avantajı sağlayabileceğini ifade etmiştir. Bir diğer önemli konunun ise hangi alanda yenilikçi olacağınızın ve seçmiş olduğunuz alanın fırsat ve tehditlerinin, rekabet edebilirliğinizi, uzun dönemli pozisyonunu etkilediğini vurgulamıştır. Yani sürekli yenilikçiliğe ihtiyaç var fakat çok iyi bir maliyet planlama ve kontrolü yapılması gerekmektedir.

Bulgu Havuzu: İnovasyon uygulamaları rekabet avantajı sağlamada oldukça önemli bir unsurdur. Firmanın sektörel değişimlere uyumunu kolaylaştırmaktadır.

5.11. Rekabet Ortamının Etik Açından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Amaç: Firmaların sektördeki mevcut etik uygulamalara (devlet-firmalar arası davranışlar ve müşteri ilişkileri) yönelik bakış açılarını öğrenmek

Soru: Rekabet ortamını etik açıdan nasıl değerlendiriyorsunuz?

Cevaplar: Türk Havayolları Yöneticisi E.E, firmalarının ülkenin sivil hava taşımacılığında öncü olma görevini bu konuda da yerine getirdiğini, müşterilerine, iş ortaklarına, hissedarlarına, çalışanlarına ve rakiplerine karşı bu sorumluluklarının bilincinde hareket ettiğini ifade etmiştir. Uygulamakta oldukları Etik Kuralların Web

sitelerinde yayınlanmakta olduğunu belirtmiştir. Pegasus yöneticisi G.Ö, devletin sektördeki müdahalelerinin zaman zaman rekabet ortamını etkilediğini, örneğin, ilave sefer verilmesi bu konulardan birisi olduğunu ifade etmiştir. Bazı firmaların bu konuda çok rahat olduklarını, fakat bazı firmaların ek sefer almakta zorlandıklarını belirtmiştir. Onur Air Yöneticisi O. A, sektördeki firmaların birbirlerine karşı davranışları oldukça iyi olduğunu, fakat devlet tarafından bazı firmalara farklı imtiyazlar verildiğini ifade etmiştir. Özellikle bu konunun rekabet ortamını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Sun Expres yöneticisi O.C ise, rekabet ortamında etik açıdan bir sorun yaşanmadığını, tüm firmaların hassasiyet içinde bu sorumluluğu müşterilerine, rakiplerine, çalışanlarına ve ilişkili oldukları firmalara karşı yerine getirdiğini ifade etmiştir.

Bulgu Havuzu: Sektörde firma-müşteri-rakip firmalar-paydaşlar arasında etik açıdan sorun yaşanmadığı, fakat devletin bazı konularda bazı firmalara karşı imtiyazlı davrandığı ifade edilmektedir. Düşük maliyetli taşıyıcılar şikâyetçiler.

5.12. Teknolojik Yatırımlar ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Amaç: Havayolu işletmelerinin teknolojik gelişmelere-değişimlere karşı sergiledikleri davranışlar ve bu davranışların rekabet stratejilerine nasıl-ne ölçüde yansıtıldığını belirlemek

Soru: Rekabet stratejilerinizin başarısında teknolojik yatırımlarınızın rolü ve öneminden bahsedebilir misiniz?

Cevap: Türk Havayolları Yöneticisi E.E, havayolu taşımacılığının teknolojik yeniliklerin belki de en hızlı uygulandığı sektörlerden birisi olduğu için hem maliyet azaltıcı hem de gelir artırıcı etkisi olan teknolojik yatırımların rekabet avantajı doğrudan etkilediğini vurgulamıştır. Son 5 yılda firmalarının yakalamış olduğu rekor büyüme ve karlılık rakamlarında teknolojik yatırımlarının rolünün

önemli olduğunu ifade etmiştir. Pegasus yöneticisi G.Ö, teknolojik yatırımların müşteri algılamalarında önemli değişikliklere neden olduğu ve firma imajını yenilikçi olarak değiştirdiğini ifade etmiştir. Diğer taraftan sektörel değişimlere uyum sağlamak ve maliyet düşürücü avantajlardan faydalanmanın teknolojik yatırımların bir diğer katkısı olduğunu belirtmiştir. Onur Air Yöneticisi O. A, özellikle teknolojik yatırımların, maliyete yapmış olduğu katkı açısından rekabet avantajı sağlamakta olduğunu ifade etmiştir. Sun Expres yöneticisi O.C ise, değişen şartlara ve sektörel yeniliklere uyum konusunda teknolojik yatırımların oldukça önemli olduğunu ve firmanın rekabet edebilirliğini etkilediğini ifade etmiştir.

Bulgu Havuzu: Teknolojik yatırımlar maliyet ve değişim konularında firmalara avantaj sağlamaktadır. Müşteri algısını etkilemektedir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda ulaşılan genel yargıları içeren bu bölüm üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, sektöre yönelik ulaşılan sonuçlar değerlendirilecektir. İkinci kısımda, havayolu işletmelerinde uygulanan ve uygulanabilecek rekabet stratejilerine yönelik sonuçlar irdelenecektir. Üçüncü kısımda ise, sektörel ve örgütsel temelde öneriler değerlendirilecektir.

6.1. Sektöre Yönelik Ulaşılan Sonuçlar

Havacılık sektörüne yönelik genel bir değerlendirme yapıldığında, sektör, pazar dinamizminin en yüksek olduğu sektörlerden birisi olarak görülmektedir. Bununla birlikte, Havayolu işletmelerinin bir hizmet işletmeleri olmaları nedeniyle gerek hizmet kavramının kendisinden kaynaklanan; soyutluk, standart sağlama zorluğu, stoklama olmayışı, öznellik vb özellikler, gerekse havayolu işletmelerinin sunmuş olduğu üründen kaynaklanan; uçuş emniyeti, güvenlik, maliyet vb. bir takım özellikler söz konusudur. Bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda, rekabet avantajının elde edilmesinin ve sürdürülmesinin diğer sektörlerle göre daha zor olduğu anlaşılmaktadır. Bunun için kurumsal imaj, müşteri memnuniyeti, güvenlik, hizmet kalitesi ve sunulan değer gibi kavramlar havayolu işletmeleri için farklı bir anlam ifade etmekte ve rekabet stratejilerinin şekillendirilmesinde oldukça önemli bir rol oynamaktadırlar.

Sektörün dinamik pazar yapısı esnek planlama yapmayı gerektirirken, belirsizlik düzeyinin yüksek olması, geleceğe yönelik uzun dönemli planlar hazırlamayı daha karmaşık bir hale getirmektedir. Bunun için oyun teorisi ve senaryo

planlaması gibi stratejik yönetim araçlarının kullanılmasının havayolu işletmelerine uzun dönemde başarı sağlayabileceği öngörülmektedir.

Sektörün gelecekteki eğilimlerine yönelik araştırma sonucunda ulaşılan sonuç, hem ülkemizde hem de dünya havacılığının üç önemli merkezi olan Amerika, Avrupa ve Asya-Pasifik bölgelerinde birleşme veya satınalma yoluyla konsolidasyonların görüleceğini ve büyük ölçekli havayollarının küçük havayollarını bu yolla yutacağı yönündedir. Sektörün gelecekte büyüyen pazar yapısı içerisinde birleşmelere oldukça açık bir konuma geleceği, pazar koşullarının gelecekte daha rekabetçi olacağı, yeni uluslararası işletmelerin pazara gireceği ve pazarın büyüyeceği, firmalarının büyüyen bu pazardan daha fazla pay alabilmek için çevresel gelişmelerle uyumlu büyüme stratejilerini uygulayabilecekleri bir diğer sonuçtur. Diğer taraftan, AB'ye üyelik kapsamında yeni pazarların oluşacağı, aynı zamanda ülke pazarına da yeni oyuncuların gireceği ve bölgesel havacılıkta firmalarının kendini geliştirebileceği öngörülmektedir.

Sektörün mevcut piyasa yapısı incelendiğinde ise, tam bir rekabet piyasasından ve monopolcu bir piyasa yapısından uzak olduğu ve rekabetin genelde düşük maliyetli taşıyıcılar arasında yoğunlaştığı anlaşılmaktadır.

Porter'ın beş güç denklemi açısından havayolu işletmeciliği sektörü değerlendirildiğinde;

Tedarikçilerin (Boeing ve Airbus) sektörde tekeli bir konumda oldukları için pazarlık güçlerinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Hatta bu gücün firmaları uzun dönemli filo planlamasına ittiği de söylenebilir. Otoriteler havayolu işletmeciliğinde bir uçağın sipariş verildikten sonra teslim alınma süresinin 4-5 yılı bulduğunu ifade etmektedirler. Dolayısıyla gerek uçak fiyatlarının yüksekliği, gerekse teslim alınma süresinin uzunluğunun sektördeki firmaların rekabetçi gücünü sınırladığı söylenebilir.

Havayolu taşımacılığına hızlı trenler ikame ürün olarak görülmektedir. Karayolu ulaşım araçları bu kapsamda değerlendirilmemektedir. Bu açıdan havayolu yolcu taşıma sektöründe, şu anda sektör rekabetini etkileyebilecek ikame ürünlerin

söz konusu olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte Ankara-İstanbul hızlı tren projesi ile ilgili yaşanan gelişmelerin, havayolu işletmelerini uzun dönemli tedbirler almaya zorlayacağı öngörülebilir.

Firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğunun, özellikle düşük maliyetli taşıyıcılar arasında, sektördeki rekabet gücünü etkileme yüzdesi oldukça yüksek olmasından, bu faktörün sektördeki rekabeti sürükleyici özelliği bulunduğu söylenebilir.

Özellikle birbirine benzer ürün\hizmet sunan firmalar arasındaki rekabetin yoğunlu nedeniyle alıcıların pazarlık güçleri artmaktadır. Bu durum sektörün fiyat elastikiyeti yüksek bir yapıya dönüşmesine neden olmaktadır. Özellikle talep esnekliği gittikçe artmaktadır.

Sektördeki son zamanlarda yaşanan olumlu gelişmeler, ulusal ve uluslar arası güçlü sermaye kuruluşların dikkatini sektöre yoğunlaştırmaktadır. Bu kapsamda gelecekte sektöre girmek isteyen firmalar, sektördeki rekabet gücünü önemli düzeyde etkileyecektir. Özellikle birleşmelerin sektörün çehresini değiştireceği, stratejik alt yapı olarak hazır firmalar için fırsatlar oluştururken, hazırlıklı olmayan firmalar için tehdit unsuru olacağı söylenebilir.

Sektördeki firmaların rekabet çevreleri uzak-endüstri-rakipler şeklinde bölümlendirildiğinde, firmanın kısa dönemli rekabetçi hamlelerinin özellikle yakın çevresi olan rakiplerine göre şekillendiği, bunun yanında uzak çevre ve sektör çevresinin de uzun dönemli rekabet stratejilerinin geliştirilmesinde dikkat edilmesi gereken stratejik noktalar olduğu söylenebilir.

6.2. Havayolu İşletmelerinde Uygulanan veya Uygulanabilecek Rekabet Stratejilerine Yönelik Sonuçlar

Havayolu işletmelerinde uygulanan rekabet stratejileri, Porter'ın jenerik rekabet stratejileri açısından değerlendirildiğinde;

Yürütülen araştırmada “Düşük Maliyet Stratejisi”nin tüm sektörlerde olduğu gibi havayolu işletmeciliği sektöründe de üzerinde vurgu yapılan en önemli konulardan birisi olduğu anlaşılmıştır. Görüşme yapılan havayollarının tümü maliyet avantajı sağlamadan firmaların amaçları doğrultusunda ilerlemelerinin mümkün olamayacağının belirtmişlerdir. Özellikle low-cost taşıyıcıların temel yeteneklerinin bu strateji olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, bu stratejiyi geliştiren Porter’ın stratejiye yönelik uygulanabilirliğiyle ilgili belirlemiş olduğu noktalarla, firmaların bu stratejiyi anlama ve uygulama noktalarında ciddi sıkıntılarının olduğu görülmektedir. Örneğin, Porter, stratejinin uygulanabilirliği için ölçek ekonomilerinin oluşturulması gerektiğini vurgularken, havayolu firmaları ise stratejinin yalnızca maliyet düşüşleri kısmını alarak, filolarını genişletmek, uçuş noktaları artırma, daha sık uçuş programları gerçekleştirmek yerine kabin içi bir takım hizmet kısıtlamalarına gitmektedirler. Bu uygulamalar kısa dönemde geçici bir maliyet düşüşü sağlayabilir. Fakat uzun dönemde bu yeteneğinin kaybolmasına ve rekabet edemeyecek duruma gelmesine neden olacaktır. Bunun için uzun dönemde maliyet düşüşleriyle stratejik bir konuma ulaşabilmek için havayolu işletmelerinin düşük maliyet stratejisini iyi anlaması ve uygulamaya koyması gerekmektedir.

Farklılaştırma stratejisi, özellikleri itibariyle çalışmaya konu olan havayolu işletmelerinde kısmi olarak uygulanan bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejinin özellikleri ve uygulamaya yansımaları karşılaştırıldığında, düşük maliyet stratejisinde rastlanan benzer yanlış uygulamaların bu stratejide de olduğu görülmektedir. Strateji sürekli yenilikçi olmayı, benzersiz taklit edilemeyecek ürünler ortaya koymayı, yüksek fiyatlandırmayı gerektirirken, havayolu işletmelerindeki uygulamada yalnızca kısa süreli bir rekabet hamlesi olarak yeni bir şey geliştirmek ve geri çekilmek şeklinde işlemektedir.

Odaklanma stratejisi ise, kapsamı itibariyle daha dar bir pazar bölümüne ve müşteri grubuna hizmet etmesi nedeniyle havayolu işletmelerinde uygulanabilir görülmektedir. Pazar bölümlendirme kavramının havayolu işletmeleri tarafından benimsenmesinin ve anlaşılmasının stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasında ki rolü büyüktür. Bilerek veya bilmeyerek bu stratejiyi uygulayan havayolu

işletmelerinin daha dar bir pazar bölümünde ya düşük maliyet stratejisini, ya farklılaştırma stratejisini ya da her ikisi bir arada uyguladığı görülmektedir.

Havayolu işletmelerinde uygulanan rekabet stratejilerini, Miles ve Snow'un rekabet stratejileri modeli açısından değerlendirecek olursak;

Havayolu işletmelerinin rekabet güçlerini artıracak stratejiler formüle etmeye yönelik olarak arayışçı (prospector) strateji rolünü kısa süreli olsa da iyi oynadıkları söylenebilir. Özellikle sektör liderinin bu konuda oldukça duyarlı olduğu daha uzun dönemli adımlar attığı ifade edilebilir. Düşük maliyetli taşıyıcıların genel de savunma stratejileri benimsediklerini, kısmen arayışçı stratejist rolünü üstlendikleri görülmektedir. Diğer taraftan taklitçi stratejinin, diğer sektörlerde olduğu gibi, havayolu işletmeciliğinde de yoğun olarak izlenen bir strateji olduğu anlaşılmaktadır.

Portfoy analizini havayolu işletmeleri açısından değerlendirirsek; Portfoy analizinin, özellikle işletmelerin pazardaki mevcut konumunu belirleme, pazar çekiciliği olan alanları tespit etme, yatırım yapılabilecek yeni alanları belirleme ve duruma uygun davranış tarzı gösterme konularında işletmelere yardımcı olacağı öngörülmektedir. Fakat izlenilebilecek rekabet stratejileri konusunda kapsamlı bir bakış açısı sunmadığı için, gerekli ama yeterli olmadığı söylenebilir.

Türkiye'deki yurt içi\dışı tarifeli sefer yapan havayolu işletmelerinin uygulamış oldukları rekabet stratejilerine ilişkin genel bir değerlendirmede aşağıdaki sonuçlar ortaya konulabilir:

Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı konumunda olan THY'nin benimsemiş olduğu rekabet stratejisinin, etkin bir maliyet kontrol sistemiyle birlikte pazarda müşteri temelli farklı (benzersiz) bir ürün oluşturmak olduğunu söylenebilir. En önemli Low-cost taşıyıcılar olarak, Pegasus ve Onur Air'in benimsemiş oldukları rekabet stratejisi de, operasyonel süreçlerde önemli maliyet düşüşleri sağlamak, misafirlerine mümkün olan en düşük bilet fiyatını sunmak ve uçuş noktalarını artırmak olarak ifade edebilir. SunExpress havayolu işletmesinin izlemiş olduğu rekabet stratejisi ise, maliyet ve ihtiyaç odaklı bir işleyiş şekliyle bölgesel taşımacılıkta gelişmek olarak ifade

edebilir. Görüldüğü gibi THY kendisine maliyet ve farklılaştırma odaklı bir pozisyon seçerken, diğer low-cost taşıyıcılar pegasus ve onur air maliyet odaklı bir işleyiş stratejisini, SunExpress ise maliyet ve odaklanma stratejilerini benimsemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, stratejik yönetim alanında kapsamlı bir şekilde tartışılma imkânı bulan amaç-misyon-vizyon gibi kavramların, firmaların rekabet stratejilerini oluşturmasında ve uygulamasında önemli bir rol oynamaktadır. Benzer şekilde firmaların sahip oldukları temel yetenek ve kaynakların da, rekabet avantajı elde etmelerini ve rekabet stratejilerini oluşturmalarını etkilediği görülmektedir. Havayolu işletmelerinin rekabet avantajı elde etmelerinde ve stratejilerini oluşturmalarında bir diğer önemli unsurun, hitap edilen müşteri kitlesinin özellikleri ve gelecekteki eğilimleri olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca ulaşılan bir diğer önemli sonuç, havayolu işletmelerinin sahip oldukları entelektüel sermayenin rekabet stratejilerinin oluşturulmasında uygulanmasında oldukça etkili bir unsur olduğudur. Özellikle sektörel dinamizmin çok yüksek olduğu bu alanda, belirsizliği etkin bir şekilde yönetebilecek stratejik lider sermayesinin firmaları sektörde farklı konumlara taşıya bileceği öngörülmektedir. Bununla birlikte, yenilikçi teknolojik yatırımların da firmanın rekabetçi pozisyonunu güçlendirmesinin de oldukça önemli bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.

6.3. Öneriler

Araştırma sonucunda, sektöre yönelik yukarıdaki değerlendirmeler yapıldıktan sonra sektöre ve literatüre yönelik aşağıdaki öneriler sunulabilir:

Sektörün gelecekteki büyümesi, firma sayısındaki artış\azalışlar, AB uyum kapsamında yeni pazarların ortaya çıkması, yeni oyuncuların müdahalesi ve sektörün güçlü-zayıf yönleri, ortaya çıkacak fırsat ve tehditler gerek havayolu işletmeleri gerekse devlet ve sektörle ilgili kurum ve birlikler tarafından dikkate alınmalıdır. Bu kapsamda kurumsal ve organizasyonel anlamda yönetişimin sağlanması sektörün

stratejik esnekliğe kavuşmasına ve değişimlere proaktif cevap verebilmesine yardımcı olabilecektir.

Literatürün gelişmesi ve konunun daha iyi anlaşılması için, havayolu ulaştırma sektörünün ulusal\uluslararası rekabet edebilirliğinin analizi, sektörde başarı faktörlerini belirleyen unsurlara yönelik uygulamalı çalışmalar yürütülmesi, havayolu ulaştırması konusunda gelişimini tamamlamış ülkelerin uygulamış oldukları model uygulamaların Türkiye açısından değerlendirilmesi araştırılması gereken konular olarak önerilebilir.

Sonuç olarak yukarıda ifade edilenlerle birlikte havayolu işletmelerine alternatif olarak şu önerilerde bulunulabilir: Havacılık sektörü ani değişimlere açık, gelecekteki belirsizliğin oldukça fazla olduğu dinamik bir sektördür. Bu nedenle havayolu işletmelerinin rekabet avantajı elde edebilmeleri ve uzun-kısa dönemde başarılı olabilmeleri için;

Operasyonel anlamda;

Öncelikli olarak ar&ge çalışmalarına daha fazla önem vermeleri, fiyat savaşlarına girmekten ziyade ürün farklılaştırmaya ve maliyetleri düşürmeye yönelik süreçler geliştirmeleri, yeni pazarlar bularak uçuş noktalarını artırmaları, ortak kaynak kullanımı ve etkin pazar analizine dayalı esnek planlar oluşturmaları gerekmektedir.

Organizasyonel anlamda ise;

Modern işletme yönetim tekniklerinin benimsemeleri, Sosyal, ekonomik ve siyasal alanda yaşanan krizleri fırsata dönüştürebilecek liderlere sahip olmaları, savunulabilir bir stratejik konum elde etmeleri, Öğrenen organizasyon olma yönünde ilerlemeleri ve Örgüt kültürlerini geliştirmeleri, Rakiplerinden daha hızlı ve etkin bir şekilde bilgiye ulaşmaları ve onu kullanmaları, Strateji geliştirmede reaktif olmak yerine proaktif olmayı tercih etmeleri, Güçlü bir finansal pozisyona sahip olabilmeleri gerekmektedir.

Alternatif stratejiler olarak ise, yoğunluğu az pazarlara daha küçük hava yolu araçlarıyla operasyon yapmak, etkin franchising uygulamaları gerçekleştirmek, uluslararası birleşmeler yapmak, pazara giriş engelleri oluşturmak ve potansiyel ulaşım noktalarını ele geçirmek önerilebilir.

Genel değerlendirme;

Havayolu işletmelerinin, artan müşteri talebi ve yoğun rekabete cevap vermek, operasyonel etkinliği geliştirmek, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlama ve etkin bir rekabet stratejisi formüle etmesi için; Öğrenmeyi öğrenme (By learnıy how to learn), İnovasyon, Kalite, Entelektüel sermaye, Bilgi yönetimi, Bilgi teknolojisi(internet), Uzun dönemli müşteri ilişkiler yöntemi konularında öz yetkinliğe sahip olması gerekmektedir.

Havayolu işletmelerinin uyguladığı düşük fiyat stratejisi, uzun dönemli pazar başarısı için tek başına yeterli değildir. Düşük fiyat taktikleri gerekli olsa bile kısa dönemlidir. Maliyet azaltmaları ve düşük fiyat uygulamaları rakipler tarafından taklit edilebilir, hatta tanınmış pazar liderleri tarafından daha iyisi yapılabilir. Bunun için firmaların onları farklı kılan yeteneklerini ve deneyimlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Düşük fiyat uygulaması bir firmanın müşteri temelini arttırabilir. Fakat firma sektördeki en düşük fiyat uygulamasını devam ettiremezse müşteri bağımlılığını kaybeder. Aynı şekilde eğer firma değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermede başarısız olursa, değişik fiyatlı olsa bile pazar payını kaybedebilir. Pazar istikrarsızlığı, fiyat savaşları, sorgulanabilir hizmet standartları, firma içi yapısal zayıflıklar firmanın rekabet avantajını olumsuz yönde etkileyebilir.

Amerika ve Avrupa'daki havacılık sektöründeki stratejik gelişmeleri ve kararları incelediğin de, tanınmış firmaların gelişmekte olan pazarlara nüfus ettiğini görülmektedir. Burada izlenen strateji, gelişmekte olan pazardaki yerel ve daha küçük bir taşıyıcıyı satın alma veya birleşme tarzında olmaktadır. Bu anlamda son yıllarda Türkiye de havayolu işletmeciliğinde yaşanan gelişmeler, yakın gelecekte Türkiye pazarına da büyük hava yolu şirketlerinin girebileceğini, özellikle bir hub

noktası olarak Asya'ya açılmak için kullanılabilceğini, rekabetin şeklinin deęiŖeceęini göstermektedir.

Avrupa'nın tanınmıŖ havayolu firmaların büyüme ve uçuŖ noktalarını artırmak adına izlemiŖ olduğu stratejilerden birinin de, iç hatlarda sermaye destekli low-cost firmalar oluŖturmak olduğunu görölmektedir. Bu anlamda Türkiye'deki low-cost firmalarının küreselleŖme ve rekabette daha iyi bir pozisyon elde edebilmek için uluslararası taşıyıcılarla ittifak yönlü bir rekabet stratejileri izleyebilecekleri öngörülebilir. Bir diğer ilgi çekici geliŖme, 1978'de Amerika da yaŖanan stratejik geliŖmelerin daha sonraları benzer Ŗekilde Avrupa'da da yaŖanmasıdır. Bu anlamda Türkiye'nin de yapılan yasal düzenlemeler sonucunda, Ŗu anda gelinen noktada benzer geliŖmeleri yaŖanacağı öngörülebilir.

YaŖanan geliŖmeler gösteriyor ki yerel havacılık sektörünün küresel standartları yakalamasında ve küresel pazarlara açılmasında devlet politikalarının, özellikle ulaŖtırma bakanlığının rolü oldukça önemlidir. Devletin geleceğe yönelik planları, sektöre yönelik tutumu ve diğer ölkelerle kurulan iliŖkiler havacılık sektörünün geliŖimini yakından ilgilendirmektedir.

Otoritelere göre dünya genelinde çeŖitli endüstrilerde, finanssal hizmetler, telekomünikasyon, bilgi teknolojisi, otomobil üretimi vb. yaŖanan küresel birleŖmeler ve ittifaklar, havacılık sektöründe Ŗu anda yavaş olmasına rağmen, yakın gelecekte gerçekeŖecektir.

Sonuçların Özeti

- *Havayolu taşımacılığı pazarı gittikçe daha da büyüyecektir. Yeni pazarlar ortaya çıkacaktır. Pazar önemli düzeyde birleşme ve çekilmelere sahne olacaktır. Pazar koşulları daha rekabetçi bir hal alacaktır.*
- *Sektörde tam bir rekabet piyasasından ve monopolcu bir piyasa yapısından söz edilemez. Rekabet düşük maliyetli taşıyıcılar arasında yoğunlaşmaktadır. Düşük maliyetlilik modeli esas alınmaktadır. Savunmacı ve taklitçi stratejiler kullanılmaktadır.*
- *Firmanın amaçları, misyonu, vizyonu ve uygulamış olduğu rekabet stratejileri arasında ciddi bir ilişki vardır. Kavramlar bir planın kâğıt üzerindeki soyut düşüncelerini oluştururken, rekabet stratejileri bu düşüncelerin somut hareketlere dönüştürülmüş şeklidir.*
- *Havayolu işletmeleri Genelde maliyet liderliği stratejisini benimsemektedir. Fakat farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini de uygulayanlar vardır. Düşük Maliyet stratejisi ve farklılaştırma stratejisi bir arada uygulanabilmektedir. Alt yapısı fiyat temeline dayalı stratejiler oluşturulmaktadır. Kaynakların geliştirilmesi bir rekabet avantajı olarak görülmektedir.*
- *Sektörde benzer ve ayırt edici yetenekler mevcuttur. Hizmet kalitesi, maliyet azaltıcı politikalar, esneklik ve dinamikli, güçlü sermaye, müşteri memnuniyeti gibi. Taklit edilmesi kolay yetenekler daha yoğundur. Günümüz bilgi çağının temel karakteristiklerini yansıtan yetenek yoktur.*
- *Müşteri profili rekabet stratejilerinin oluşturulmasında çok önemlidir. Farklı müşteri yapıları dolayısıyla farklı pazarlar söz konusudur. Odaklanma stratejisi etkilidir.*
- *Maliyet, müşteri memnuniyeti, güvenlik ve uçuş emniyeti, geleceği yönetmek, esnek karar ve uygulamalara sahip olmak sektördeki rekabet avantajı elde etmeyi etkileyen faktörler olarak sıralanabilir.*

- *Türkiye deki havayolu ulaştırma sektöründe, şu anda havayolu yolcu taşıma işletmelerine ikame olabilecek bir üründen bahsedilememektedir.*
- *Entelektüel sermaye rekabet stratejilerinin oluşturulmasında ve uygulamadaki başarısında en önemli unsurlardan biridir. Taklit edilmesi çok zor olduğu için temel yetenek olma özelliğine sahiptir.*
- *İnovasyon uygulamaları rekabet avantajı sağlamada oldukça önemli bir unsurdur. Firmanın sektörel değişimlere uyumunu kolaylaştırmaktadır.*
- *Sektörde firma-müşteri-rakip firmalar-paydaşlar arasında etik açıdan sorun yaşanmadığı, fakat devletin bazı konularda bazı firmalara karşı imtiyazlı davrandığı ifade edilmektedir. Düşük maliyetli taşıyıcılar şikâyetçiler.*
- *Teknolojik yatırımlar maliyet ve değişim konularında firmalara avantaj sağlamaktadır. Müşteri algısını etkilemektedir.*

KAYNAKÇA

Adam M. Brandenburger ve Barry J. Nalebuff. **Ortaklaşa Rekabet**. (Çev: levent Cinemre). İstanbul: Scala yayıncılık.1998.

Abell, Derek. F. **Defining The Business: The Starting Point Of Strategic Planning**. Engle-Wood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1980.

Ağraş, Süleyman. “Stratejik liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel bir Araştırma”. Yayınlanmamış Master Tezi, **Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2007

Akgül, Olcay. “Niteliksel Araştırma ve Turizmde Uygulamaları”, **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, cilt: 4, sayı:2, 2004, ss:130–136.

Aktan, Coşkun Can. “Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları”, **www.canaktan.org**. 2007.

Alamdari, Fariba ve Fagan, Simon. “Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines”, **Transport Reviews**, Vol. 25 No. 3, 2005. ISSN 0144-1647.

Andrews, Kenneth. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Dow Jones-Irvin, Homewood, IL. 1971.

Ansoff, H. Igor. Author’s praface to Corporate Strategy: **An Analytic Approach To Corporate Strategy**. New York. McGraw-Hill. (1965).

Barney, Jay. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, Vol.17. s.1. 1991. pp: 99- 120.

Bono, Edward. De. **Sur/petition**, Harper Collins Publisher Inc. 1992.

Bowman, C., Faulkner, D. **Competitive and Corporate Strategy**, Irwin, London. 1997.

Chandler, Alfred. **Strategy and Structure**, Cambridge: The MIT Pres.1962.

Coulter, Morag. **Strategic Management in Action**, 3th Edition. Pearson Education International Inc. Upper Saddle River, New Jersey. 2005.

Courtney, Hugh., Kirkland, Jane ve Viguerie, Patrick. “Belirsizlik Koşullarında Strateji”, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Belirsizliği Yönetmek**, (Çev: Gündüz Bulut). MESS Yayınları. 1998

Daniel Chan. “Air wars in Asia: competitive and collaborative strategies and tactics in action”, **Journal of Management Development**, Vol. 19 No. 6, pp. 473-488. MCB University Press, 2000. 0262-1711

Daniel Chan. “The development of the airline industry from 1978 to 1998 A strategic global overview”, **Journal of Management Development**, Vol. 19 No. 6, , pp. 489-514. MCB University Pres. 2002. 0262-1711

D'Aveni, A. Richard (With Gunther, R.) **Hypercompetition: Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering**, The Free Press.Maxwell Macmillan Canada Inc. 1994.

Day, S. George. **Strategic Marketing Planing: The Pursuit Of Competitive Advantage**. Ninth Edition, United States of America West Publishing Company, 1994.

Devlet Hava Meydanları Müdürlüğü (DHMI). Haberler, “Havayolu İşletmeleri”, www.dhmi.gov.tr. Erişim Tarihi: 15.02.2008.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), **9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu**. Ankara. 2005.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Baskı, İstanbul; Beta Yayınları, 2004.

Doganis, Rigas. **The Airline Business in the Twenty-First Century**, Routeledge, London. 2001.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 6. Bası, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.

Evans, Nigel., Campbell, David ve Stonehouse, George. **Strategic Management for Travel and Tourism**. First Edition, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2003.

Fitzroy, Peter and Hulbert, James M. **Strategic Management: Creating Value in A Turbulent World**, John Wiley & Sons Inc. U.K. 2005.

Franke, Michael. “Competition between network carriers and low-cost carriers – retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency?”, **Journal of Air Transport Management**, No. 10, pp. 15-21. 2004.

Gardenhire Alissa ve Nelson, Laura. “Intensive Qualitative Research Challenges, Best Uses, and Opportunities”, **MDRC Working Papers on Research Methodology**, 2003, ss:1–37.

Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 2. Baskı, Ankara, Seçkin Yayınları, 2005.

Giray, Hatice. “Niteliksel Araştırmalar”, **www.google.com**. 2007, ss:1-11.

Glisson, L. Milton Cunningham, William A. Haris, James R. Janet, Di Lorenzo-Aiss, “Airline industry strategic alliances: marketing and policy implications”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 26 No. 3, pp. 26-34.

Grant, Robert. M. **Contemporary Strategy Analysis**, 5th Edition. Backwell Publishing (UK). 2005.

Haber “havayolu işletmelerinde yaşanan gelişmeler”, **http://www.utikad.org.tr/haberler/haber_oku.asp?haber=275**. Erişim tarihi: 12.02.2008

Haber “Havayolu İşletmelerinde Yaşanan Gelişmeler”, **<http://www.lojiport.com/>**, Erişim tarihi: 12.02.2008

Haberberg, A ve Rieple, A. **The Strategic Management Of Organization**. Hallow: Pearson Education, 2001.

Hancock, Beverley. "Trent Focus For Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research", **Trent Focus Group**, 1998, ss:1-31

Harrison, S. Jeffery ve John, St. H. Caron. **Foundation in Strategic Management**. Third Edition, United States of America, Thomson: Southwestern, 2004.

Heene, A ve Sanchez, R. **Competence-based Strategic Management**. London, John Wiley, 1997.

Harwood, James. (2005), "Ba.com uppance for no frills?", **Marketing Week**, Vol. 28 No. 5, ISSN: 0141-9285.

Hitt, Michael. A., Ireland, R.Duane and Hoskisson, Robert.E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**, 6th Edition. Thomson Corporation, South-Western, 2005.

Huettinger, Maik. "Air Baltic and SAS – a case study in the European airline industry", **Baltic Journal of Management**, Vol. 1 No. 2, 2006. pp. 227-244. Emerald Group Publishing Limited. 1746-5265.

Ireland, R.Duane. and Hitt, Michael. A "Achieving and Maintaininig Strategic Competitiveness in The 21st Century: The Role of Strategic Leadership", **Academy of Management Executive**, 13 (1). 1999. pp. 43-57.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Beta Yayınları, 2002.

John A. Parnell, "Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy", **Management Decision**, Vol. 44 No. 8, pp. 1139-1154. *q* Emerald Group Publishing Limited. 2006.

John C. Driver. "Developments in airline marketing practice", **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Vol. 5. No. 5, , pp. 134-150. 1999.

John C. Driver “Airline marketing in regulatory context, marketing intelligence & planning”, 19/ 2. pp. 125-135. **MCB University Press**. 2001. ISSN 0263-4503.

Johnson, Gerry. and Scholes, Kevan. **Exploring Corporate Strategy**, Third edition. Simon & Schuster, Prentice Hall International (UK). 1993.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 9.Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1999.

Kay, John. **Foundations of Corporate Success**. Oxford, Oxford University Press, 1993.

Kay, John. “Learning How To Define The Core Business”, **Financial Times**, 1 December 1995.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 9.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.

Kolar, Tomaz. and Toporišic, Andrej. “Marketing as warfare, revisited”, **Marketing Intelligence & Planning**, Volume: 25 Issue: 3. 2007. pp: 203 – 216.

Lee, Kiefer. and Carter, Steve. **Global Marketing Management: Changes, Challenges and New Strategies**. Oxford University Press Inc. New York. 2005.

Lawton, C. Thomas. “The Limits of Price Leadership: Needs-Based Positioning Strategy and The Long-Term Competitiveness of Europe’s Low Fare Airlines”, **Long Range Planning**, Vol. 32, no. 6. 1999. pp. 573-586.

Miller, Alex. ve Dess, G. Gary. “Assessing Porter’s (1980) model for its generalizability, accuracy, and simplicity”, **Journal of Management Studies**, 30. 1993. pp. 553–85.

Miner, John B., Timothy M. ve Luchsinger, V. **The Practice of Management Text Readings, Cases**, Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company. (1990),

Mintzberg, Henry. “Generic Strategies: Toward A Comprehensive Framework”, **Advances in Strategic Management**, Vol. 5. Greenwich, CT:JAI Press. 1988. pp. 1-67.

Mintzberg, Henry., **Generic business strategies. In: Mintzberg, H., Quinn, J. (Eds.), The Strategy Process**, Prentice Hall International, Upper Saddle River/NJ. 1996.

Morschetta, D., Swobodab, B. and Schramm-Klein, H. “Competitive strategies in retailing—an investigation of the applicability of Porter’s framework for food retailers”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol:13 .pp.275–287. 2006.

Nezahat GÜÇLÜ. “Stratejik Yönetim”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2. ss. 61-85. (2003)

Onur Air, “Hakkımızda”, www.onurair.com.tr. Erişim Tarihi: 15.02.2008.

“Patton, M.Q. How to Use Qualitative Methods in Evaluation, Nexbury Park, CA:Sage, 1987”. Aktaran Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 5.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık 2005.

Pegasus, “Kurumsal Tanıtım Dokümanı, Kalite Politikası, www.flypgs.com. Erişim Tarihi: 15.02.2008.

Peter Jones, “Developing new products and services in flight catering”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 7 No. 2/3, 1995. pp. 24-28 © MCB University Pres. 0959-6119

Petts, Nigel. “Building Growth on Core Competences- A Practical Approach”, **Long Range Planning**, 30 (4), August, 1997, pp. 551-561.

Porter, Michael. E. **Competitive Strategy**, The Free Press, New York.1980.

Porter, Michael. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press. 1985.

Porter, Michael. E. **The competitive advantage of nations**, New York: The free press. 1990.

Porter, Michael. E. **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri** (Çev: Gülen Ulubilgen). İstanbul, Sistem yayıncılık, 2000.

Prahalad, C.K., and Hamel, Gary. “The Core Competence of Corporations”, **Harvard Business Review**, May-June, Vol. 68 No.3. 1990. ss: 79- 91.

Rainer Feurer and Kazem Chaharbaghi, “Strategy Development: Past, Present and Future”, **Management Decision**, Vol. 33. No. 6. pp.11-21. © MCB University Press, 0025-1747. 1995.

Raymond E. Miles and Charles C. Snow, **Organizational Strategy, Structure And Process**. New York. McGraw-Hill. 1978.

Remenyi, Dan. “Introduction to Qualitative Research” 2006. www.tcd.ie/Statistics. Erişim tarihi: 12.02.2008.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, İstatistikler, “(2002–2007)Yılları İtibariyle Yolcu Sayısındaki Değişmeler”, <http://www.shgm.gov.tr/index2.html> Erişim tarihi: 01.03.2008.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, İstatistikler, “(2002–2007)Yıllar İtibariyle Havayolu İşletmeleri, Hava Aracı sayıları ve Koltuk Kapasiteleri”, <http://www.shgm.gov.tr/index2.html> Erişim tarihi: 01.03.2008.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), Haber, “Havacılık Sektörü”, www.shgm.gov.tr Erişim Tarihi: 15.02.2008.

Sun Express, “biz kimiz”,www.sunexpress.com.tr.Erişim Tarihi:15.02.2008.

Teare, Richard ve Boer, Andrew. **Strategic Hospitality Management: Theory and Praticce for the 1990s**. Fourth Edition, London Cassell, Educational Limited, 1996.

Türk Hava Yolları (THY). Kurumsal, “THY hakkında” www.thy.com.tr, Erişim Tarihi: 15.02.2008.

Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği (TÖSHİD). Haberler. “havayolu işletmeleri”, <http://www.toshid.org>. Erişim Tarihi: 15.02.2008.

Ulaştırma Bakanlığı (UBAK), Haber. “Havacılık Sektörü”, www.ubak.gov.tr Erişim Tarihi: 15.02.2008.

Utikad Haber. “Havayolu İşletmelerinde Yaşanan Gelişmeler”, www.utikad.org.tr. Erişim Tarihi: 12.02.2008

Ülgen Hayri ve Mirze, Kadri. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004.

Walker, Gordon. **Modern competitive strategy**. International edition, New York, Mc Graw Hill Companies Inc, 2003.

Winget, Megan. “Qualitative Research: The Ethnography of Annotation Model”, www.unc.edu/~winget/research/Winget_Methods.pdf. Erişim Tarihi: 12.02.2007.

Wright, Peter. “A refinement of porter's strategies”, **Strategic Management Journal**, Vol. 8, No. 1. 1987. pp. 93-101.

Yazıcıoğlu, Yahşi ve Erdoğan, Samiye. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.

Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 5.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık 2005.

EKLER**EK 1: Görüşme Talep Mektubu**

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

12.01.2008

KONU: Görüşme Talebi

**Sayın Temel KOTİL
Genel Müdür,
Türk Hava Yolları Genel Yönetim Binası
Atatürk Havalimanı,
Yeşilköy 34149-İstanbul**

Bu mektubun konusu, akademik bir çalışma çerçevesinde görüşlerinizi öğrenebilmek amacıyla randevu talebimizi içermektedir.

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalındaki Yüksek Lisans öğrenimimi sürdürmekteyim. Master tez çalışması kapsamında “**Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri: Türk Şirketlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma**” konulu bir çalışma yürütmekteyim.

Çalışmanın amacı, havayolu yolcu taşıma şirketlerinde uygulanan rekabet stratejilerini, sektörün temel dinamiklerini ve şirketlere rekabet avantajı sağlayan unsurları belirleyerek günümüz yoğun rekabet koşullarında sektör lideri olmaya veya ayakta kalmaya çalışan şirketlere rekabet stratejileri konusunda rehberlik edecek öneriler sunmaktır.

Bu amaçla **sektörde öncü kurumlar arasında yer alan işletmenizin** yöneticisi olarak konuya ilişkin görüşlerinize ihtiyaç duyulmakta ve sizden randevu talep edilmektedir. Görüşme sırasında elde edilen bilgiler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Başka bir amaçla kullanılması söz konusu değildir.

İlginize sunulan görüşme talebini değerlendirdikten sonra uygun gördüğünüz takdirde 15 Ocak 2008 – 10 Şubat 2008 tarihleri arasında randevu yerine ve saatine ilişkin bilgileri aşağıda yer alan e-posta adresine göndermenizi veya telefona bildirmenizi rica ederim. Çalışmanın sektör-üniversite işbirliğine yönelik iyi bir örnek oluşturması dileğiyle sağlayacağınız katkılara şimdiden teşekkür ederim.

**Memduh CEYLAN
Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü**

İLETİŞİM BİLGİLERİ:

Yunus Emre TAŞGİT
Düzce Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
TEL: 0537 515 16 78
E-mail: yemre1453@gmail.com.

EK 3: Görüşme Formu ve Soruları**GÖRÜŞME FORMU****Araştırma Konusu:**

“Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri: Türk Şirketlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma”

Tarih: .../...../.....

Yer:.....

Başlangıç:

Kurum :

Bitiş:

Yunus Emre TAŞGİT

Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Sayın Yönetici,

Merhabalar, ismim Yunus Emre TAŞGİT. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimimi sürdürmekteyim. Bu görüşme yüksek lisans tezimin verilerini oluşturma amacıyla yapılacaktır.

Görüşmenin amacı, daha önce ilginize sunulan randevu talebi ışığında, havayolu yolcu taşıma şirketlerinde uygulanan rekabet stratejilerini, sektörün temel dinamiklerini ve şirketlere rekabet avantajı sağlayan unsurları belirlemeye yönelik bilgiler elde etmektir. Bu amaçla **sektörde öncü kurumlar arasında yer alan işletmenizin** yöneticisi olarak konuya ilişkin görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Konuya ilişkin görüş ve düşüncelerinizi büyük bir rahatlık ve açıklıkla dile getirmeniz, araştırmamın amaçlarına ulaşması açısından büyük önem arz etmektedir. Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ediyorum. Görüşme sırasında elde edilen

bilgiler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Başka bir amaçla kullanılması söz konusu değildir.

Bunun yanı sıra araştırma raporunda isminizin geçmemesini arzu ederseniz, isminizin yerine bir kod isim kullanılabileceğini belirtmek isterim. Sizce bir sakıncası yoksa daha sonra belge haline dönüştürebilmek amacıyla görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Görüşme sonunda istemediğiniz bilgiler silinebilir.

Sormak istediğiniz bir soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünce yoksa görüşme sorularına başlamak istiyorum.

Görüşme Soruları

✚ *Stratejik olarak sektördeki mevcut durumu nasıl değerlendiriyorsunuz? Firmanızın sektördeki rekabet konumu hakkında bilgi verebilir misiniz?*

✚ *Firmanızın uzun ve kısa dönemli amaçları, misyon- vizyonu ile rekabet stratejilerinizi belirlemeniz arasındaki ilişkiler hakkında bilgi verebilir misiniz?*

✚ *Firmanızın genelde benimsemiş olduğu rekabet stratejileri hakkında bilgi verebilir misiniz?*

✚ *Rakiplerinize göre hangi işleri çok iyi yaptığınızı ve devam ettirmeniz gerektiğini düşünüyorsunuz?*

✚ *Sektörün gelecekteki yapısının nasıl şekilleneceğini düşünüyorsunuz? Fırsatlar ve tehditler neler olabilir? Büyüyebileceğiniz ya da kendinizi geliştirebileceğiniz alanlar hangileridir?*

✚ *Müşterileriniz kimler? Sizi niçin tercih ediyorlar? Ve tatmin düzeyleri konusunda bilgi verebilir misiniz?*

✚ *Sizce sektörde rekabet edebilirlik için önemli olan başarı faktörleri nelerdir?*

✚ *İkame ürünler sektör rekabetini ve rekabet stratejilerinizi nasıl etkiliyor?*

✚ *Sahip olduğunuz entelektüel sermayenin rekabet başarısı elde etmenizdeki önemi nedir?*

- ✚ *İnovasyon (yenilikçilik) sizce rekabet ortamını nasıl etkiliyor?*
- ✚ *Rekabet ortamını etik açıdan nasıl değerlendiriyorsunuz?*
- ✚ *Rekabet stratejilerinizin başarısında teknolojik yatırımlarınızın rolü ve öneminden bahsedebilir misiniz?*

Görüşülen Kişi İle İlgili Bilgiler:

Görüşülen Kişi :

Yaşı :

Uzmanlık Alanı :

İşletmedeki Ünvanı:

İşletmede Üst Düzey Yönetici Olarak Çalışma Süresi

Görüşmeye katıldığınız ve verdiğiniz önemli bilgiler için çok teşekkür ederim

EK 4: Görüşme Örneği**Araştırma Konusu:**

**“Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri:
Türk Şirketlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma”**

Tarih: 01 / 27 / 2008**Yer:** Yeşil Köy\ İstanbul**Başlangıç:** 11:00**Kurum:** Türk Hava Yolları**Bitiş:** 11:45**Yunus Emre TAŞGİT**

Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

TAŞGİT: *Stratejik olarak sektördeki mevcut durumu nasıl değerlendiriyorsunuz? Firmanızın sektördeki rekabet konumu hakkında bilgi verebilir misiniz?*

EKER: *Sivil havacılık sektörü 2002 yılından bu yana dünyada ve Türkiyede ciddi bir büyüme göstermiştir. Özellikle Türkiyedeki büyüme, dünya ortalamasının da çok üzerindedir. Bu da ülkemizde son 5 yılda birçok havayolunun sektöre girmesi, atıl birçok havalimanının hizmete açılması ile sonuçlanmıştır. Bu yıl 75. kuruluş yıldönümünü kutlayacak olan THY, 2002 yılında 10 milyon yolcu taşıırken 2007 yılında 20 milyon yolcuya ulaşmıştır.*

THY, yurtiçinde önemli bir pazarpayına sahiptir ve yurtiçi pazarında lider konumdadır. Yurtdışında ise Star Alliance'a katılımının tamamlanması ile uçuş noktası sayısını 850'ye çıkararak müşterilerine tek bilet ile dünyanın hemen hemen tüm noktalarına ulaşma imkanı sunmaktadır.

TAŞGİT: *Firmanızın uzun ve kısa dönemli amaçları, misyon- vizyonu ile rekabet stratejilerinizi belirlemeniz arasındaki ilişkiler hakkında bilgi verebilir misiniz?*

EKER: *THY, stratejilerini ve kısa-orta-uzun dönemli amaçlarını oluştururken; “Sivil Hava Taşımacılığı sektöründe Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin Bayrak Taşıyıcısı kimliğiyle; uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve rekabetçi*

konumu ile tercih edilen, Avrupa'nın önde gelen ve küresel ölçekte faal bir havayolu olmak" misyonunu temel almaktadır. Bunlar arasından son yıllarda özellikle "küresel ölçekte faal bir havayolu olmak" stratejisi ön plana çıkmaktadır.

TAŞGİT: *Firmanızın genelde benimsemiş olduğu rekabet stratejileri hakkında bilgi verebilir misiniz?*

EKER: *Müşterilerimizin biletlerini satın almaları sürecinden başlamak üzere yolculuklarının tamamlanmasına kadar olan her bir alt süreçte fark yaratan, tekrar THY'yi tercih etmelerini sağlayacak süreçler sunan bir havayolu olmak buna örnek olarak verilebilir. Bu kapsamda ikram hizmetinin mükemmelleştirilmesi için sermayesinin %50sinin THY'ye ait olan Do&Co firmasının kurulması, uzun uçuşlarda mükemmel konfor sağlamak için geniş gövdeli uçaklarımızın kabin içi koltuk konfigürasyonu ve eğlence sistemlerinin yenilenmesi, Star Alliance'a üyelik sürecinin tamamlanması ile dünyanın hemen hemen her noktasına tek biletle ulaşım gibi uygulamalar bu stratejilerin ürünüdür.*

TAŞGİT: *Rakiplerinize göre hangi işleri çok iyi yaptığınızı ve devam ettirmeniz gerektiğini düşünüyorsunuz?*

EKER: *Biz bir network taşıyıcı olduğumuz için hizmet kalitemiz ülkemizdeki düşük maliyetli havayollarına göre kıyaslanamayacak derecede yüksektir. THY'yi yurtdışında rekabet ettiğimiz Avrupa'nın önde gelen havayollarına göre kıyaslamak gerekirse; havacılık sektörünün saygın değerlendirme kuruluşu SkyTrax'in 750 kriteri baz alarak yaptığı yolcu memnuniyeti değerlendirmelerine göre 5 yıldız üzerinden 4 yıldız alan şirketimiz bu konuda Avrupalı havayollarının hizmet kalitesini yakalamıştır.*

TAŞGİT: *Sektörün gelecekteki yapısının nasıl şekilleneceğini düşünüyorsunuz? Fırsatlar ve tehditler neler olabilir? Büyüyebileceğiniz ya da kendinizi geliştirebileceğiniz alanlar hangileridir?*

EKER: *Sektör 2007'de en parlak yıllarından birini geçirdi. 2010'lu yıllarda hem ülkemizde hem de dünya havacılığının üç önemli merkezi olan Amerika, Avrupa ve Asya-Pasifik bölgelerinde birleşme veya satınalma yoluyla konsolidasyonların*

görüüleceği ve büyük ölçekli havayollarının küçük havayollarını bu yolla yutacağı tahmin edilmektedir.

TAŞGİT: *Müşterileriniz kimler? Sizi niçin tercih ediyorlar? Ve tatmin düzeyleri konusunda bilgi verebilir misiniz?*

EKER: *2007 yılındaki 20 milyon müşterimizi yaklaşık 150 uçuş noktasına taşıdık. Türkiye’de havacılık sektöründe ilk defa yapılan TMME(Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi)’ye göre THY birinci oldu. Yurtdışı değerlendirmelerde ise SkyTrax tarafından 5 yıldız üzerinden 4 yıldız alan şirketimiz, bu konuda Avrupalı rakipleri ile yarışmaktadır.*

TAŞGİT: *Sizce sektörde rekabet edebilirlik için önemli olan başarı faktörleri nelerdir?*

EKER: *Her yolcu segmenti için değişik faktörler ön plana çıkmaktadır. Business class bir yolcu için sefer sayısının sıklığı, birincil havalimanlarına uçuş, zamanında kalkış, hizmet kalitesi önplanda iken ekonomi sınıfı bir yolcunun tercihinde fiyat ve promosyon öne çıkmaktadır.*

Günümüzde başarılı ürün ve hizmetler çok kısa bir süre içerisinde rakipler tarafından taklit edilmektedir. Bu da farklılık yaratmak için biran önce tekrar yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini gerektirir. Dolayısıyla sürekli rekabet edebilmek için yeni ürün ve hizmet geliştirme becerisinin sürekli olması gerekmektedir.

TAŞGİT: *İkame ürünler sektör rekabetini ve rekabet stratejilerinizi nasıl etkiliyor?*

EKER: *Kısa mesafeli uçuşlarda havayoluna ikame olabilecek yeni ürün hızlı trenlerdir. Ülkemizde şu an yapım ve deneme aşamasında olan hızlı trenler yurtdışında kısa mesafede havacılığa en büyük alternatif olmuştur. Orta ve uzun mesafeli uçuşlarda ise ikame ürünlerin seyahat süresi çok uzun olduğu için havayoluna ciddi bir alternatif bulunmamaktadır.*

TAŞGİT: *Sahip olduğunuz entelektüel sermayenin rekabet başarısı elde etmenizdeki önemi nedir?*

EKER: *THY yaklaşık 11.000 kişilik büyük bir aile olup, son 5 yılda ulaştığı rekor büyüme ve karlılık rakamlarını, işlerini çok iyi yapan çalışanlarımızın oluşturduğu*

sinerji ile yakalamıştır. Şirketimizin global ölçekte bir havayolu olması hedefini yakalamasında, güler yüzlü, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden ve işini çok severek yapan 11.000 çalışanımızın enerjisi en büyük avantajımızdır.

TAŞGİT: *İnovasyon (yenilikçilik) sizce rekabet ortamını nasıl etkiliyor?*

EKER: *Havayolu taşımacılığında inovasyonun rolü çok büyüktür. Teknolojik yeniliklerden örnek verirsek; internet üzerinden check-in yapılması, uçaklarda cep telefonu ve laptop kullanımı, havalimanlarında RFID ile yolcu ve bagaj takibi gibi yenilikçi uygulamalar çok kısa bir süre içerisinde olmazsa olmazlar arasına girecektir.*

TAŞGİT: *Rekabet ortamını etik açıdan nasıl değerlendiriyorsunuz?*

EKER: *THY ülkemiz sivil hava taşımacılığında öncü olma görevini bu konuda da yerine getirmektedir. Şirketimizin uygulamakta olan Etik Kurallar Web sitemizde yayınlanmakta olup müşterilerimize, iş ortaklarımıza, hissedarlarımıza, çalışanlarımıza ve rakiplerimize karşı bu sorumluluklarımızın bilincinde hareket edilmektedir.*

TAŞGİT: *Rekabet stratejilerinizin başarısında teknolojik yatırımlarınızın rolü ve öneminden bahsedebilir misiniz?*

EKER: *Havayolu taşımacılığı teknolojik yeniliklerin belki de en hızlı uygulandığı sektörlerden birisi olduğu için hem maliyet azaltıcı hem de gelir artırıcı etkisi olan teknolojik yatırımlar uygulamada ilk sıralarda yer almaktadır. Son 5 yılda şirketimizin yakaladığı rekor büyüme ve karlılık rakamlarında teknolojik yatırımlarımızın rolü büyüktür.*

Görüşülen Kişi İle İlgili Bilgiler:

Görüşülen Kişi : Ersin Eker

Yaşı : 46

Uzmanlık Alanı : Stratejik Planlama-Yönetim

İşletmedeki Unvanı: Stratejik Planlama ve Yatırımlar Müdürü

İşletmede Üst Düzey Yönetici Olarak Çalışma Süresi: 5 yıl

Görüşmeye katıldığınız ve verdiğiniz önemli bilgiler için çok teşekkür ederim.

EK 5: Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Erzurum da doğdu. İlk ve ortaöğrenimini Erzurum da tamamladı. Önlisans eğitimini 2001–2003 yılları arasında, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu Meslek Yüksek Okulu'nda tamamladı. Lisans eğitimini 2001–2005 yılları arasında, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulunda turizm işletmeciliği ve otelcilik bölümünde tamamladı. 2006 yılında aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Akademik ilgi alanları; stratejik yönetim, rekabet stratejileri, oyun teorisi, senaryo planlama, turizm politikası ve planlamasıdır.

Akademik Yayınları:

1. MİHALKO, G. ve RATZ, T. (2007). **Akdeniz'de Turist Çevresi.** (Çev: Yunus Emre TAŞGİT), *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Vol. Sayı. S.
2. TAŞGİT, Y. E. ve KILIÇ, İ. (2007). **Otel İşletmelerinde Rekabet Stratejileri: Porter'in Jenerik Stratejileri Çerçevesinde Bir Değerlendirme.** Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu, 21-23 Kasım, Çeşme, İZMİR.
3. AKBABA, A. ve TAŞGİT, Y. E. (2008). **Otel Endüstrisinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi: Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma,** III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, 17-19 Nisan, BALIKESİR.

