

**T.C.  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
LOJİSTİK YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**Türkiye’de Havacılık Sektöründeki Rekabet Stratejilerinin Geleneksel  
Havayolu Ve Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri Bağlamında  
Karşılaştırması**

**Yüksek Lisans Tezi**

**SELÇUK KARABULAK**

**İstanbul, 2016**

**T.C.  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
LOJİSTİK YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**Türkiye’de Havacılık Sektöründeki Rekabet Stratejilerinin Geleneksel  
Havayolu Ve Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri Bağlamında  
Karşılaştırması**

**Yüksek Lisans Tezi**

**SELÇUK KARABULAK**

**Öğrenci Numarası: 132011002**

**Danışman: DOÇ. DR. A. ZAFER ACAR**

**İstanbul, 2016**



# İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>IV</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>V</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>VI</b>
<b>TEZ ÖZETİ</b> .....	<b>VII</b>
<b>1.BÖLÜM: GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2.BÖLÜM: DÜNYADA SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ</b> .....	<b>3</b>
2.1 SİVİL HAVACILIĞIN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ .....	3
2.1.1 Oluşum Evresi (1903-1938).....	4
2.1.2 Büyüme Evresi (1938-1958).....	4
2.1.3 Olgunluk Evresi (1958-1978).....	5
2.1.4 Liberalleşme Evresi (1978-...) .....	5
2.2 SİVİL HAVACILIĞI ETKİLEYEN ÖNEMLİ KONVANSİYONLAR.....	6
2.2.1 Paris Konvansiyonu (Konferansı).....	6
2.2.2 Chicago Konvansiyonu (Konferansı) .....	6
2.2.3 Diğer Önemli Konvansiyonlar(konferanslar) .....	10
2.3 DÜNYADAKİ SİVİL HAVACILIK OTORİTELERİ .....	11
2.3.1 Uluslararası Sivil Havacılık Birliği .....	11
2.3.2 Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği .....	11
2.3.3 Diğer Önemli Sivil Havacılık Otoriteleri .....	12
2.4 DÜNYA SİVİL HAVACILIĞINDA İKİLİ HAVACILIK ANLAŞMALARİ .....	12
<b>3.BÖLÜM: TÜRKİYE’DE SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ</b> .....	<b>14</b>
3.1 1983 YILINDAN ÖNCEKİ GELİŞMELER.....	14
3.2 1983 YILI SİVİL HAVACILIK KANUNU VE SONRAKİ GELİŞMELER.....	15
3.3 TÜRKİYE’DE SİVİL HAVACILIĞI DÜZENLEYEN KURUMLAR .....	19
3.3.1 Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü(SHGM) .....	19
3.3.2 Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) .....	20
3.3.3 Demiryolları, Limanlar, Havaalanları İnşaatı Genel Müdürlüğü (DLHİ) .....	22
3.3.4 Başbakanlık Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü .....	22
3.4 TÜRK SİVİL HAVACILIĞINDA MEVCUT DURUM .....	22
3.4.1 Türk Sivil Havacılığında Altyapı(Havaalanları).....	24
3.4.2 Hava Seyrüsefer Hizmetleri .....	25
3.4.3 Türkiye’de Mevcut Havayolu Şirketleri .....	25
3.4.4 Diğer Hava Aracı İşletme Şirketleri.....	26
3.4.5 Yer Hizmetleri Veren Kuruluşları .....	26
3.4.6 Bakım ve Eğitim İşletmeleri .....	27
<b>4.BÖLÜM: REKABET STRATEJİLERİ</b> .....	<b>28</b>
4.1 STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM .....	28
4.1.1 Strateji İle İlgili Temel Kavramlar .....	28
4.1.2 Strateji Yönetimin Tanımı Ve Özellikler.....	30
4.1.3 Stratejik Yönetim Süreci.....	30
4.1.4 Stratejik Analiz.....	31
4.1.4.1 Dış Çevre Analizi .....	32
4.1.4.2 İç Çevre Analizi .....	32
4.1.4.3 Swot Analizi .....	33
4.2 REKABET STRATEJİLERİ.....	35
4.2.1 Rekabet Ve Rekabette Temel Kavramlar.....	35
4.2.2 Rekabet Gücü .....	36

4.2.3 Rekabet Üstünlüğü .....	37
4.2.4 Rekabette Değer Zinciri Analizi .....	38
4.3 REKABET STRATEJİSİNİ ETKİLEYEN ETKENLER .....	39
4.3.1 Porter'ın Beş Güç Modeli .....	39
4.3.1.1 Piyasaya Yeni Girenlerin Tehdidi .....	41
4.3.1.2 İkame Ürünler Veya Hizmetlerin Tehditi .....	42
4.3.1.3 Tedarikçiler .....	43
4.3.1.4 Alıcıların Gücü .....	44
4.3.1.5 Rakiplerin Gücü .....	45
4.4 PORTER'IN GENEL REKABET STRATEJİLERİ(JENERİK STRATEJİLER) .....	47
4.4.1 Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi .....	48
4.4.2 Farklılaştırma Stratejisi .....	50
4.4.3 Odaklanma Stratejisi .....	53

## 5.BÖLÜM: STRATEJİK AÇIDAN HAVAYOLU İŞ MODELLERİ .....55

5.1. GELENEKSEL HAVAYOLU MODELİ(FULL SERVICE NETWORK CARRIERS- FSNC).....	55
5.1.1 GELENEKSEL HAVAYOLU MODELİNİN ÖZELLİKLERİ .....	56
5.1.1.1 Hizmet Organizasyonu .....	56
5.1.1.2 Açık Sistemler .....	57
5.1.1.3 Sürekli Hizmet Arzı .....	57
5.1.1.4 Nitelikli Personel ve Sürekli Eğitim Gereksinimi .....	57
5.1.2 Geleneksel Havayolu Firmalarında(FSNC) Tarifeli Seferler .....	58
5.1.3 Geleneksel Havayolu Firmalarında(FSNC) Tarifesiz (Charter) Seferler .....	58
5.1.4 Geleneksel Havayolu Firmalarında Maliyetler .....	59
5.1.5 Geleneksel Havayolu Firmaların Yapmış Oldukları Stratejik Ortaklıklar .....	61
5.1.5.1 Star Alliance .....	62
5.1.5.2 Oneworld İttifakı .....	62
5.1.5.3 Sky Team ittifakı .....	63
5.2 DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU MODELLERİ(LOW COST CARRIERS-LCC).....	63
5.2.1 DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU MODELLERİNİN ÖZELLİKLERİ .....	64
5.2.2 Düşük Maliyetli Havayolu Modeli (LCC) İle Geleneksel Havayolu Modeli (FSNC) Arasındaki Temel Farklar .....	66
5.2.3 Düşük Maliyetli Havayolu(LCC) Modelleri Ve Geleneksel Havayolu Modeli (FSNC) Arasındaki Stratejik Farklar .....	69
5.2.4 Düşük Maliyetli Havayolu Modeli (LCC) İle Geleneksel Havayolu Modeli (FSNC) Uygulayan Firmalardaki Uçuş Ağ Yapısındaki Farklar (Network Farkı).....	70
5.2.5 Düşük Maliyetli Havayolu Modeli (LCC) İle Geleneksel Havayolu Modeli (FSNC) Uygulayan Firmalardaki Slot Rekabeti .....	72
5.3 BÖLGESEL HAVAYOLU MODELİ .....	73
5.3.1 Bölgesel Havayolu Modeli Stratejisinin Nedenleri .....	74
5.3.2 Bölgesel Havayolu Modeli Stratejisini Etkileyen Faktörler .....	75

## 6.BÖLÜM: TÜRKİYE'DE HAVACILIK SEKTÖRÜNDE FARKLI HAVAYOLU MODELLERİNİN REKABETÇİ KARŞILAŞTIRMASI .....77

6.1.YÖNTEM VE METODOLOJİ .....	77
6.1.1 Araştırmanın Kapsamı .....	77
6.1.2 Araştırmanın Amacı .....	79
6.1.3 Araştırmanın Katkısı .....	79
6.1.4 Yöntem .....	80
6.2 TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN GELENEKSEL VE DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU MODELLERİNİN PORTER'IN BEŞ GÜÇ MODELİNE GÖRE REKABETİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	81
6.2.1 Porter 'ın Beş Güç Modelinin Türkiye'de Havacılık Sektöründe Örnek Firmalar Üzerinde Analizi .....	81
6.2.1.1 Potansiyel Rakipler .....	82
6.2.1.2 İkame Ürünler: .....	84

6.2.1.3 Sektördeki Rakipler: .....	85
6.2.1.4 Alıcılar: .....	85
6.2.1.5 Tedarikçiler: .....	87
6.3 TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN GELENEKSEL VE DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU MODELLERİNİN PORTER'İN DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİNİN ÖRNEK FİRMALAR ÜZERİNDE KARŞILAŞTIRILMASI.....	88
6.3.1 Firma Altyapısı: .....	90
6.3.2 Havayolu Firmalarının Operasyonel Faaliyetler .....	95
6.3.3 İnsan Kaynakları Yönetimi.....	107
6.3.4 Tedarik .....	109
6.3.5 Teknoloji Geliştirme.....	113
6.4 HAVACILIK SEKTÖRÜNDE REKABET ÜNSURLARI .....	115
6.5 TÜRK HAVAYOLLARI VE PEGASUS HAVAYOLLARININ REKABET AÇISINDAN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ .....	116
<b>7. BÖLÜM: SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>119</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>128</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>140</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

---

ŞEKİL 1:TRANSİT GEÇİŞ HAKKI .....	8
ŞEKİL 2:TEKNİK İNİŞ HAKKI .....	8
ŞEKİL 3: 3. TRAFİK HAKKI .....	8
ŞEKİL 4: 4. TRAFİK HAKKI .....	9
ŞEKİL 5: 5. TRAFİK HAKKI .....	9
ŞEKİL 6: 6. TRAFİK HAKKI .....	9
ŞEKİL 7: 7. TRAFİK HAKKI .....	9
ŞEKİL 8:8. TRAFİK HAKKI (KABOTAJ HAKKI) .....	10
ŞEKİL 9: 9. TRAFİK HAKKI (FUL KABOTAJ HAKKI).....	10
ŞEKİL 10: TÜRKİYE'DE MEVCUT HAVAALANLARI .....	24
ŞEKİL 11: TÜRKİYE'DE HAVAYOLU FİRMALARININ SEKTÖRDEKİ PAYLARI .....	26
ŞEKİL 12: STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ .....	31
ŞEKİL 13: SWOT ANALİZİ TEKNİĞİ .....	34
ŞEKİL 14: PORTER'İN DEĞER ZİNCİRİ .....	39
ŞEKİL 15: PORTER'İN BEŞ GÜÇLER MODELİ .....	40
ŞEKİL 16: PORTER'İN MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ .....	50
ŞEKİL 17: PORTER'İN FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ .....	52
ŞEKİL 18: LCC'LERİN TEMEL STRATEJİLERİ .....	65
ŞEKİL 19:TÜRKİYE'DE TOPLA-DAĞIT SİSTEMİNE BİR ÖRNEK .....	72
ŞEKİL 20:PORTER'İN DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİNİN HAVACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI .....	89
ŞEKİL 21: THY'NİN GİDERLERİ .....	104
ŞEKİL 22: PEGASUS'UN GİDERLERİ .....	105

## TABLO LİSTESİ

---

TABLO 1: TÜRKİYE'DE 2014 YILI SIVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ .....	23
TABLO 2: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN HAVAYOLU FİRMALARI .....	25
TABLO 3: DIŞ ÇEVREYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	32
TABLO 4: SWOT MATRİSİ TABLOSU .....	35
TABLO 5: PORTER'İN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ .....	38
TABLO 6: PORTER'İN GENEL REKABET STRATEJİLERİ.....	48
TABLO 7: STAR ALLIANCE İSTATİSTİKLERİ .....	62
TABLO 8: ONEWORLD İTTİFAKI İSTATİSTİKLERİ.....	62
TABLO 9: SKY TEAM İTTİFAKI İSTATİSTİKLERİ .....	63
TABLO 10: FSNC FİRMALARI LCC FİRMALARI ARASINDAKİ TEMEL STRATEJİ FARKLARI. 70	
TABLO 11: ÜLKEMİZDE SON YILLARDA GERÇEKLEŞEN HAVA TRAFİĞİ İSTATİSTİKLERİ .....	85
TABLO 12: THY'NİN OCAK-HAZİRAN 2015 ARASINDAKİ FİNANSAL YAPISI.....	92
TABLO 13: THY'NİN OCAK-HAZİRAN 2015 ARASINDAKİ FİNANSAL YAPISI.....	93
TABLO 14: THY'NİN HAZİRAN 2015 İTİBARIYLA FİLO YAPISI .....	94
TABLO 15: PEGASUS'UN HAZİRAN 2015 İTİBARIYLA FİLO YAPISI .....	95
TABLO 16: THY'NİN HAZİRAN 2015 İTİBARIYLA NETWORKU .....	96
TABLO 17: PEGASUS'UN HAZİRAN 2015 İTİBARIYLA HAZİRAN NETWORKU .....	97
TABLO 18: THY'NİN HAZİRAN 2015 İTİBARIYLA HAVA TRAFİK DURUMU .....	105
TABLO 19: PEGASUS'UN HAZİRAN 2015 İTİBARIYLA OPERASYONEL TRAFİK SONUÇLARI .....	106
TABLO 20: THY'NİN HAZİRAN 2015 İTİBARIYLA ALT ŞİRKETLERİNİN MALİ DURUMU .....	112
TABLO 21: PEGASUS HAVAYOLLARI'NA AIT OLAN ALT ŞİRKETLERİNİN MALİ DURUMU .....	113
TABLO 22:SEKTÖRDEKİ HAVAYOLU FİRMALARINI ETKİLEYEN REKABET UNSURLARI .....	116
TABLO 23:GELENEKSEL HAVAYOLU OLARAK THY'NİN SWOT ANALİZİ .....	116
TABLO 24: DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU OLARAK PEGASUS HAVAYOLUNUN SWOT ANALİZİ .....	117



## SUMMARY

Today competitiveness among in airline market companies getting increased. Companies pursue different strategies in order to cope with this intensive competition. Many of them adapt well-known business strategies: cost leadership, differentiation focused low-cost and differentiation into their business strategies. In airline industry, especially Low-Cost Carriers (LCC) getting a strong challenge for traditional Full Service Network Carriers (FSNC) in competition.

The aim of this study is to reveal the strategic responses given by the existing companies in the domestic market which resulted following deregulation. The research findings show that to some extent competition has been brought into airline market in Turkey, Turkish airline companies have created different strategies in this competitive environment, In this thesis we study how does the entry of a rival firm affects the competitive of airlines, by using an entry model with horizontal product differentiation developed in Turkey.

We also look at what markets characteristics affect an airlines entry decisions and how this differs between LCC and FSNC. We also look at the what market's characteristics affect an airlines entry decisions and how this differs between low-cost and full-service carriers. It is conventional wisdom among informed observers of the Turkish airline industry that the passengers who fly FSNC like Turkish Airlines are significantly different from those who fly LCC like Pegasus airlines.

We also look at fare competition with questions like 1) Did the entry of LCC significantly lower air fares? 2) Did FSNC predatorily responded to LCC entry to expel them of market? So, that price competition is not only certain in aviation market, but that is also their competitive struggle. Price competition is a more effective increasing profitability than is the advertising and promotional competition that is prevalent and optimal.

The study shows that competition airline firms especially focus on gaining the cost leadership. In addition, as a result of competition strategies followed, it is seen that the market has grown bigger, there have been important changes in the shares of the companies in the market.

This thesis provides a competition assessment of the Turkey domestic airline industry. According to this purpose we analyzed competition in Turkish air transport market between FSNC and LCC. In it we reach conclusions about the sector's performance and the level of competition, identify impediments to competition that policymakers can address and remove, and make specific competition policy recommendations to improve competition in the sector. In this thesis we looked at competition between LCC and FSNC in Turkish air lines market.

We also look at the what market's characteristics affect an airlines entry decisions and how this differs between LCC and FSNC. It is conventional wisdom among informed observers of the Turkish airline industry that the passengers who fly FSNC like Turkish air lines are significantly different from those who fly LCC like Pegasus airlines.

**Keywords:** Competitiveness, Aviation, Full Service Network Carriers (FSNC), Low Cost Carriers (LCC)

---

## TEZ ÖZETİ

Günümüzde havacılık sektöründe rekabet giderek artmaktadır. Havayolu firmaları bu yoğun rekabet ortamında değişik stratejiler geliştirmektedir. En yaygın işletme rekabet stratejisi; fiyat liderliğidir, maliyet odaklı bir strateji olan düşük maliyetli hava yolu firmaları, havacılık sektöründeki geleneksel havayolu firmalarıyla güçlü bir rekabet ortamı yaşanmaktadır.

Bu çalışmanın ana amacı ülkemizde havacılık sektöründe var olan farklı havayolu firmalarının rekabete karşın yapılan düzenlemeler hakkında bilgiler verilmiştir. Çalışmanın sonunda elde etmiş olduğumuz bulgular sayesinde sektördeki firmaları incelemektir. Ayrıca sektörde var olan düşük maliyetli havayolu firmaları (LCC) ile geleneksel havayolu firmalarının (FSNC) rekabette nasıl farklılıklar sunduklarını incelemektir.

Bu çalışmada ülkemizde farklı rekabet stratejilerine göre geleneksel havayolu firması olarak Türk Havayolları ve düşük maliyetli havayolu firması olarak Pegasus Havayollarının yolcularına nasıl hizmetler sundukları ve pazardaki paylarını nasıl geliştirdikleri incelenmiştir. Ayrıca bu çalışmada ilave iki soruya daha cevap bulunmaya çalışılacaktır: 1) Düşük maliyetli havayolu firmalarının nasıl düşük ücretli olduğu 2) Geleneksel havayolu firmalarının düşük maliyetli havayolu firmalarına nasıl cevaplar verdiğini incelemektir. Havacılık sektöründe fiyat odaklı bir strateji geliştiren düşük maliyetli havayolu firmaları sektöre rekabet açısından yeni bir boyut kazandırmışlardır, bu yüzden geleneksel havayolu firmaları da bu firmalarla rekabet edebilmek için maliyetlerini kontrol etme yoluna gitmişlerdir, bu rekabet sayesinde havacılık sektörünün her geçen gün büyümeye başlamış ve havayolu firmalarının kapasiteleri de buna paralel olarak artmıştır.

Bu çalışmanın sonunda elde edilen bulgular sayesinde Türk Havacılık sektörünün yerel olarak nasıl bir aşama kaydettiği ve geleneksel havayolu firmaları ile düşük maliyetli havayolu firmaları arasındaki rekabetin ülkemiz havacılık sektörüne katkıları incelenmiştir. Bu çalışmanın sonunda ülkemiz havacılık sektörünün ana firmaları olan geleneksel havayolu firması olarak Türk Havayolları ile düşük maliyetli havayolu firması olan Pegasus Havayolu firmasının değişik yolcu tiplerine göre nasıl hizmet politikaları geliştirdikleri ve fiyat avantajlarını karlılıklarına nasıl yansıttıkları ve havacılık ile ilgili değişen kanunlar sayesinde sektörde rekabet yeni bir ivme kazanmış bu sayede havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalarının hedeflerini büyütüştür.

Çalışmanın sonunda firmalara ilişkin ileriye yönelik ne tür bir stratejiler belirlemeleri hakkında önermeler yapılmış ve sadece bu firmaların değil Türk Sivil Havacılık sektörünün gelişmesi için ne tür aşamalardan geçmesi gerektiği ve ileriye yönelik sektörel tahminlerde bulunulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Rekabet, Havacılık, Geleneksel Taşımacılık (FSNC),Düşük Maliyetli Taşımacılık(LCC)

---

# 1.BÖLÜM: GİRİŞ

1980’li yılların başından itibaren dünya ekonomisindeki liberalleşme hareketinden tüm sektörler olduğu gibi sivil havacılık sektörü de nasibi almıştır. Bu tarihten itibaren havacılık sektöründe de kendini hissettiren liberalleşme hareketi ile birlikte havacılık sektörü özel teşebbüsün de sektöre girmesiyle birlikte büyümeye başlamıştır. Sektördeki büyümeye paralel olarak artan çetin rekabet ortamı sektördeki işletmelerin hizmetlerine yansımış, firmaları farklı rekabet stratejileri izlenmesine yol açmıştır.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemiz de havacılık sektöründe de rekabet artırıcı yasal düzenlemeler yapılmış ve 14.10.1983 tarihinde kabul edilen 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu’nun yürürlüğe girmesiyle ülkemiz sivil havacılık sektörü yeni bir boyut kazanmıştır, bu tarihten itibaren değişen havacılık sektörüne uyum sağlamak amacıyla yeni düzenlemeler yapılmıştır. Türkiye’de daha fazla yerli havayolunun uçmasına izin veren düzenleme ile birlikte iç hat uçuşlarındaki kapasite ve trafik hacmi önemli ölçüde artmıştır. Son yıllarda Türkiye’de hava taşımacılığında meydana gelen bu gelişim ülkede birçok yeni özel hava yolu şirketinin kurulmasını beraberinde getirdi. Yeni kurulan bu şirketlerin iç hatlarda hizmet etmesiyle birlikte hava taşımacılığı sektöründe rekabet arttı ve Türkiye’de giderek daha çok şehre hizmet verilmeye başlandı.

Son yıllarda gerek ülkemizde gerekse de dünyada yoğun rekabetin yaşandığı havayolu sektöründe müşterileri işletmeye bağlı haline getirebilmek, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin ve kar elde edebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Artan rekabetle birlikte şirket yöneticileri pazar paylarını koruma, geliştirmek ve ayakta kalmak için farklı rekabet stratejileri uygulamaya ve servis kalitelerini iyileştirerek müşteri memnuniyetini arttırmaya ağırlık vermeye başladılar. Firmaların uyguladıkları rekabet stratejileri sayesinde daha fazla yolcu çekmeyi ve müşteri memnuniyetini artırmayı başardıkları görülmüştür.

Havacılık sektörü diğer ulaşım araçlarına göre daha hızlı ve güvenli ulaşım imkanı sundukları için ülkemizde ve dünyada önemli bir ulaşım tercihi haline gelmiştir. ICAO’nun yapmış olduğu incelemelere göre 1977 yılından itibaren liberalleşmenin etkisiyle her 15 yılda bir çift büyüme kaydetmiştir, bu tahminlere göre 2012 yılında dünya genelinde 3 milyar olan yolcu taşınması 2030 yılına gelindiğinde 6 milyarı aşması beklenmektedir (ICAO, 2013).

Bu çalışma ile Türkiye’nin havacılık sektörünün yapısını daha iyi anlamak ve Türkiye’de kendi faaliyet alanlarında öncü firmalar olan, geleneksel havayolu (FNSC) olarak Türk Hava Yolları ile düşük maliyetli havayolu (LCC) olarak da Pegasus Havayolları incelenmiştir ve bu iki firmanın kendi aralarında ve rakiplerine nasıl rekabet stratejileri geliştirdikleri incelenmiştir. Ayrıca bu çalışma sayesinde Türk ve Dünya Sivil Havacılık tarihi ve genel görünümü incelenmiştir. Bütün bu çalışmalar doğrultusunda havacılık sektöründe var olan ve yoğun şekilde hissedilen firmalar arası

rekabet stratejileri üzerine yoğun araştırmalar yapan Michael Potter'ın Rekabet Stratejileri Faktörleri incelenmiş ve bu doğrultuda firmalar arası rekabet stratejileri üzerine yayınlanmış çeşitli makale ve kitapları incelenmiştir. Bütün bu analizler doğrultusunda gerek Türk Havayolları gerekse de Pegasus Havayollarının iç ve dış çevre analizi inceledikten sonra firmaların kendine özel swot analizi yapılmıştır. Ve önümüzdeki yıllarda firmaların nasıl bir strateji uygulaması gerektiğine yönelik hem firmalara hem de Türk Sivil Havacılık Sektörüne karşı önermeler yapılmıştır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde Sivil Havacılık Sektörüne ilişkin genel bir giriş yapıldıktan sonra çalışmamızın amacı belirtilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise dünyada Sivil Havacılık Sektörünün geçmişten günümüze gelinceye kadar ne tür aşamalardan geçtiği ve buna paralel olarak yapmış olduğu havacılık konvansiyonları hakkında bilgiler verilmiş ve firmaların kendi aralarındaki stratejik ittifaklar ve 1980'lı yılların ardından etkisini liberalleşmenin havacılık sektörüne nasıl etkileri olduğu gözlenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise stratejik açıdan havacılık firmalarının geleneksel havayolu firmaları ve düşük maliyetli havayolu firmalarının genel özellikleri belirtilmiştir, ayrıca bu firmaların stratejik olarak ne tür farklılıkları olduğu belirtilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde Türkiye'de sivil havacılık sektörünün günümüzde nasıl olduğu, sektörde hangi firmaların faaliyet gösterdiği ve 1983 yılından itibaren ülkemizde etkilerini gösteren liberalleşmenin neler getirdiği incelenmiştir. Ayrıca ülkemizde mevcut havacılık altyapısı ve sektördeki yetkili havacılık otoriteleri hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde genel olarak stratejinin tanımı yapılmış, iç ve dış çevre analizi hakkında bilgiler verilmiş, ayrıca rekabet strateji alanının dünyada önemli bir yer edinen ve çalışmamızın da ana konusu Porter'ın jenerik strateji hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın altıncı bölümünde ise hem Türk Havayollarının hem de Pegasus Havayolları hakkında genel bilgiler verilmiş ve 2015 yılı faaliyetine göre finansal ve yapısal analiz yapılarak, elde ettiğimiz bulgular neticesinde örnek firmalar arasındaki rekabeti Porter'ın beş güç modeli ve değer zinciri analize göre incelenmiştir. Ayrıca bu firmaların iç ve dış çevre analizi yapılarak SWOT analizleri yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise firmalara ilişkin ileriye yönelik ne tür bir stratejiler belirlemeleri hakkında önermeler yapılmış ve sadece bu firmaların değil Türk Sivil Havacılık sektörünün gelişmesi için ne tür aşamalardan geçmesi gerektiği ve ileriye yönelik sektöre ilişkin tahminlerde bulunulmuştur.

## **2.BÖLÜM: DÜNYADA SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ**

Sivil havacılık günümüze gelinceye kadar çok kısa zamanda çok hızlı teknolojik ve yapısal değişiklikler yaşamış olan bir sektördür. Sivil havacılığın bugünkü yapısı bugüne gelinceye kadar sektörü etkileyen farklı gelişmelerden etkilenmiştir.

Bu bölümde sivil havacılığın dünyada gelişimi ve dünyada havayolu firmalarının kendi aralarında nasıl bir konumda olduklarına dair bilgiler verilecektir. Ayrıca sivil havacılığın dünyadaki gelişimi ve bulunduğu konum hakkında da bilgiler verilecektir.

### **2.1 SİVİL HAVACILIĞIN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ**

Dünyada havacılık genel ve sivil olarak ikiye ayrılmaktadır. DHMİ'nin yapmış olduğu tanımlara göre genel havacılık; 'Ücret karşılığı veya kiralama yolu ile yapılan tarifeli ve tarifersiz hava taşımacılık faaliyetleri dışındaki tüm sivil havacılık faaliyetleri (eğitim ve sportif amaçlı faaliyetler, hava taksi, v.b.)'dir diye tanımlanır. (DHMİ). Sivil havacılığın tanımı ise; Ücret karşılığı veya kiralama yolu ile yapılan tarifeli ve tarifersiz hava taşımacılık faaliyetleri olarak tanımlayabiliriz.

Bilimsel anlamda havacılığın temeli 1400'lü yıllarda uçak kanatları ile ilgili çizimler yapan Leonardo Da Vinci zamanına dayanmaktadır. Bu çalışmalarda Da Vinci'nin havacılıkla ilgili çalışmalarında 150 çeşit uçan araç projesi olduğu görülmektedir(Harrison, J.1996)

Modern kabul gören ilk uçuş; Wright kardeşlerin 1903 yılında ABD'nin North Carolina eyaletinde kendi yaptıkları uçakla yerden 150 fit yükseklikte birkaç mil uzağa uçmayı başarmaları kabul görülmektedir. Bu tarihten itibaren havacılığı 4 evreye ayırmak mümkündür. Bunlar ( Oyman,1994):

- Oluşum Evresi (1903-1938)
- Büyüme Evresi (1938-1958)
- Olgunluk Evresi (1958-1978)
- Liberalleşme Evresi (1978-...) olarak ayırmak mümkündür

### 2.1.1 Oluşum Evresi (1903-1938)

Oluşum evresi ilk olarak Wright kardeşlerin 17 Kasım 1903 yılında ilk motorlu uçuşu gerçekleştirmesi ile başlar. 20. Yüzyılın başlarına darbesi vuran siyasi krizler ve savaşlar havacılık alanına da bu dönemde etkisi olmuştur. Bu dönemde gerçekleşen savaşların havacılığın gelişmesine katkıları olmuştur.

15 Mayıs 1918'de ABD'de Amerikan Posta İdaresi tarafından gerçekleşen New York ile Washington arasındaki posta servisi ticari anlamda sivil havacılığın başlangıcı sayılmaktadır. Sivil havacılık açısından önemli bir yeri olan ilk konvansiyon 1919 yılında Paris'te yapılmıştır. Bu konvansiyondan sonra havacılık faaliyetleri uluslararası kurallar altında yapılmaya başlamıştır. Bu dönemde gerçekleşen önemli gelişmelerden biride yolcu biletleri ve evrak işlerinde standardizasyonu sağlamak ve teknik prosedürleri karşılaştırmada havayollarına yardımcı olmak amacıyla altı Avrupa havayolu firmasının bir araya gelmesiyle oluşan Uluslararası Hava Trafik Birliği (IATA)'nın kurulması olmuştur. Bu kuruluş şunda var olan Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin (IATA) temeli niteliğindedir (Sochor,1991). 1930'lu yıllarla birlikte uçak dizaynlarında ve üretiminde de değişiklikler olmuş ve üretici firmalar havayolu şirketlerinin talebi ve ihtiyaçları doğrultusunda dizaynlarını gerçekleştirmeye başlamışlardır. Bu dönemde İlk havayolu hizmeti açık kokpit ve tail dragger iniş takımları olan uçaklarla verilmeye başlamıştır. Daha sonra TRICYCLE iniş takımları olan uçaklar geliştirilmiştir. Sivil havacılık açısından en önemli gelişmelerden biri olan Pan-Am diye bilinen Pan Amerikan havayolunun kurulması ve ilk tarifeli okyanus aşırı seferleri düzenlenmesi de bu dönemde gerçekleşti (Baş,2008)

Bu dönemlerde tüm bu gelişmelere rağmen havacılık istenilen ölçülerde büyüme gerçekleştirememiştir. Bu durumun nedenlerini şöyle özetlemek mümkündür;

- Uçaklara karşı olan güvensizlik,
- Uçaklardaki konfor eksikliği,
- Yeni sayılabilecek demir ve karayolunun cazibesini koruması,
- Hava taşımacılığının pahalı olması,
- Uçakların henüz yeterli kapasiteye ulaşacak kadar gelişmiş olmaması

Oluşum evresi gerçekleşen olumlu gelişmelere rağmen 1938'lerde dünyada ortaya çıkan siyasi krizler nedeniyle havacılıktaki ilerlemeler sivil alandan tekrar askeri alana doğru kaymaya başlamıştır (Erdem,2010).

### 2.1.2 Büyüme Evresi (1938-1958)

Bu dönemin başlarına damgasını vuran 2. Dünya savaşı kıtalararası bir savaş olduğundan askeri anlamda çok önemli bir yere sahiptir. Bu dönemde tasarlanan uçakların tamamı uzun menzilli, yük kapasiteleri fazla ve güvenilirlikleri yüksektir. Bu önemli bir özelliği ise sivil havacılığın gelişmesine katkısı oldukça yüksektir. Bu dönemde 4 motorlu uçaklar yaygın hale gelmiştir. 100-120 yolcu kapasitesine sahip DC-4, ilk 4 motorlu yolcu uçağıdır. Yine havacılık için önemli bir seyrüsefer DME,

VOR gibi sistemler bu dönemde geliştirilmiştir. Bu dönem ilk jet motorlu yolcu uçağının hizmete girmesiyle sona ermiştir. Bu dönemde havacılık açısından dönüm noktası olarak kabul edilen Chicago Konferansı 1944 yılında gerçekleşmiştir(Harrison, J.1996)

### **2.1.3 Olgunluk Evresi (1958-1978)**

1958 yılında havayolu taşımacılığında jet motorunun geliştirilmesiyle yeni bir dönem başlamıştır. 1958 yılında hizmete giren jet motorlu uçaklar, turbo-prop motorlu uçaklara göre çok daha verimli, daha emniyetli ve konforlu olduğu için havayolu işletmelerine yeni açılımlar sağlamışlardır. Bu tarihte Pan Am Havayolları tarafından gerçekleşen Paris-New York ticari seferi havacılığa yeni bir kazandırmıştır. Bu dönemde dört motorlu B-707'nin tarifeli seferlere başlamasının ardında teknoloji rekabet de artmış oldu. Boeing'in ardından McDonnell-Douglas da DC-8 uçağını üreterek hizmete sundu(Oyman,1994),1969 yılında ilk geniş gövde uçak olan B 747 (550 koltuk) Boeing üretildi. Bu uçakların üretilmeye başlamasının ardından havacılık sistemi maliyet ve pazarlama sorunları ile karşı karşıya geldi.

Bu dönemde sistemin bütününde önemli teknolojik gelişmeler yaşanmış ve havayolu taşımacılığı çok hızlı bir biçimde büyümeye devam etmiştir. Büyümenin diğer bir önemli sebebi savaşın sona ermesinden itibaren insanların gelir seviyelerinin önemli ölçüde artmış olmasıdır. Bu dönemin sonlarına doğru 70'lerde ortaya çıkan petrol krizi, siyasi ve sosyal olaylar firmaları başka tip ekonomik ve çevreci jetleri üretmeye itmişlerdir(Harrison, J.1996)

### **2.1.4 Liberalleşme Evresi (1978-...)**

1970'lerin sonunda bütün dünyada yaygın olan küreselleşme ve liberalleşme havacılık sektöründe etkisi altına almıştır. Bu dönemin başlarında tüm dünyada bütün havayolları devlet eliyle yönetiliyordu. Bu dönemin başlarında iç hatlarda şirketler tekel, dış hatlarda ise korumacı bir yapıya sahiptiler. Bu durum rekabet açısından korumalı bir yapıyı teşkil ediyordu. Bu dönem 1978 yılında ABD'nin iç hatlarını serbestleştirilmesi ve diğer ülkelerin de bu eğilimlerin etkisi altında kalmasıyla başlamıştır. Bu durum sayesinde endüstrinin ekonomik olgunluğa ulaşmasıyla önce ABD'de, sonra da diğer ülkelerde ciddi anlamda değişmeye başladı. Pazara birçok yeni taşıyıcı firmalar girmiş oldu. Dünyada özelleşmelerle birlikte birçok havayolu kısmen yada tamamen özelleşmiş oldular(Pels,2009)

Sivil havacılık açısından devrim niteliğindeki olan ABD havayolu serbestleşme "Airline Deregulation Act " yasası sayesinde havacılık sektörü yeni bir ivme kazanmıştır. Bu yasa ile ABD'deki havayolları için iç hatlarda herhangi bir pazara giriş-çıkış serbestleşmiş ve uçuş icra ettiği/edeceği hatlar için havayollarına;

- Frekans sayısını,
- Kapasitesini,
- Uygulayacağı bilet ücretini,

- Kaç sayıda koltuğu hangi ücretten satacağını belirleyebilme serbestisi getirmiştir.

1980'lerin başlarından itibaren ivme kazanan bu süreç önce ABD de ardından tüm dünyaya hızla yayılmıştır. 1993'te Avrupa Birliği havayolu pazarının tamamen liberalleşmesi, yani tam rekabete açılması süreciyle de büyük bir yol almıştır. Avrupa Birliği hava sahasının liberalleşmesi ile büyük değişiklikler meydana gelmiştir, bunları açıklamak gerekirse(ICAO,2003);

- **Rekabet Artışı:**1993 ile 2000 yılları arasında AB içinde, iki taşıyıcıdan fazla havayolunun aynı anda uçtuğu hatlarda %256, üye ülkelerin iç hatlarında tek taşıyıcıdan fazla havayolunun hizmet verdiği hatlarda ise %88 oranında artış olmuştur.
- **Düşük Ücret:** Satılan biletlerin büyük oranını oluşturan indirimli ekonomi sınıf biletler, yine 1993 ile 2000 senesi arasında reel olarak %34 düşerken, indirimsiz ekonomi sınıf ücretlerdeki bu düşüş %5 olarak gerçekleşmiştir.
- **Kapasite ve Hat Sayısındaki Artış:** 1993 ile 2000 yılları arasında faaliyet gösterilen yeni hat ve kapasitede ciddi bir artış gözlemlenmiştir. AB içi uçulan şehir ikilileri yani hatlarda %74, üye ülkelerin iç hatlarında hizmet verilen şehir ikililerinde ise %12 oranında bir artış olmuştur.

## 2.2 SİVİL HAVACILIĞI ETKİLEYEN ÖNEMLİ KONVANSİYONLAR

### 2.2.1 Paris Konvansiyonu (Konferansı)

Fransız havacılık uzmanı ve hukukçu Albert Roper'in önerisi üzerine 1919' da Paris'te yapılan ve birçok ülkenin katıldığı konferanstır. Bu konferansta alınan en önemli karar bir ülkenin toprağı üzerindeki hava sahasına yönelik mutlak egemenlik hakkıdır. Bu karar hava hukuku açısından milat olarak kabul edilir. Bu konvansiyonda alınan kararlar doğrultusunda ülkelerin kendi hava sahası dışında uluslararası uçuşlarda da birbirlerine olan ve saygı alınan kurallar çerçevesinde güvenilir bir şekilde hareket etmeleri esas alınmıştır. Alınan kararlar doğrultusunda (Diederiks,1988).;

- Uçakların ait oldukları milliyetler,
- Uçaklara ait sicil ve plakalar,
- Uçaklara ait karakteristik özellikler
- Hava trafik kuralları bu konferansta ele alınmıştır.

### 2.2.2 Chicago Konvansiyonu (Konferansı)

Paris konvansiyonunda alınan kararlar; yeni teknik gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda hava ulaşımını düzenlemelerinde yetersiz kalıyordu, bu sebeple yeni tedbirler almaya gereksinim duyuluyordu. Amerika Birleşik Devletleri'nin Chicago kentinde 7 Aralık 1944 tarihinde 52 devletin temsilcileri toplanarak Chicago



Konvansiyonu diye adlandırılan bir Uluslararası Sivil Havacılık Sözleşmesini imzaladılar. Chicago Konvansiyonu Uluslararası Sivil Havacılığın esaslarını evrensel düzeyde düzenleyen ve Uluslararası Hava Hukukunun cari kurallarını belirleyen temel bir metindir. Bu konvansiyon dünya havacılığı açısından önemli bir dönüm noktasıdır (SHGM). Chicago konvansiyonundaki mevcut duruma ek olarak dört anlaşma hazırlanmıştır. Bunlar(Bilge,1951);

- Uluslararası Sivil Havacılık Geçici Sözleşmesi
- Uluslararası Sivil Havacılık Sözleşmesi
- Uluslararası Hava servisleri Transit Sözleşmesi
- Uluslararası Hava Nakliyatı Sözleşmesi.

Chicago Konvansiyonu genel havacılık ile ilgili bir çerçeveyi belirtmiştir. Bunlara 18 adet Ek(Annex) oluşturulmuştur. Bunlar;

- Annex (Ek) 1 - Personnel Licensing (Personel Lisansları)
- Annex (Ek) 2 - Rules of the Air (Hava Kuralları)
- Annex (Ek) 3 - Meteorological Service for International Air Navigation (Uluslararası Hava Navigasyonu için Meteorolojik Hizmeti)
- Annex (Ek) 4 - Aeronautical Charts (Havacılık Haritaları)
- Annex (Ek) 5 - Units of Measurement to be Used in Air and Ground Operations (Hava ve Yer Operasyonları için Ölçüm Birimleri)
- Annex (Ek) 6 - Operation of Aircraft - Aeroplanes (Hava Araçları Operasyonu - Uçaklar)
- Annex (Ek) 7 - Aircraft Nationality and Registration Marks (Uçaklar için Ulusal ve Tescil İşaretleri)
- Annex (Ek) 8 - Airworthiness of Aircraft (Uçağın Uçuşa Elverişliliği)
- Annex (Ek) 9 - Facilitation (Tesis)
- Annex (Ek) 10 - Aeronautical Telecommunications - Digital Data Communication Systems (Havacılık Haberleşmesi Dijital Veri Haberleşme Sistemleri)
- Annex (Ek) 11 - Air Traffic Services (Hava Trafik Hizmetleri)
- Annex (Ek) 12 - Search and Rescue (Arama Kurtarma)
- Annex (Ek) 13 - Aircraft Accident and Incident Investigation (Uçak Kaza ve Olay İnceleme)
- Annex (Ek) 14 - Aerodromes - Aerodrome Design and Operations, Heliports (Aerodrome - Aerodrome Tasarım ve İşletmesi, Heliportlar)
- Annex (Ek) 15 - Aeronautical Information Services (Hava Bilgi Hizmetleri)
- Annex (Ek) 16 - Environmental Protection - Aircraft Noise (Çevresel Koruma - Uçak Gürültü)
- Annex (Ek) 17 - Security: Safeguarding International Civil Aviation Against Acts of Unlawful Interference (Güvenlik Kanunsuz Girişimlere Karşı Uluslararası Sivil Havacılığın Korunması)
- Annex (Ek) 18 - The Safe Transport of Dangerous Goods by Air (Tehlikeli Maddelerin Havayolu ile Güvenli Taşımacılığı)

Ayrıca burada “Freedoms of the Air” yani havada serbestlik adı altında yeni bir trafik hakkı geliştirilmiştir. Günümüzde toplam 9 ayrı trafik hakkı olmasına rağmen burada ilk iki hakkı çok taraflı olarak kabul edilmiştir. Bu ilk iki hak Uluslararası Transit Sözleşmesi’ni kapsamaktadır ve Chicago Konvansiyonunda kabul edilmiştir.( Miller,1979).

Sivil havacılıkta kabul edilen bu 9 hakkı anlaşma sıralarına göre A ülkesine ait bir X havayolunu örnek alırsak(Dempsey,2008)

**1.Trafik Hakkı:** Üst geçiş hakkı olarak da adlandırılan bu hak, A ülkesine ait X havayolunun diğer bir B ülkesinin topraklarına inmeksizin hava sahası üzerinden geçiş hakkıdır. Bu hakka transit geçiş hakkı olarak da adlandırılır.



**Şekil 1:Transit Geçiş Hakkı (ICAO)**

**2. Trafik Hakkı:** A ülkesine ait X havayolunun ticari bir amaç olmaksızın, bakım, onarım veya yakıt almak gibi teknik sebeplerle diğer ülke topraklarına inebilme hakkıdır. “Teknik iniş hakkı” da denebilir.



**Şekil 2:Teknik İniş Hakkı (ICAO)**

Bu iki hak dışındaki haklar yukarıda da belirttiğim üzere “Freedoms of the Air” konseptini kapsamındadır.

**3. Trafik Hakkı:** X hava aracının ticari bir amaçla kendi ülkesinden diğer bir ülkeye yolcu, yük ve posta taşıma hakkıdır.



**Şekil 3: 3. Trafik Hakkı (ICAO)**

**4. Trafik Hakkı:** : X hava aracının ticari bir amaçla başka bir ülkeden kendi ülkesine yolcu, yük ve posta taşıma hakkıdır.



**Şekil 4: 4.Trafik Hakkı (ICAO)**

**5. Trafik Hakkı:** X hava aracının kayıtlı olduğu A ülkesinden, başka bir devlette bulunan yolcu, yük ve postayı trafik hakkını veren B ülkesine taşımak ve yine B ülkesinden aldığı yolcu, yük ve postayı üçüncü ülkelere götürebilme hakkıdır.



**Şekil 5: 5.Trafik Hakkı (ICAO)**

**6. Trafik Hakkı:** X hava aracının ticari bir maksatla yabancı bir ülkeden kendi ülkesine getirdiği yolcu, yük ve postayı transit olarak yani gümrüğe sokmadan diğer bir B ülkesine götürebilme hakkıdır.



**Şekil 6: 6.Trafik Hakkı (ICAO)**

**7. Trafik Hakkı:** X hava aracının kendi ülkesi dışında başlayan bir uçuşunda iki yabancı ülke arasında ticari amaçla yolcu, yük ve posta taşıyabilme hakkıdır. Yani, kendi ülkesinde başlamaksızın veya sona ermeksizin bir ülke havayolunun diğer iki ülke arasındaki uçuş icra etme hakkıdır.



**Şekil 7: 7.Trafik Hakkı (ICAO)**

**8. Trafik Hakkı:** Bu yaygın bir isimlendirmeyeyle ‘Kabotaj’ olarak da adlandırılmaktadır, bunun amacı yabancı bir hava aracının bir ülke içindeki iki milli nokta arasında ticari amaçla yolcu, yük ve posta taşıma, bir ülke havayolunun diğer bir ülkenin trafiğini (yolcu, yük ve postayı), o ülke içindeki iki nokta arasında taşıma hakkıdır. Bu hak ile iç hat taşıma hakkının diğer bir ülkenin havayoluna verilmesi söz konusudur.



**Şekil 8:8.Trafik hakkı (Kabotaj Hakkı) (ICAO)**

**9. Trafik Hakkı:** Ful Kabotaj Hakkı olarak da adlandırılan bu hak, Bir taşıyıcının başka bir ülke içindeki iki nokta arasında yolcu ve kargo taşıma hakkıdır. Yolcunun hangi şirketin uçağı ile uçtuğı önemli değildir, gideceğı yere en kısa sürede varması önemlidir.



**Şekil 9: 9.Trafik hakkı (Ful Kabotaj Hakkı)(ICAO)**

### 2.2.3 Diğer Önemli Konvansiyonlar(konferanslar)

1919 Paris ve 1944 Chicago konvansiyonları dışında dünyada sivil havacılığın gelişimi için birçok önemli konvansiyonlar yapılmıştır. Bunlar;

- Madrid Konvansiyonu(1926)
- Havana Konvansiyonu(1928)
- Varşova Konvansiyonu(1929)
- Roma Konvansiyonu(1933)

Yukarıda belirtilen Varşova Konvansiyonu hava taşıyıcısının uluslar arası hava taşımacılığında meydana gelebilecek kazalara ilişkin sorumlulukları düzenlemiştir. Bu açıdan önemli bir konvansiyondur.

## 2.3 DÜNYADAKİ SİVİL HAVACILIK OTORİTELERİ

### 2.3.1 Uluslararası Sivil Havacılık Birliği(International Civil Aviation Organization-ICAO)

Chicago Konvansiyonunun temel amacı; uluslararası sivil havacılığın emin ve düzenli bir şekilde geliştirilmesi için "Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı ICAO'nun kurulması öngörülmüş ve daimi bir yapı oluşturulana kadar PICA0 (Permanent ICAO) adıyla çalışmalar başlamıştır. PICA0'nın belli bir müddet çalışmasının ardından ICAO 4 Nisan 1947'de resmi olarak faaliyete geçmiş ve Kanada Hükümeti'nin daveti üzerine kuruluş merkezi için Montreal seçilmiştir. Chicago Konvansiyonu'nun 44. Maddesinde belirtilen amaçları şunlardır;

- Bütün dünyada uluslar arası sivil havacılığın emin ve düzenli gelişmesini sağlamak,
- Barışsever amaçlar için hava araçları gelişimi ve işletilmesini desteklemek.
- Uluslar arası Sivil Havacılık için hava koridorları havaalanları ve seyrüsefer kolaylıklarının gelişmesini sağlamak,
- Dünya halkının emin, düzenli, yeterli ve ekonomik hava ulaşımına olan ihtiyacını karşılamak,
- Taraf ülke haklarının tam olarak korunması ve ülkelerin her birine uluslar arası havayolu işletmeciliği konusunda uygun imkan sağlanması,
- Taraf ülkeler arasında hiçbir fark gözetmemek,
- Uluslar arası hava seyrüseferinde uçuş emniyetini garanti altına almak,
- Genel olarak, Uluslar arası Sivil Havacılığa ait tüm konuların gelişimini sağlamak.

ICAO'nun giderleri esas olarak, üye ülkelerin katkı payları ile karşılanmaktadır(ICAO). Türkiye 5 Haziran 1945 tarih ve 4749 sayılı Kanun ile anılan anlaşmaya taraf olmuştur.

### 2.3.2 Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transportation Association -IATA)

IATA; emniyetli, güvenli ve ekonomik hava ulaşımını sağlayabilmek amacıyla havayolları arası bir kuruluş olarak 1945 yılında Küba'nın başkenti Havana'da kurulmuştur. IATA'nın temeli olan 1919 yılında kurulan "International Air Traffic Association"un devamı nitindedir. IATA'nın genel sorumluluklarını şöyle özetleyebiliriz (IATA);

- Tüm dünya insanların yararı için güvenli, düzenli ve ekonomik hava ulaşımının yaygınlaştırılması, hava ticaretinin geliştirilmesi ve bu konularla ilgili sorunların üzerinde çalışılması,
- Doğrudan veya dolaylı olarak uluslararası hava ulaşım hizmeti ile ilgilenen hava ulaşım girişimleri arasında işbirliği ortamları hazırlamak,
- ICAO ve diğer uluslararası organizasyonlarla işbirliği kurmak,

IATA'nın gelişimine bakıldığında 1970'li yılların ardından kişisel gelirden artış ve tatil için harcamak istedikleri zamanın artması hava ulaşımına olan talepte bir artışa neden olmuştur; Bu sebeple IATA'nın gelişiminde de pozitif etkiye neden olmuştur.

1955'e kadar, zehirli, yanıcı ve korozif malzemelerin hava ulaşımı tamamen yasaktı. Ardından IATA bu malzemelerin güvenli olarak taşınabilmesi amacıyla Tehlikeli Maddeler Kurallarını(DGR) oluşturdu.1965 yılından itibaren ise 'Canlı Hayvan Taşımacılığı Kuralları' kuralları ile hayvanların hava ulaşımı ile nasıl taşınabileceğini düzenledi.

Rekabet açısından bakıldığında IATA'nın en önemli amacı, maliyetleri(yolcu ücretleri, havaalanı kullanma ve hava seyrüsefer hizmetleri ücretleri gibi) minimize etmek ve bu giderlerin sadece gerektiği gibi tesisler için alındığının ve verimlilik gelişmelerinin maliyete nasıl yansıtıldığını kontrol etmektir.

### 2.3.3 Diğer Önemli Sivil Havacılık Otoriteleri

ICAO ve IATA'nın dışında belli başlı Sivil Havacılık kuruluşları vardır, bunları şöyle sıralayabiliriz;

- Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (EUROPEAN CIVIL AVIATION CONFERENCE-ECAC)
- Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (European Aviation Safety Agency-EASA)
- Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü (EUROCONTROL)
- Müşterek Havacılık Otoriteleri (JOINT AVIATION AUTHORITY-JAA)
- Avrupa Havayolları Birliği (Association of European Airlines – AEA)
- Uluslararası Havaalanları Konseyi (AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL-ACI)

### 2.4 DÜNYA SİVİL HAVACILIĞINDA İKİLİ HAVACILIK ANLAŞMALARI(BILATEREL SYSTEM)

İkili Havacılık Anlaşmaları (Bilateral System), iki ülke arasında ticari hava taşımacılığını geliştirmek ve desteklemek amacıyla kendi topraklarında yapmış oldukları ikili anlaşmalarıdır. Burada mümkün olan en iyi koşullarda geliştirmek ve anlaşmanın geçerli olduğu iki ülke arasındaki ortak çıkarları garanti altına almaktır(Chan,2000);Buradaki mevzuatlar anlaşmalı devletlerle değişiklik göstermek üzere ( Agusdinat ve Klein,2002);

- Havayolu firmasını,
- Uçuş hizmeti verilecek olacak güzergah,
- Havayolu firması için ayrıcalıklı trafik hakları,
- Uçuş sıklığı ve kapasite,
- İlgili tarifeleri içermektedir.

İkili Havacılık Anlaşmaları Chicago Konvansiyonunun gerçekleştiği yıldan itibaren liberalleşmenin gerçekleştiği yıllara kadar etkinliğini sürdürmüş ve liberalleşme döneminin en önemli dayanak noktası olmuştur. Burada bayrak taşıyıcı havayolu firmalarını gideceği ülkeye karşın; mülkiyet, ücret ve yasal prosedürler gibi birçok konuda o firmayı koruyucu hükümler bulundurmaktadır. Bu anlaşmalar günümüz dünya sivil havacılık sektöründe rekabeti kısıtlayıcı etkileri olduğundan(mülkiyet, kontrol gibi)

1978 yılından itibaren liberalleşme uygulamalarından ardından etkinliği azaltmıştır (Chang, William ve Hsu, 2008).

1970'lerin ardından dünyada artan rekabet ve liberalleşme sonucu artık ikili anlaşmalar yeterli olmuyordu. Bu sebeple Avrupa Birliği ve ABD önderliğinde ülkelerde olan kısıtlayıcı ve fiyatları artıran etmenleri kaldırmayı ve daha rekabetçi liberal kararlar alındı. Açık Gökler adı verilen anlaşma sayesinde hükümlerin hangi havalimanı ve rotaları belirleyen etkiler kaldırıldı.

Bu anlaşma sayesinde iki ülke arasındaki veya hatta tüm bir bölgedeki ülkelere arasındaki hava hizmetlerinde piyasa erişimini tümüyle kararsızlaştırmadadır. Bu anlaşma ülkeler veya bölgeler arasında kısıtlanmamış bir hava ulaşımı konusunda anlaşmaktalar ve hangi havalimanlarının veya hangi rotaların hangi havayolları tarafından kullanılacağını piyasanın talepleri belirliyor. Bu anlaşmalar sayesinde havayollarının operasyon maliyetleri, havalimanı ücretleri ve bürokratik engelleri en aza indirgenmektedir (Peterson ve Graham,2008).

1980'li yılların ardından liberalleşme ile önem kazanan açık gökler anlaşmasının unsurlarını şöyledir;

- Tüm uçuş hatlarında giriş serbestliği
- Sınırsız kapasite ve uçuş sıklığı sağlanması
- Bilet fiyatlarında tam özgürlük tanınması
- Şirketlerin yabancı ülke havaalanlarında kendi yer hizmetlerini kendilerinin gerçekleştirmesi
- Bilgisayar Rezervasyon Sistemi'nin (CRS)'nin uygulamaya konması(Türkiye Sivil Havacılık Sendikası,2000)

Günümüzde çok taraflı “açık semalar” politikalarının uygulandığı en önemli bölge olarak Avrupa görülmektedir. AB üyesi ülkeler içinde pazara erişim ve giriş haklarının tamamı ile sahiplik ve kontrol hakları tam liberal özellikler göstermektedir. AB 'nin dışında Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması (The North American Free Trade Agreement- NAFTA) ve Petrol ihraç Eden Ülkeler Organizasyonu (Organization of Petroleum Exporting Countries- OPEC) gibi bölgelerde de anlaşmalar yapılmaktadır.

## **3.BÖLÜM: TÜRKİYE’DE SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ**

Son yıllarda dünya hava trafiğinde yaşanan artış ve Türkiye ekonomi ve turizm sektöründe yaşanan gelişmelere paralel olarak ülkemiz sivil havacılık sektöründe önemli bir ivme yakalamıştır. Fakat sivil havacılık sektörü bugünlere gelene kadar çeşitli aşamalardan geçmiştir. Bu bölümde ülkemiz sivil havacılık sektörünün geçirmiş olduğu aşamaları ve günümüzdeki durumunu ele alacağız.

### **3.1 1983 YILINDAN ÖNCEKİ GELİŞMELER**

Ülkemizde havacılık konusunda çalışmalar Osmanlı Dönemi’nde askerî alanda, sınırlı olarak başlamıştır. 1911-1912 Trablusgarp Savaşı’nda İtalyanların hava saldırısına uğrayan Osmanlılar havacılığın önemini kavrayarak askerî havacılık alanında ilk çalışmaları başlatmışlardır. Türkiye’de ilk sivil havacılık çalışmaları 1912 yılında, bugünkü Atatürk Havalimanı’nın hemen yakınındaki Sarayköy’de, tesis olarak iki hangar ve küçük bir meydanda başlamıştır. 1925 yılında daha sonra Türk Hava Kurumu adını alacak olan “Türk Tayyare Cemiyeti”nin kurulması ile Türk havacılığının kurumsal temelleri atılmıştır(MEB,2011).

1933 yılında 5 uçaklık küçük bir filo ile "Türk Hava Postaları" adı ile ilk sivil hava taşımacılığımız başlatılmıştır, daha sonra Cumhuriyetimizin 10. Yılı olan 1933’de Milli Savunma Bakanlığına bağlı olarak Havayolları Devlet İdare İşletmesi kurulmuştur. Bu işletmenin amacı ülkemizde sivil havacılık faaliyetlerini kontrol etmek ve sivil havayolu kurmak üzere devlet tarafından görevlendirilmiştir. Bu kuruluşlar bugünkü DHMİ’nin ve THY’nin temelleri niteliğindedir (Bolayırılı,2000)

Bu yıllarda özel teşebbüsler de sivil havacılık sektörüne ilgi duymaya başlamışlardır.1935 yılında Nuri Demirağ İstanbul Beşiktaş’ta ‘Uçak fabrikasını’, Sivas Divriği de ‘Uçak ve Motor fabrikası’ ile ‘Gök Okulunu’ ve bugünkü Atatürk havalimanının olduğu yerde ‘Havaalanı ve Gök okulunu’ kurmuştur. Tamamen yerli mühendis ve işçilerle ilk Türk tipi yolcu uçağı Nu/D-38 tipi madeni yolcu uçağı Nuri Demirağ tarafında yapılmıştır. Bu uçak daha sonra 1938 yılında ‘Avrupa A Klası yolcu uçakları kategorisinde birinci seçilmiştir. Türkiye bu adımlar sayesinde 1940’lı yıllarda Avrupa’nın en önemli havacılık ülkeleri arasına girmiştir (Saldıraner, 1992).



Türkiye’de sivil havacılığın gelişimi tüm dünyada olduğu gibi 2.Dünya Savaşının ardından yeniden ivme kazanmıştır. Bu dönemde hem uçakların modernleştirilmesine hem de yeni havalimanlarının yapımına ağırlık verilmiştir. Bu yıllarda gelişen sivil havacılık sektörüne daha hızlı cevap verebilmek amacıyla 1949 yılında, Hava Meydanları Bürosu kurulmuştur. 1956 yılında çıkarılan bir yasa ile Devlet Hava Meydanları İşletmesi kurularak havalimanlarının işletilmesi ve uçuş güvenliğinin sağlanması bu kuruluşa bırakılmıştır. 1980’li yıllarda tüm sektörlerde olduğu gibi sivil havacılık sektöründe kendini gösteren liberalleşme hareketi neticesinde 1983 yılındaki havacılık kanunu ile ülkemiz sivil havacılık sektörü yeni bir ivme kazanmıştır. Bu kanunun ardından sektöre yeni firmalar dâhil olmuş ve THY’nin tek havayolu taşıyıcısı olma özelliği kalkmıştır. Sektöre yeni giren firmalara yer hizmeti vermek amacıyla kamu şirketi Hava Hizmetleri A.Ş. ve özel teşebbüs olan Çelebi Hava Servisi kurulmuştur(Korul ve Küçükönel,2003)

### 3.2 1983 YILI SİVİL HAVACILIK KANUNU VE SONRAKİ GELİŞMELER

1980’li yılların ardından dünya ekonomisindeki liberalleşme hareketi sivil havacılık sektörünü de etkisi altına almıştır. Ülkemizde 1983 yılından itibaren tüm sektörlerde olduğu gibi sivil havacılık sektöründe liberalleşmenin etkisi altına girmiştir. Türk sivil havacılık sektörü, 14.10.1983 tarihinde kabul edilen 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu’nun yürürlüğe girmesiyle birlikte önemli bir gelişme kaydetmiştir. Bu yasa diğer özel teşebbüslerin ve THY’nin diğer yabancı firmalarla olan rekabetinin önünü açmıştır, böylece THY hem kendi dinamiklerini yeniledi hem de dış hatlara olan seferlerini geliştirdi. Bu yıldan itibaren özel sermayenin Türk sivil havacılık sektöründe arttığı görülmüştür. Ayrıca özel teşebbüs uçak bakım, onarım gibi alanlarda faaliyete başlamışlardır. Böylece sivil havacılık sektörü daha kalifiye elemanlara kavuşmuştur. Bu kanundan sonra havayollarının sektörde aldıkları payda artışlar gözlenmiştir. Bu dönemde yer hizmetleri faaliyeti gösteren Havaş yer hizmetleri sektöründe faaliyet göstermeye devam ederken, şirketin ikram bölümü USAŞ 1987 yılında ikram bölümü olarak ayrılarak özelleştirilmiştir. Daha sonra Havaş da 1996 yılında özelleştirildi(Gerede,2010).

Türkiye’de sivil havacılık,1983 Sivil Havacılık kanunun amacı doğrultusunda bazı alanlarda yasal düzenlemelere gidilmiştir. Bunlar şöyle özetlenebilir.

**1)Sektöre Giriş Denetimi:** Gerçek ve tüzel kişiler ticari amaçla ücret karşılığında hava araçlarıyla yolcu taşımak için Ulaştırma Bakanlığından izin almak ön şarttır. İzin, belirli şartlar ve süreye bağlanabilir, bu şartla birlikte Ulaştırma Bakanlığından işletme ruhsatı almak gerekmektedir. Bu ruhsat bakanlık tarafından yapılan incelemeler neticesinde ülke hassasiyeti göz önünde tutularak verilir. Türkiye ile yabancı ülke arasındaki yolcu ve yük taşıma seferlerinde yabancı uyruklu firmalara, Türkiye ile ilgili ülkeler arasında yapılan ikili ve çoklu anlaşmalar göz önüne alınarak karşılıklı hassasiyet göz önüne alınarak Ulaştırma Bakanlığına saptanır.

**2)Havaalanları Ve Tesisleri:** Havaalanları devlet ve kamu tüzel kişiler tarafından kurulur ve işletir. Bu madde günümüzde DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından

uygulamaya konulan havaalanları ve terminal tesislerinin Yap-İşlet Devret Modeli kapsamında yaptırılması ve işletilmesi ile kiralama yöntemini uygulayarak özel hukuk tüzel kişilerine devretme şekli de, havaalanlarımız ve terminal tesislerimizin gelişimi açısından önemli bir itici güç olmuştur.

**3)Yer hizmetleri:** Yer hizmetlerinin sivil havacılık kurallarına bağlı olarak ve ülke çıkarlarına uygun şekilde olması konusunda gereken önlemleri alma ve aldırma yetkisi Ulaştırma Bakanlığına verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda bakanlık tarafından “Havaalanı Yer Hizmetleri Yönetmeliği“ çıkarılmıştır.

**4) Ücretler:** Uçuş ve ücret tarifelerinin belirmesinde Ulaştırma Bakanlığının onayı ve 3.kişilere duyurulması 15 gün önceden belirlenmek zorundadır. Bunun havaalanlarının kullanımı karşılığında alınan ücretler yine Ulaştırma Bakanlığınca belirlenir. Bu hususlara ek olarak güvenlik ve sektörde çalışacak ilgili personel hakkındaki düzenlemeler de ilgili maddelerde belirtilmiştir(Çevik,1996)

Havaalanı yatırımlarının 80’li yılların sonunda ve 90’lı yılların başında mevcut havaalanlarının standartlarının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu yıllarda hava trafik kontrol, haberleşme, seyrüsefer ve yer hizmetleri, bakım gibi alanlarda yatırımlar devam etmiştir. Bu dönemde yerel yönetimlerin katkılarıyla STOL tipi küçük havaalanları yapılmıştır, ayrıca bu dönemde askeri havaalanlarının sivil havacılığa açılması konusundan anlaşma imzalanmıştır(Korul Ve Küçükönel,2003).1990’ların hemen başında kamu şirketi olan THY’nin 1.82% oranında hissesi halk arz edildi ve 1994 yılında THY, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı’na verildi. Bu yılın ardından THY 2004 ve 2006 yıllarında özelleştirme idaresi tarafından halka arz edildi, böylece kamunun THY’de payı %50’sine altına düşmüş oldu (Özelleştirme İdaresi Başkanlığı).1990’lı yıllarda bazı konularda yönetmelikler çıkarılmıştır, bunlar;

- Ticari Hava Taşıma Yönetmeliği,
- Genel Uçak Taşıma Yönetmeliği,
- Çok Hafif Hava Araçları Yönetmeliği,
- Sivil Hava Araçları kazaları Araştırma Yönetmeliği,
- Heliport Yapım ve İşletim Yönetmeliği,
- Sivil Havacılık Teknik Denetleme Yönetmeliği,
- Havaalanı Yer hizmetleri Yönetmeliği,
- Sivil Havacılık İstatistik Bilgiler Yönetmeliği

Türkiye’de sivil havacılık sektörü 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile havaalanı ve havayolu işletmeciliğinde serbestleşmenin önünü açmış ve 10 Haziran ve 3 Kasım 1994’teki Değişimler sayesinde havacılık sektörüne yeni bir boyut kazandırılmıştır. Yapılan bu değişimler sayesinde iç hat taşımacılığı; ilk kez kapsamlı, daha açık ve sıkı bir düzenlemeye konu olmuştur.1994 yapılan yönetmelikler sayesinde havayolu

işletmelerinin filodaki uçaklarda mülkiyet şartının kaldırılmış olması ile filolarında bulundurmaları gereken uçakların tamamını kiralama yolu ile elde edebilir hale gelmiştir.

Havayolu taşımacılığında uçakların satın alım maliyetleri son derece yüksektir ve sahiplik şartı aranması pazara girişi güçleştiren bir unsurdur. Bunun yanı sıra havayolu firmalarının koltuk kapasitelerine göre sermaye yapılarıyla ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Sermaye yapılarında yapılan düzenlemeler daha sonraki yıllarda yeni düzenlemelerle güncellenmiştir. Hızla büyüyen Türk Sivil Havacılık Sektöründe zaman zaman nitelikli, deneyimli ve yetki belgesi olan personel bulmak çok güç olmuştur. Bu nedenle ilk kez kurulacak havayolu işletmeleri açısından bu gereklilik pazara girişi güçleştirici bir etki yapmıştır.

2001 yılında yapılan değişikliklerle işletmelerin sadece faaliyet alanları değil aynı zamanda “ticaret” ve “finansman” olarak adlandırılan işlevsel alanlara da Ulaştırma Bakanlığına karşı sorumlu olacak yöneticiler görevlendirilmelerini zorunlu tutmaktadır. “Ticaret” adıyla verilen işlevsel alan aslında bir havayolu işletmesinin “pazarlama” işlevine işaret etmektedir. Bu iki alandaki sorumluluğun havayolu işletmelerinin yönetsel özgürlüğünü kısıtladığı düşünülmektedir. Bu yıllarda yapılan bir değişimde havayollarının kalite bölümüne de aynı bir yönetici olmasıdır, böylece kalite güvencenin etkin olması havayolu firmasının etkinliği artırmıştır.2004 yılında çıkarılan 4817 Sayılı kanun ve bu kanun kapsamında çıkarılan yönetmeliklerle Yabancı personel çalıştırılabilmesi ile ilgili yapılan esneklikler sayesinde pazara girişi kolaylaştıran bir durum olarak değerlendirilmektedir.

2005’te yapılan diğer bir değişim ise havayolu işletmesinin bakım faaliyetlerindeki etkinliğini artırmak amacıyla bir bakım sistemi kurmaları zorunlu tutulmuştur. Bu düzenleme, havayolu işletmesinin bakım faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlaması durumunda bile, kendi bünyesindeki bakım yönetim işlevini sürdürmesini amaçlamaktadır. Bu sayede havayolu işletmesinin, bakım faaliyetleri açısından havacılık emniyetinin sağlanmasındaki sorumluluğu devam etmekte, dış kaynak kullanımındaki kontrol etkinliği azalmamaktadır.

Sivil havacılık sektörünün gelişimi için önemli adımlardan biride 2005 yılında çıkarılan 5431 sayılı Kanun ile havacılık sektörü “Ülkemiz sivil havacılık faaliyetlerinin kamu yararına ekonomik ve sosyal gelişmelere ve milli güvenlik amaçlarına uygun olarak düzenlenmesi ve geliştirilmesini sağlamak amacıyla Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı tarafından oluşturulacak politikaları uygulamaktan ve sivil havacılık faaliyetlerinin uluslararası sivil havacılık kural ve standartlarında düzenlenmesini, sürdürülebilirliğini ve gelişmesini sağlayacak esasları tespit etmekten görevli ve yetkili” Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM)’nün anılan Bakanlığa bağlı kamu tüzel kişiliğine haiz, özel bütçeli bir yapıya dönüştürülmesi, hızla büyümekte olan sivil havacılık sektörümüzün sağlıklı gelişimi açısından önemli bir diğer aşama olmuştur.

Son düzenleme ise havayolu yönetimindeki hissedarların; nama yazılı hissesinin tamamını veya bir kısmını devretmesi ya da mevcut hisse oranını artırabilmesi için

SHGM'den izin alma zorunluluğudur. Bu kapsamda, hisse devrini ön izine bağlayarak sıkı bir düzenleme altına almanın havayolu yönetiminde esnekliği ortadan kaldırdığı düşünülmektedir. Havayolu işletmesinin stratejik yönetimi kapsamında bu tür değişiklikleri rahatlıkla yapılabilmesinde fayda vardır. Burada amaç hisse değişimlerini takip etmek olarak algılanmaktadır(Gerede,2011)

2012 yılında Türk sivil havacılık sektörünün gelişim için önemli bir adım olan havacılık eğitimleri ve yeterli insan personele ulaşmak amacıyla SHGM ve YÖK arasında sivil havacılığın bütün kısımlarını kapsayacak şekilde ilgili bölümlerin açılması ve eğitimi ile bir protokol imzalamıştır. Bu sayede sektör daha donanımlı ve daha uzman havacılık personele ulaşılmış olacak. DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından uygulamaya konulan havaalanları ve terminal tesislerinin Yap-İşlet Devret Modeli kapsamında yaptırılması ve işletilmesi ile kiralama yöntemini uygulayarak özel hukuk tüzel kişilerine devretme şekli de, havaalanlarımız ve terminal tesislerimizin gelişimi açısından önemli bir itici güç olmuştur.

Gelişen sivil havacılık sektörünün ihtiyaç ve beklentileri çerçevesinde uluslararası standartların en üst düzeyde uygulanması amacıyla mevzuat çalışmaları devam etmektedir. Sivil havacılık sektörünün ulusal ve uluslararası mevzuatlar kapsamında düzenlenmesinden sorumlu olan SHGM,2013 yılında da 45 yasal düzenlemeyi yürürlüğe geçirmiştir(SHGM,2013).

Günümüzde sivil havacılık sektöründe var olan ve DHMİ tarafından denetlenen Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği'nde (SHY-22) şu konularda hizmet verilmektedir;

- Temsil,
- Yolcu Trafik,
- Yük Kontrolü ve Haberleşme,
- Ramp: Ramp, kargo ve posta, uçak temizlik, birim yükleme gereçlerinin kontrolü,
- Uçak Hat Bakım: Uçak hat bakım, yakıt ve yağ,
- Uçuş Operasyon,
- Ulaşım,
- İkram Servis,
- Gözetim ve Yönetim,
- Uçak özel Güvenlik Hizmet ve Denetimi,

Yukarıda belirtilen konulardaki gerekli yönetmelikler ve havaalanları yer hizmet türlerinin detayları Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün çıkaracağı havacılık talimatlarıyla belirlenir.

### **3.3 TÜRKİYE'DE SİVİL HAVACILIĞI DÜZENLEYEN KURUMLAR**

Ülkemizde sivil havacılık sektöründe var olan bu kurumlar sektörde ana hizmetleri yerine getiren ve sektörle ilgili düzenlemeleri yapan kamu kuruluşları 'havacılık kurumları' olarak adlandırılmaktadır. Bu kurumlar şunlar;

- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü(SHGM)
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ)
- Demiryolları, Limanlar, Havaalanları İnşaatı Genel Müdürlüğü (DLHI)
- Başbakanlık Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü

### 3.3.1 Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü(SHGM)

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının bağlı olarak, kamu tüzel kişiliğine haiz, özel bütçeli statüde kurulmuş olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün görev yetki ve sorumlulukları, 18.11.2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5431 sayılı “Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” ile belirlenmiştir.

Türkiye’de sivil havacılık alanındaki en sorumlu ve yetkili otorite olan SHGM’nin ana misyon ve vizyonu Türk sivil havacılığının güvenilirliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamak ve sivil havacılık alanında güçlü, özerk ve katılımlı bir kurumsal yapıya kavuşturmadır. SHGM’nin diğer bir ana politikası da sivil havacılığın uçuş emniyet ve güvenliği ile sürdürülebilir gelişimi esaslarına bağlı, mükemmelliği hedefleyen bir anlayış içerisinde, tüm paydaşlara açık, katılımcı, etik ilkelere bağlı, sistemi sürekli iyileştirmeye yönelik, etkin ve saygın bir sivil havacılık yönetim hizmeti sunmaktır. 25997 sayılı kanun çerçevesinde belirlenmiş SHGM’nin görevlerini şöyle özetlemek mümkündür;

- Sivil havacılık faaliyetlerinin teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeleri kamu yararına ve milli güvenlik amaçlarına uygun olarak kurulmasını ve geliştirilmesini sağlayacak esasları tespit etmek, uygulanmasını takip etmek ve denetlemek.
- Türkiye hava sahasında faaliyette bulunan sivil uçakların uçuşa elverişlilik şartlarını tayin etmek ve belgelerini tanzim ederek sicillerini tutmak, mürettebat ehliyetlerini mevzuata göre denetlemek.
- Türk sivil havacılık sahasında görev alan ve ihtisası dolayısı ile gerekli görülen personelin ehliyet şartlarını tayin etmek ve lisanslarını tanzim ederek sicillerini tutmak.
- Yurt içinde ve dışında hava ulaştırma faaliyetlerinde bulunmak isteyen Türk ve yurt içinde ulaştırma faaliyetlerinde bulunmak isteyen yabancı gerçek veya tüzel kişilere verilecek izinlerin esaslarını ve şartlarını hazırlamak, faaliyetlerini denetlemek
- İlgili kuruluşların görüşlerini almak suretiyle, Türkiye hava sahasında sivil uçakları seyrüseferini, trafik haberleşme hizmetlerini kamu güvenliği bakımından düzenlemek, denetlemek, gerekli tedbirleri almak ve aldirtmak.
- Hava seyrüsefer güvenliği bakımından hava meydanlarının teknik niteliklerini ve işletme esaslarını tayin etmek ve uygulamaları denetlemek.
- Milletlerarası sivil havacılık sahasındaki gelişmeleri takip ederek ülkemiz sivil havacılık faaliyetlerinde bu gelişmelerin uygulanması için tedbirler almak, sivil havacılıkla ilgili planların hazırlanmasını sağlamak ve uygulaması ile ilgili faaliyetlerde diğer milletlerarası kuruluşlarla işbirliği yapmak.

- Türkiye hava sahasında hava arama ve kurtarma hizmetlerinin yapılmasında ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlamak ve sivil havacılık kazalarını tahkik etmek, tahkikat sonuçlarına göre gerekli tedbirleri almak
- Sivil havacılık eğitim müesseselerinin kuruluş ve çalışma esaslarını tayin etmek ve denetlemek.
- Sivil havacılık faaliyetleri ile ilgili olarak konulmuş mevzuat ve kurallara aykırı hareket eden gerçek ve tüzel kişiler hakkında kanuni yollara başvurmak.
- Hava ulaştırması konusunda milletlerarası ikili ve çok taraflı antlaşmaların uygulanmasını takip etmek, bunlarla ilgili çalışmalara katılmak (SHGM,2013).

SHGM, ülkemizde sivil havacılık faaliyetinde bulunacak Türk ve yabancı gerçek veya tüzel kişilere verilecek izin, belge ve lisanslar ile denetimler ve önlemler konusunda da yetkilidir. Türk hava sahasını kullanan sivil hava araçlarının uyması gereken hava trafik yönetim hizmetleriyle ilgili düzenlemeler yapmak da SHGM yetkisi kapsamında olup ülkemiz hava trafik yönetim hizmetleri DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından sağlanmaktadır.

2007 yılında yapılan köklü değişikliklerle havayolu yönetimini etkileyen önemli değişimlere yol açmıştır. Bu yönetmeliklerin ilki marka ve logo tescilidir. Bu yönetmelik sayesinde değişen sivil havacılık sektörünün stratejik açıdan havayolu işletmelerinin markalaşmaya ve logo tesciline önemi vurgulanmıştır. Diğer bir değişiklik ise koltuk kapasitesi yirmi ve daha fazla olan hava araçları ile ticari faaliyette bulunacak havayolu işletmelerinin (yolcu veya kargo) Anonim Şirket olarak kuruluş faaliyet göstermeleri zorunluluğudur(SHGM,2015).

### **3.3.2 Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ)**

Cumhuriyetin ilk yıllarından beri havacılığın önemi bilinmiş ve bu konuda faaliyetler doğrultusunda gerekli altyapı çalışmaları yapılmıştır. 20 Mayıs 1933 tarihinde Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı Hava Yolları Devlet İşletmesi kurularak Türkiye'de ilk defa hava yolları kurma ve yollar üzerinde taşıma yapma görevleri kuruluşun sorumluluğuna verilmiştir. Bu tarihten itibaren değişik isim ve kanunlarla faaliyetine devam etmiştir. 08.06.1984 tarih ve 233 sayılı kanun ile tüzel kişiliğe kavuşmuştur. Bu kanun doğrultusunda faaliyetlerinde özerk ve sorumluluğu sermayesi ile sınırlı bir kamu iktisadi kuruluş olarak devam etmiştir. DHMİ'nin 08.11.1984 tarihinde ana statüsünün yürürlüğe girmesinden ve yine aynı tarihte Yönetim Kurulu'na yapılan atamalardan sonra hukuken faaliyete geçmiş ve 01.12.1984 tarihinden itibaren çalışmaya başlamış ve halen faaliyetlerini sürdürmektedir.

DHMİ'nin ana misyonu havacılık sektörüne uluslararası standartlarda, kaliteli, güvenli, konforlu insana ve çevreye duyarlı ileri teknoloji ürünü alt yapı ve sistemler ile yetişmiş insan gücüne dayalı hava seyrüsefer ve havalimanı işletme hizmetleri sunmaktadır. DHMİ'nin bu misyon doğrultusunda vizyonu ise hava trafik yönetimi ve havalimanı işletmeciliği alanında, küresel boyutta rekabet gücüne haiz dünyanın öncü kuruluşlarından biri olmaktır. Bu misyon ve vizyon çerçevesinde temel ilke ve değerlerini şöyle özetlemek mümkündür;

- Kalite
- Mesleki uzmanlık
- İleri teknoloji ve bilim teknolojileri kullanımı
- Şeffaflık
- Güvenilirlik
- Konfor
- Emniyet
- Çevreye ve insana duyarlılık
- Gelişime açıklık

Sivil Havacılık faaliyetlerinin gereği olan; hava taşımacılığı, havalimanlarının işletilmesi, meydan yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer hizmet ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili diğer tesis ve sistemlerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamak amacıyla teşkil edilen DHMİ'nin faaliyet konuları şöyle özetlenebilir;

- Kanun, tüzük ve Yönetmelik kalkınma planı ve yıllık programlar çerçevesinde; müesseselerini, bağlı ortaklarını ve iştiraklerini yönlendirmek ve bunlar arasında koordinasyon ve işbirliği sağlamak.
- Bu faaliyetlerin yürütülmesi ve geliştirilmesi için kaynaklar sağlamak ve arttırmak.
- Gerektiği hallerde müesseseler, işletmeler, ortaklıklar kurmak kaldırmak veya kurulmuş bir ortaklığa iştirak edilmesi için gerekli teşebbüslerde bulunmak
- Bağlı ortaklık ve müesseselerin bütçeleri ile fiyat, tarife ve yatırımların genel ekonomi ve Sivil havacılık politikalarına uyumunu sağlamak.
- Sivil havacılık ihtisas alanlarında, dünya standartlarına göre personel yetiştirmek üzere eğitim tesisleri kurmak ve bu tesisleri işletmek veya işletirmek
- Havalimanı işletmeciliğinin mütemmim cüzü olan ve bu ana hizmetin yürütülmesi için gerekli bulunan mahal ve tesislerin 4046 sayılı kanun kapsamında olmayanları 233 sayılı kanun çerçevesinde ihale yoluyla kiralamak suretiyle başkaları eliyle işletirmek,
- İstihdamı geliştirme çalışmaları kapsamında düzenlenen beceri kazandırma programlarının uygulanmasını sağlamak.
- Kurulmuş ve kurulacak küçük ve ortak büyüklükteki özel kuruluşlara, idari ve teknik alanlarda rehberlik yapmak.
- Faaliyet konuları ile ilgili olarak, Bakanlar Kurulu tarafından verilen görevleri yapmak (DHMİ,2012)

### **3.3.3 Demiryolları, Limanlar, Havaalanları İnşaatı Genel Müdürlüğü (DLHİ)**

Demiryolları, Limanlar, Havaalanları İnşaatı Genel Müdürlüğü (DLHİ) Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı, tüzel kişiliği olan bir kuruluştur. DLHİ'nin amacı devlete yaptırılacak demiryolları, limanlar, barınaklar ve bunlarla ilgili teçhizat ve tesisler ile hava meydanlarının ve bunlarla ilgili tesislerin, ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak, plan

ve programlarını hazırlamak, bunların gerçekleştirilmesi için gerekli tedbirleri almak ve inşaatları ile bakım ve onarımlarını yapmak veya yaptırmaktır.

DLHI'nin görevleri 17 Nisan 1987 tarihinde 9434 sayılı kanun ile belirlenmiştir. DLHI'nin görevlerini şöyle özetlemek mümkündür;

- Devletçe yapılacak demiryolları, limanlar, barınaklar ve ve bunlarla ilgili teçhizat ve tesislerin, ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak, plan ve programlarını hazırlamak, gerçekleştirilmesi için gerekli tedbirleri almak ve imkanları sağlamak,
- Araştırma, etüt, proje, keşif, şartname ve inşaatlar ile bakım ve onarımlarını yapmak veya yaptırmak ve yapımı tamamlananları ilgili kuruluşlara devretmek,
- Yapılmış olan tesislerin bakım ve onarımlarının organizasyonu için esaslar hazırlamak(DHLİ).

### **3.3.4 Başbakanlık Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü**

Kuruluşundan itibaren değişik dönemlerde Başbakanlık ve çeşitli bakanlıklara bağlı olarak çalışmalarını yürüten Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 01.01.2006 tarihinde yürürlüğe girmesinin ardından 24.01.2006 tarih ve 5657 sayılı Genel Müdürlük Oluru ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı kurulmuştur. Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü'nün merkez teşkilatında meteorolojik hizmetleri yürütmek üzere altı daire başkanlığı (Hava Tahminleri, Ziraat Meteoroloji ve İklim Rasatları, Araştırma ve Bilgi İşlem, Strateji Geliştirme, İdarî ve Malî İşler, Personel) Hukuk Müşavirliği, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Sivil Savunma Uzmanlığı ve Döner Sermaye İşletmesi Müdürlüğü bulunmaktadır. Günümüzde Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü'nün taşra teşkilatı ise 23 Meteoroloji Bölge Müdürlüğü ile bunlara bağlı 60 meydan, 125 sinoptik, 8 radiosonde, 4 radar, insanlı ve/veya insansız klimatolojik ölçüm yapan 443 istasyondan oluşmaktadır (Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü,2015)

Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü'nün amaçlarını şöyle özetlemek mümkündür;

- Meteoroloji istasyonları açmak ve çalıştırmak,
- Hizmetlerin gerektirdiği rasatları yapmak ve değerlendirmek,
- Hava taşımacılığı sektörü dâhil çeşitli sektörler için hava tahminleri yapmak ve meteorolojik bilgi desteği sağlamak

### **3.4 TÜRK SİVİL HAVACILIĞINDA MEVCUT DURUM**

Türk sivil havacılık sektörü gerekli düzenlemelerin yapılmasıyla günümüzde gerek altyapı gerekse de hava taşımacılığında önemli aşamalar kaydetmiştir. Bu bölümde Türk sivil havacılığının günümüzdeki altyapısı ve sektöre hizmet veren kuruluşları inceleyeceğiz. Türkiye Sivil Havacılık Sektörü Türkiye geneli Havalimanlarından hizmet alan yolcu sayısı (Direkt Transit Dâhil) 2015 Ekim ayında % 8,9 artışla 16.433.408, ilk 10 aylık dönemde ise % 9,2 artışla 157.118.389 oldu, 2015 yılı sonunda Türkiye geneli havalimanları toplam yolcu sayısının % 9,3 artışla 181.257.723 olması bekleniyor.



2015 Yılı Ekim Ayı itibariyle havalimanlarına tüm uçak trafiği; bir önceki yılın Ekim ayına göre, iç hatlarda % 11,3 artışla 73.035, dış hatlarda % 4,5 artışla 58.929 olmak üzere toplamda % 8,2 artışla 131.964 oldu. Ayrıca iç hat yolcu sayısı bir önceki yılın Ekim ayına göre; % 14 artışla 8.398.549, dış hat yolcu sayısı % 4,1 artışla 8.000.916 oldu. Türkiye geneli Havalimanlarından hizmet alan yolcu sayısı (Direkt Transit Dâhil) 2015 Ekim ayında % 8,9 artışla 16.433.408'e ulaştı.

Böylece üstgeçişler dahil tüm uçak trafiği ilk 10 aylık dönemde % 8,1 artışla 1.550.642 oldu, 2015 yılı sonunda üstgeçişler dahil tüm uçak trafiğinin % 9,2 artışla 1.832.962 olması bekleniyor (DHMI,2015);

**TABLO 1: Türkiye'de 2014 Yılı Sivil Havacılık Sektörü(SHGM,2014)**

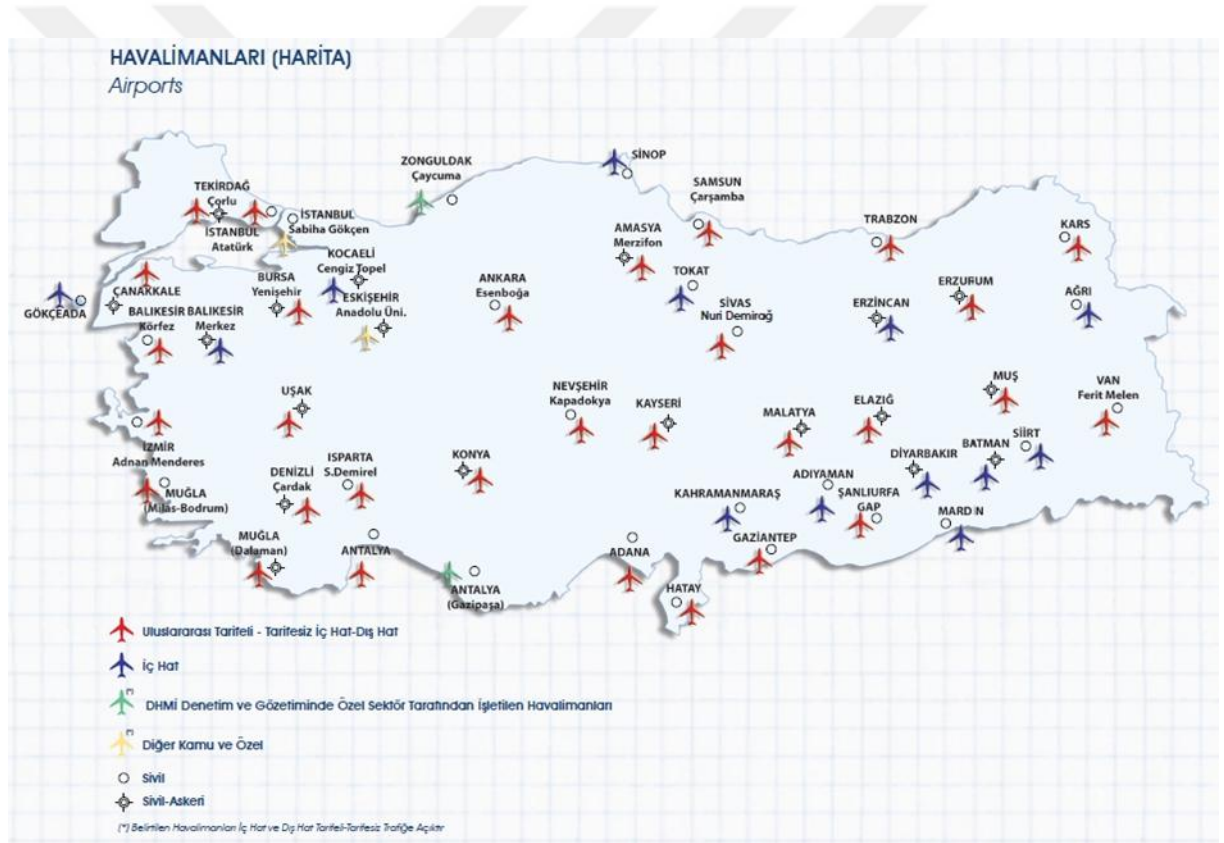
<b>Türkiye'de 2013 Yılı Sivil Havacılık Sektörü</b>	
<b>Hava Taşıma İşletmeleri</b>	<b>2013</b>
Havayolu İşletmesi	13
Hava Taksi İşletmesi	50
Genel Havacılık İşletmesi	65
Balon İşletmesi	25
Zirai İlaçlama İşletmesi	62
<b>Bakım ve Eğitim İşletmeleri</b>	
Bakım Organizasyonu	54
Uçuş Eğitim Organizasyonu	32
Tıp Eğitim Organizasyonu	14
<b>Havaalanları</b>	
İç-Dış Hat	26
İç Hat	26
<b>Yer Hizmetleri Kuruluşları</b>	
A Grubu	3
B Grubu	17
C Grubu	27
Yetkilendirme	1

### **3.4.1 Türk Sivil Havacılığında Altyapı(Havaalanları)**

Dünyada ve Türkiye'de havaalanlarını işletmek sektörün başlarında devlet tarafından yapılmaktaydı. Liberalleşmeden önceki dönemlerde havaalanı işletmenin ana amacı kardan ziyade kamu hizmeti vermek ve kapasiteyi artırmaya odaklanılmaktı (Doganis,1992), fakat daha sonra havacılıkta görülen liberalleşme etkileri hem ülkemizde hem de dünyada havaalanı işletmeciliğinde de göstermiştir. Liberalleşme

dönemin ardından havacılıkta görülen gelişmelerin ardından mevcut altyapı ve havaalanı kapasitesi sektöre yeterli gelmiyordu. Ülkemizde de havaalanı yatırımları diğer yatırım kalemlerinin altında kalıyordu, bu etkiyi azaltmak ve gelişen sektörün ihtiyaçlarını karşılamak için Yap-İşlet-Devret modeli benimsenmiştir, bu model havaalanı özelleştirmelerinin dayanağı olmuştur.

Ülkemizde havaalanı ile ilgili belirtilen esaslar 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun 44 üncü maddesinde belirtilmiştir. Bu yönetmelik kapsamında her türlü yasal denetim hakkı DHMİ tarafından yapılmaktadır. Ülkemizde 26'sı uluslararası 26'sı ise iç hat olmak üzere toplam 52 tane havaalanı bulunmaktadır(SHGM,2013),Bu havaalanlarının 44'ü DHMİ tarafından işletilmektedir, diğer havaalanların ise çeşitli özel firmalar tarafında işletilmektedir. Ülkemizde İstanbul'da yapılan 3.havaalanı ile birlikte yapılacak yeni havaalanıyla birlikte ülkemizde havaalanı sayısının önümüzdeki yıllarda artması planlanmaktadır.



Şekil 10: Türkiye’de Mevcut Havaalanları(SHGM,Ocak 2015 )

### 3.4.2 Hava Seyrüsefer Hizmetleri

Ülkemizin sahip olduğu hava sahası ve toprakları üzerinde 1.206.000 km<sup>2</sup> hava sahası dâhilinde sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava seyrüsefer hizmetleri DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından hava trafik kontrolörü ile sağlanmaktadır. Bu hizmetler şöyledir;

- Hava Trafik Yönetimi(ATM),

- Hava Trafik Kontrolü(ATC),
- Hava Sahası Yönetimi(ASM),
- Hava Trafik Akış Yönetimi (ATFM)

Hava Seyrüsefer Hizmetleri'nin amacı Ulusal ve Uluslararası hava seyrüseferinin emniyet, düzen, verimlilik ve etkinliğini artırmak için gerekli havacılık bilgi /verilerini ve haberleşme akısını sağlamaktır. Hava seyrüsefer hizmetlerinin yetki sorumlulukları 5431 sayılı SHGM Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun'un 10. maddesi ile 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun 41, 46 maddeleri ile ICAO Ek-15, Ek-10, Doküman 8126 hükümlerine göre 2013 yılında Havacılık Bilgi Yönetimi Hizmetleri Yönergesi(DHMİY 32-5) ile güncellenmiştir.

### 3.4.3 Türkiye'de Mevcut Havayolu Şirketleri

Türkiye sivil havacılık sektöründe bütün gelişmelere paralel olarak havayolu firmalarında da gerek yurtiçi gerekse de yurtdışı hatlarda hava trafiğine bağlı olarak önemli gelişmeler kaydetmiştir.

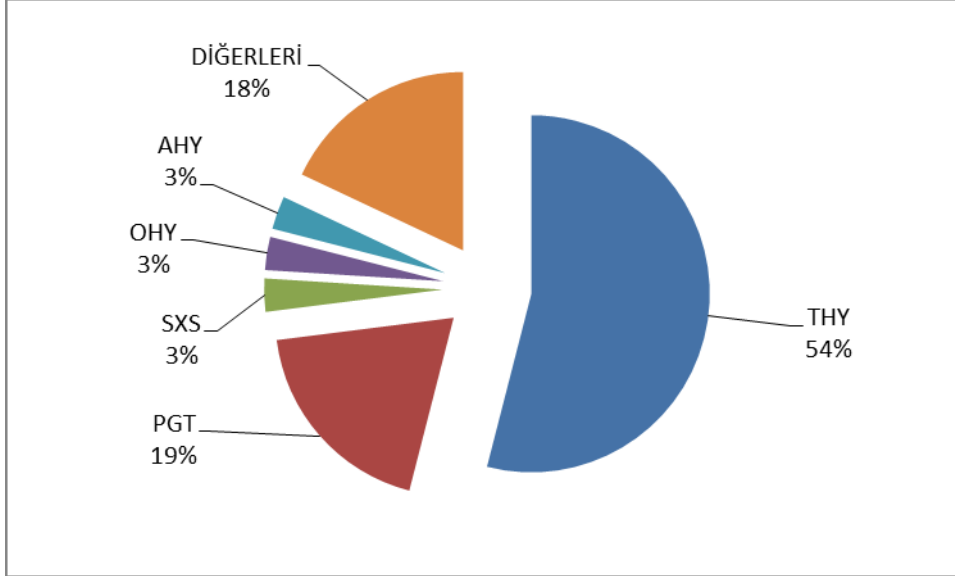
Ülkemiz havayolu sektöründe 2014 yılı mayıs ayı itibarıyla 3'ü kargo olmak üzere toplam 13 havayolu şirketi faaliyet göstermektedir. Havayolu firmaların mevcut filosu 2013 yılında 385'e ulaşmıştır. Havayolu filolarının toplam yolcu kapasitesi 66.639'tir. Ayrıca filolarda uçakların 30'u kargo uçağı olarak faaliyet göstermektedir, buna bağlı olarak kargo uçaklarının toplam kapasitesi 1.639.130 kg'dır(SHGM,2015)

Ülkemizde faaliyet gösteren havayolu firmalarının 2015 yılı itibarıyla filo yapıları şunlardır;

**TABLO 2: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Havayolu Firmaları(SHGM,2015)**

Havayolu Şirketleri	Filo
THY A.O	298
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	66
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.(Sun Express)	55
Onur Air Taşımacılık A.Ş.	26
Atlasjet Havacılık A.Ş.	18
Hürkuş Havayolu ve Taşımacılık A.Ş.(Freebird Airlines)	10
Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.(Corendon Airlines)	12
Borajet Havacılık Taşımacılık Uçak Bakım Onarım ve Ticaret A.Ş.	12
İHY İzmir Havayolları A.Ş.(İzair)	7
Tailwind Havayolları A.Ş.	7
MNG Havayolları ve Taşımacılık A.Ş.(kargo)	8
ULS Hava Yolları Kargo Taşımacılık A.Ş.(kargo)	3
ACT Hava Yolları A.Ş.(kargo)	7

Havayolu firmalarının 2015 yılının ilk 9 ayına ait trafik verilerine göre sektördeki paylarına bakıldığında THY yaklaşık %54 ile birinci sırada yer almaktadır, THY'yi Pegasus Havayolları %19 ile takip etmektedir. Firmaların 2015 yılının ilk 9 ayına ait trafik verilerini sektördeki payları şöyledir;



**Şekil 11: Türkiye'de Havayolu Firmalarının Sektördeki Payları (DHMI,2015)**

#### **3.4.4 Diğer Hava Aracı İşletme Şirketleri**

Türkiye'de yukarıda belirtilen havayolu firmaları dışında 53 hava taksi, 22 de balon işletmesi faaliyet göstermektedir, Bütün bu firmaların yanında uçak bakım ve uçuş eğitim firmaları da faaliyet göstermektedir.

#### **3.4.5 Yer Hizmetleri Veren Kuruluşları**

Türkiye'de 3 tane A sınıfı olarak adlandırılan ve havayolu firmalarının bütün yer hizmetleri faaliyetlerini karşılayan firma faaliyet göstermektedir, bu firmalar şunlardır;

- Havaş,
- TGS Yer hizmetleri A.Ş.,
- Çelebi Hava Servisi A.Ş.

Bu firmaların yanı sıra B sınıfı olarak adlandırılan yani havayolu firmalarının kendi yer hizmetlerini kendi karşılamak üzere toplam 16 havayolu firmaların yer hizmeti faaliyeti vardır. Bunun yanı sıra C sınıfı olarak adlandırılan ve havayolu şirketlerine temsil, gözetim, yönetim, uçuş operasyon, ikram ve uçak güvenlik hizmetlerini sağlayan 27 firma faaliyet göstermektedir. Bütün bu yer hizmetleri veren firmaların görev ve sorumlulukları SHY-22'de belirtilenmektedir(SHGM,2013)

#### **3.4.6 Bakım ve Eğitim İşletmeleri**

Türkiye'de SHGM tarafından yetkilendirilmiş 54'ü bakım, 32 tane ise Uçuş Eğitim işletmesi faaliyet göstermektedir(SHGM,2015). Uçak bakım firmalarının temel amacı

teslim sonrasında uçağın verim ve güvenilirliğini belirten tasarım sınırları içinde tutmaktır. Bunun için uygun bir bakım programının oluşturulması ve uygulanması kurallar gereği zorunludur.

Bu nedenle ülkemizde yetkili uçak bakım firmalarının önemi artmaktadır. Ülkemizde uçak bakım onarım faaliyetlerinin Sabiha Gökçen Havalimanı'nda faaliyete geçen "Havacılık Bakım Onarım ve Modernizasyon Merkezi" geniş ve dar gövdeli uçakların bakımında önemli paya sahip olacaktır. ICAO'nun ilgili bakım ve onarım talimatları Annex 1.2.6 ve 8.maddelerde belirtilmiştir. Ayrıca Sivil Havacılık Kanununun SHY66'da Annexlere uygun olarak hazırlanmıştır.

Sivil havacılıkta uçak bakım firmalarının dışında yeterlik belgesi gerektiren personelin yeterlik belgesi gerektiren personelin standartları standartlar belirlenerek, bu personelleri yetiştiren eğitim kuruluşları SHGM tarafından yetkilendirilmiş firmalar tarafından yapılmaktadır. Yetkilendirilen bu kuruluşlarda şu eğitimler verilir (SHGM,2015);

- Pilotluk Eğitimi,
- Bakım Teknisyenliği,
- Uçuş Harekât Uzmanlığı,
- Kabin Memurluğu,
- Havacılık Güvenliği

Bu firmaların dışında üniversitelerin havacılık ile ilgili bölümlerinde de gerekli eğitimler verilmektedir.

## 4.BÖLÜM: REKABET STRATEJİLERİ

Diğer sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de faaliyet gösteren havayolu firmalarının da rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamanın ana yolu, firmanın misyon ve vizyonuna göre iyi bir strateji belirlemesine bağlıdır. Belirlenen stratejiler firmaya Pazar payı artışıyla, maliyet liderliğiyle ve verdiği hizmetlerle diğer firmalara karşın rekabet avantajı sağlamaktadır.

Bu bölümde amacımız, gelişen sivil havacılık sektörü havayolu firmaları yoğun bir rekabet ortamında havayolu firmalarının nasıl bir strateji belirlemesi ile ilgili bilgiler vereceğiz.

### 4.1 STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

#### 4.1.1 Strateji İle İlgili Temel Kavramlar

Strateji kavramı yüzyıllar boyunca askeri bir sözcük olarak kullanılmıştır. Stratejiyle ilgili ilk tartışmalar Sun Tzu, Homer, Euripidies gibi stratejistlere dayanır. Askeri anlamda strateji, düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, bu doğrultuda genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir(Lee,Roberts,Lau ve Bhattacharge,1998). Bu kavram modern ekonomide 20.yy'nin ortalarında itibaren işletmelere uyarlanmıştır.

Bu tarihten itibaren ekonomistler stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almışlar, kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını şekli ve sistematik bir şekilde açıklamakta ve bu oyun satrançta olduğu gibi oyuncuların, rakiplerinin alternatif davranış tarzlarını tam olarak bildiği ve kendi faydasını azamileştirecek kararları alabileceği tam belirlilik şartları altında oynandığı varsayılmaktaydı(Dinçer,2007)

Günümüzde işletme ve yönetimde kullanılmaya başlanan strateji bir şirketin başarısını etkileyen en önemli etkenlerden birisidir. Igor Ansoff'a göre göre saf ve karma(genel) olmak üzere iki değişik strateji tanımı vardır. Ona göre Saf strateji, işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisidir. Karma(genel) strateji ise işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistiksel bir karar kuralıdır(Ansoff,1975)

Strateji, herhangi bir kurumun amaç amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek için yapılan planlardır. Bu plan doğrultusunda rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir(Ülgen ve Mirze, 2007).

Günümüzde strateji seçimi işletmenin çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonunun ve personelinin davranışlarıyla ilgili değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılır. Bu çok değişkenli ortamda değişkenlerin

hepsini kontrol altında tutabilmek ve her birinin davranışlarını ve olasılıklarını sezerek programlamaya gitmek ya da birtakım varsayımlardan hareket ederek kantitatif kesin bir programlama yapmak imkansız olmaktadır. Kantitatif araçlarla optimal seçim hesapları, ancak sınırlı değişkenli durumlarda, strateji seçimine yardımcı bir araç olarak kullanılabilir(Eren,1997)

Firmaların yapmış iyi bir stratejinin oluşumu için işletmenin misyon ve vizyonuna paralel hedefleri doğrultusunda işletmenin iç ve dış çevrenin analizi doğrultusunda belirli plan ve programın yapılması gereklidir. İyi bir stratejistin yönetim alanındaki aşağıda belirtilen kavramlara da hakim olması gerekir, bunlar;

- **Politika:** Politika, yol gösterme ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için takip edilen yol veya genel planlardır. Strateji ve politika yönetim alanında birbirleriyle çok karıştırılan iki kavramdır. Bu iki kavramı birbirinden kesin sınırlarla ayırt etmek mümkün değildir.
- **Taktik:** Stratejilerin uygulanması sürecinde amaçlara ulaşmak üzere değişen şartlara uygun bir şekilde olası rakip davranışlarını dikkate alarak kaynakların harekete geçirilmesine yönelik kısa dönemli ayrıntılı faaliyetler ve kararlardır.
- **Yöntem:** Politikaya benzer bir kavram olmasına karşılık politikanın geniş bir alanı ya da temel bir sorunu ele alması nedeniyle yöntem, politikanın uygulanış şekli ile ilgili bir kavramdır.
- **Program:** Gerçekleştirilmek istenilen herhangi bir eylemin süresini belirlemek ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ile bunların kimler tarafından, nasıl yapılacağıın saptanması sürecidir.
- **Plan:** Genel olarak strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları da kapsamına alan plan, amaçlara ulaşmak için neyin, nasıl, nerede yapılması gerektiğini bildiren belirlenmiş kararlar topluluğudur(Doğan,2011)

Stratejiler belirlenen yönetim şekline ve amaçlarına göre üç grupta ayrılmaktadır, bunlar şöyledir (Taşçı ve Ulukan,2012);

- Kurumsal Stratejiler,
- Rekabet Stratejileri,
- Fonksiyonel Stratejiler.

#### 4.1.2 Strateji Yönetimin Tanımı Ve Özellikler

Günümüz ekonomik koşullarda yoğun rekabet ortamında firmaların ayakta kalabilmeleri için bilinçli bir şekilde stratejik yapılanmaya gitmesi gerekir. Küresel ekonomideki rekabet arttıkça Pazar ve müşteri portföyü değişiklikçe firmalar iyi bir

strateji eğitimine yönelmektedir. Basit bir anlamda stratejik yönetimi, mantıklı düşünüp, uzun vadeli sağduyulu adımlar atmak için kullanılan yöntemler olarak tanımlamak mümkündür. Diğer bir ifadeyle stratejide belirlenen yol haritasının başarıyla uygulamak olarak da söylenebilir (Çiftçi,2009).İyi bir stratejik yönetimin faydalarını şöyle özetlemek mümkündür(David,2011);

- Mevcut fırsatların belirlenmesini ve değerlendirilmesini sağlar,
- Örgütsel sorunlara ilişkin nesnel bakış açısı sağlar,
- Örgütün koordinasyonu ve denetimini daha kolay yapılmasını sağlar,
- Kararlar ile örgüt hedefleri arasındaki bağlantıyı sağlar,
- Örgütsel değişimin olumsuz etkilerini azaltır,
- Zaman ve diğer kaynakların daha verimli ve etkili kullanımını sağlar,
- Sorunların ve çatışmaların daha kısa sürede çözülebilmesine destek olur,
- Örgüt içi iletişimin etkili bir şekilde yürütülmesine yardımcı olur,
- Bireysel çabaları örgüt içerisinde bütünleşmeyi sağlar,
- Bireysel sorumlulukları açık bir şekilde ifade edilmesini sağlar,
- Gelecek odaklı düşünme konusunda bireyleri motive eder,
- Sorunların çözümüne işbirlikçi bir yaklaşım sunar,
- Değişime ilişkin olumlu bir yaklaşım geliştirilmesine destek olur,
- Örgüt içi bir disiplin sağlar.

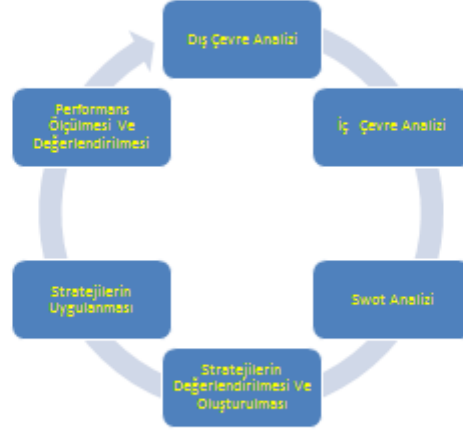
#### 4.1.3 Stratejik Yönetim Süreci

1950'lerin başından itibaren etkinlik kazanan stratejik yönetimin süreci, günümüzde pek çok şirket tarafından kabul edilen bir modele dönüşmüştür. Stratejik yönetim süreci işletmenin amaçlarına ulaşması yönünde, işletmeye rekabet avantajı kazandıran ve bunu sürekli kılan stratejiler oluşturulmasını sağlayan, uygulayan, denetleyen bir stratejik yönetim modeline gereksinim duymaktadır. Diğer sektörlerde olduğu gibi havayolu sektöründeki işletmelerde de bu model benzer şekilde işlemektedir, fakat yapılan analizler sonucu sektörün özelliklerine göre stratejik modeller geliştirmektedir.

İşletmenin amaç ve vizyonu çerçevesinde oluşturulan stratejik yönetim modeli belli aşamaları takip eden bütünsel bir döngüdür. Stratejik yönetim modelinde yapılan döngüde şu aşamalar gerçekleştirilir(David,2011);

- İşletmenin misyon ve vizyonun belirlenmesi,
- İç ve dış faktörlerinin analizi,
- Uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara uygun kararların verilmesi,
- Stratejilerin oluşturulması, değerlendirilmesi ve seçimi,
- Stratejilerin ilgili departmanlarda uygulanması,
- Performans ölçümleri ve değerlendirmeler.





**Şekil 12: Stratejik Yönetim Süreci (David,2011)**

#### **4.1.4 Stratejik Analiz**

İşletmenin amaç ve vizyonlarının belirlenmesinden sonra stratejik yönetim sürecinden analiz aşaması başlar. Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planların hazırlanması aşamasında üç tür aşama sonucunda analiz yapılmaktadır, bunları şöyle belirtebiliriz(David,2011);

- Dış çevre analizi,
- İç çevre analizi (işletme analizi),
- Swot analizi

Stratejik analiz, işletme amaçlarının yeniden tanımlanmasını, bu amaçlara ulaştırılacak süreçleri kapsar. Stratejilerin misyon ve vizyonun belirlenmesinin ardından stratejik analizde öncelikle işletmenin dış çevresindeki fırsat ve tehditler tahmin edilir. Daha sonra işletmenin iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir, ardından swot analizi yapılır(Ülgen ve Mirze,2007),havayolu firmaları stratejik analiz yaparken şu aşamalara dikkat etmelidir(Holloway,2003)

- İşletmenin sınırları,
- Rekabet kaynakları,
- Örgütün tasarımı,

##### **4.1.4.1 Dış Çevre Analizi**

Rekabetin yaşandığı diğer sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de faaliyet gösteren firmaların iyi bir strateji belirlemesi için iyi bir çevre analiz yapması gerekmez. Firmayı etkileyen hem dış etkenlerin hem de iç etkenlerin iyi bir analizden geçmesi gerekir.

Havacılıkta firmayı etkileyen dış çevre etkenleri ekonomik dalgalanmalar, hammadde fiyatları, doğal afetler, politik dalgalanmalar veya coğrafi karışıkları dış etkenlerden sayabilir. Havayolu sektörü diğer sektörlerle nazaran dış etkenler oldukça etkilenmektedir. Bu faktörler firmalara tehdit veya fırsatlara yol açabilir. Dış çevre faktörleri incelendiğinde şu etkenler havayolu firmalarını etkilemektedir(Flouris ve Oswald,2006)

**TABLO 3: Dış Çevreyi Etkileyen Faktörler(Flouris ve Oswald,2006)**

Uzak Dış Çevre	Yakın Dış Çevre
Ekonomik Koşullar,	Tedarikçiler,
Politik Güç ve İstikrar,	Dağıtım Kanalları,
Yasal Düzenlemeler,	Rakipler,
İşsizlik,	İşgücü Pazarı,
Demografik Yapı,	Alıcılar
Sosyal Yapı,	
Teknoloji	

#### 4.1.4.2 İç Çevre Analizi

İşletme stratejisinin belirlenmesi önemli adımlardan biri de iç çevre analizinin yapılmasıdır. İç çevre analizinin temel amacı işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenip ona göre strateji belirlemektir, ayrıca bu analiz sayesinde işletmenin kaynak ve yetenekleri de incelenmektedir. İşletmenin sahip olduğu kaynak ve teorilerinin tespiti yoluyla mantıklı bir vizyonunun belirlenmesine yardımcı olur, böylece doğru stratejilerin uygulanmasını sağlar. İç çevre analizi sayesinde işletmenin dış çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehditlerden korunmak için bir işletmenin hammadde, Pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü ve potansiyeli belirleme sürecidir. Bu süreç sayesinde işletmenin hangi kaynaklara sahip olduğu ve bu kaynakları (firmaya özgü bilgi, beceri, uzmanlık) rekabet avantajına dönüştürme potansiyeline yardımcı olur. İç çevre analizinde şu aşamalar dikkate alınır(Dinçer,2007);

- İşletmenin tanımı ve kapsamı,
- Kaynak tabanlı teori,
- Temel yetenekler,

- Stratejik maliyet analizi,
- Değer zinciri yönetimi,
- Tüm örgüt sistemi ve yönetim yapısının analizi,
- Pazarlama, üretim, tedarik, finans ve araştırma-geliştirme gibi departmanlarda fonksiyonel analiz,
- İnsan kaynakları analizi,

Havayolu firmalarının sektörde rekabet edebilmek ve karlılıklarını artırmak için iç çevre analizini iyi yapmalı ve maliyetlerini azaltarak, hizmet kalitesi artırmalıdır. Yukarıda sayılan bölümlerde iç çevre analizi yaparak müşteri beklentilerine uygun hizmet kalitesi vererek işletmenin devamlılığını sağlamak için bu analiz önemli bir süreçtir(Holloway,2003)

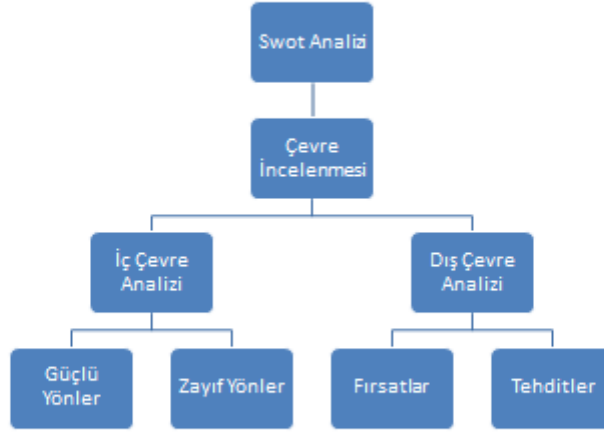
#### 4.1.4.3 Swot Analizi

Dış ve iç çevre analizinin ardından elde edilen bulgular toplu olarak değerlendirme aşamasına geçilir.Swot analizinde, dış ve iç çevre analizinin ardından elde edilen bulgular toplu olarak değerlendirme aşamasına geçilir. Bu aşamada yapılan swot analizi tekniği, işletmenin geleceği açısından önemli bir tekniktir. Bu teknik ile işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenirken, gelecekte oluşabilecek tehdit ve fırsatlara karşın önceden haberdar olup, ona göre bir strateji belirlenmesine yardımcı olur. SWOT, İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır:

- (S) Strength: İşletmenin güçlü/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesidir.
- (W) Weakness: İşletmenin güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesidir.
- (O) Opportunity: İşletmenin sahip olduğu sektördeki fırsatların tespit edilmesidir.
- (T) Threat: İşletmenin bulunduğu sektördeki ileride karşılaşılabileceği tehditlerin belirtildiği aşamadır.

Stratejik yönetimde işletmenin durum değerlendirmesi yapılırken iç ve dış çevre analizinin yapılması için bazı analizlerin yapılması gerekir.Bu analizleri şöyle özetlemek mümkündür(Aaker,1995);

- **Müşteri Analizi:** Müşteri gruplarının istek ve ihtiyaçlarına ilişkin yapılan analiz.
- **Rekabet Analizi:** Pazardaki rekabet yapısını ve rakiplerin gücünü tespit etmek için yapılan analizdir.
- **Piyasa Analizi:** Piyasadaki Pazar büyüklüğünü,piyasının karlılık durumunu ve maliyetleri inceleyen analizdir.
- **Çevre Analiz:** Piyasının bulunduğu çevredeki demografik,teknolojik ve bürokratik koşulların incelendiği analizdir.
- **Performans Analizi:** İşletmenin kendi iç yapısındaki karlılık,satış ve maliyet gibi etkenlerin incelendiği aşamadır.



**Şekil 13: Swot Analizi Tekniği(Ülgen ve Mirze,2007)**

İşletme swot analizi yaparken bir takım kuralları göz önünde tutarak bu analizdeki başarı oranını artırır. Başarı oranını artırmak için şu aşamalara dikkat etmek gerekir;

- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin gerçekçi olunmalıdır,
- Analiz aşamasında işletmenin bugün nerede ve yarın nerede olacağını iyi tespit edilmesi gerekir,
- Açık olunmalıdır,
- Her zaman karşılamalar yapılmalıdır,
- SWOT kısa ve basit tutulmalıdır, karmaşıklıktan kaçınılmalıdır.

Swot analizi esnasında elde edilen veriler, swot matrisi hazırlanarak işletmenin stratejilerinde kullanılmalıdır, swot matrisi işletmenin ne gibi stratejiler uygulaması konusunda işletmeleri kolaylaştırmaktadır(Taşçı, Ulukan,2012)

**TABLO 4: Swot Matrisi Tablosu(Aaker,1995)**

Swot Matrisi		
<b>Dış Çevre/İç çevre</b>	Güçlü Yönler (S)	Zayıf Yönler (W)
Fırsatlar (O)	S-O Stratejileri	W-O Stratejileri
Tehditler (T)	S-T Stratejileri	W-T Stratejileri

Bu konuyla ilgili uygulamayı havayolu firmaları üzerine ileriki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alacağız.

## **4.2 REKABET STRATEJİLERİ**

Günümüzde bütün sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de ekonomik, demografik, sosyal etkiler hissedilmektedir. Artan küreselleşmeyle beraber havayolu firmaları çetin rekabet ortamına sürüklenmektedir. Tüketicilerin değişen talep ve beklentileri havayolu firmalarını farklılaşmaya yöneltmektedir. Bu nedenler, günümüz koşulları diğer dönemlere oranla rekabet stratejilerinin önemi daha da etkinleştirmektedir. Bu sebeple bu bölümde rekabet ile ilgili kavramlar üzerinde duracağız.

Liberalleşmelerle beraber oluşan serbest piyasa ekonomisinin en önemli unsuru rekabettir. Ülkemizde ve dünyada rekabetin en önemli unsuru olarak iyi bir rekabet politikasına ihtiyaç vardır. Rekabet politikasının temel amacı ülke ekonomisinin önünü açmak ve sektörlerle rahat ve sağlıklı bir yapı hazırlamaktır.

### **4.2.1 Rekabet Ve Rekabette Temel Kavramlar**

21.yy'da liberalleşmelerle birlikte rekabet kavramı giderek önemi artırmakta ve hem hemen her sektörde kendini göstermektedir. Dışa açık bütün ülkelerde kendini gösteren bu kavram, bütün küresel ekonomilerde firmaların, iç ve dış piyasalarda karşı karşıya kaldıkları rekabet ortamında ayakta kalabilmek, sahip oldukları pazar paylarını sürdürebilmek veya genişletebilmek için ne tür avantajlara sahip olunması gerektiği ve bu avantajları oluşturmak için neler yapılabileceği üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Firmalıların gerek mikro gerekse de makro rakiplerle nasıl baş edeceğine ilişkin izlemesi gereken bütün politikalarda rekabet kavramı önemli yer tutmaktadır (Gökmenoğlu, Akal ve Altunışık,2012)

Rekabet kavramı sadece iktisat ve işletmede değil; sosyoloji, psikoloji ve biyoloji gibi farklı alanlarda da kendini göstermektedir.4054 sayılı rekabetin korunması hakkında kanunda yapılan tanıma göre rekabet, “Mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış.” Olarak tanımlanmaktadır (4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun), rekabetin diğer tanımını yapmak gerekirse rekabet, ”bir işletmenin müşterilerinin isteklerini diğer işletmelerden daha etkin olarak yerine getirmesi, yani mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak temin etmesi” olarak tanımlanabilir(Koparal ve Şakar,2013)

Micheal Porter, diğer klasik rekabet anlayışının dışında yeni görüşler belirtilmiştir. Porter'ın yapmış olduğu çalışmalara göre rekabet, birbirine yakın faaliyetler içerisinde olan işletmelerin, piyasaya yeni girecek ve ikame ürün üreten işletmelerin tehditlerine karşı önlemler geliştirerek, girdi alımı ve ürün satımı konusunda üstünlük sağlama yarışı olarak tanımlanmıştır(Porter,1980)

#### 4.2.2 Rekabet Gücü

Rekabet gücü kavramına konuya farklı açılardan yaklaşan çok çeşitli tanımlar geliştirilmiştir. Rekabet gücü genel olarak mikro ve makro olmak üzere iki şekilde incelenmiştir. Mikro düzeyde rekabet yaklaşımı işletmelerin kendi aralarındaki rekabeti ve bunun uluslararası düzeydeki etkileri incelenirken, makro düzeyinde ise ülkelerin ya da bölgelerin uluslararası rekabeti konu edilir. Bu kavram üzerinde birçok ekonomistin çeşitli görüşleri mevcuttur.

Günümüz ekonomisinde her sektörde hemen hemen çetin bir rekabet yaşanmaktadır, gelişen dünya ekonomisiyle paralel şekilde değişen üretim siteleri ve teknolojiler firmaları da çeşitli rekabet ortamlarına sürüklemektedir. Değişen ekonomik koşullarla paralel rekabet gücünü artırmak amacıyla birçok değişik rekabet yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu yaklaşımları şöyle sıralamak mümkündür;

- Elmas Modeli,
- Çifte Elmas Modeli,
- Genişletilmiş Elmas Modeli,
- Dokuz Faktör Modeli,
- Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler Modeli

Yukarıda sayılan rekabet gücü yaklaşımlar, firmaları rekabet anlayışında ön plana çıkarmaktadırlar. Bu yaklaşımlar rekabette uzun süre kendini gösteren klasik yaklaşımın yerini almıştır(Baltacı, Burgazoğlu ve Kılıç,2012).

İşletmenin ulusal ya da uluslararası piyasalarda rekabet gücü incelediğinde işletmeyi farklı etkenlerin rekabet gücüne etki ettiği görülmektedir, Bu etkenleri şöyle sıralayabiliriz (Yalçınkaya, Çılbant ve Özçalık,2009);

- Fiyat ve maliyette rekabet gücü(Burada rakiplerine göre daha düşük maliyette üretim yapabilmesi),
- Kalite rekabet gücü(Verilen hizmetin kalitesi)
- Verimlilik,
- Yenilik ve icat yapabilme,
- Kullanılan bilgi teknolojisi,
- Kaynak kullanımında etkinlik,
- Organizasyon ve yönetim yapısı,

Porter'in yapmış olduğu analizde rekabet gücünü etki eden etkenleri işletme içi çevre etkenleri ve işletme dışı etkenler olarak ayırmaktadır. Porter, işletme içi etkenlerden verimliliğin üzerinde durmuştur. Porter verimliliği rekabet gücünün oluşmasındaki ana faktör olarak kabul etmektedir. Firmaların ve ülkelerin rekabet gücünün ancak verimlilik artışıyla sağlanabileceğini, rekabet gücünün artması için verimlilik artışından elde edilen getirilerin ülke halkının yaşam standartlarını artırmak amacıyla kullanılmasının zorunluluğunun önemini belirtmiştir (Porter,1990).

### 4.2.3 Rekabet Üstünlüğü

Diğer sektörlerde olduğu gibi havayolu işletmelerinde de işletmenin sınırlarının belirlenmesi ve hangi stratejinin uygulanacağı kararı ve işletmenin yatay ve dikey olarak hangi kapsamda faaliyet göstereceği bu kapsamda alınan kararlarla belirlenmektedir. Bu kararlar doğrultusunda işletmenin ne tür bir pazar stratejisi belirleyeceği ve bu pazarda nasıl bir pozisyon tutacağı bu kararlar doğrultusunda belirlenir, böylece işletmenin hangi rekabetçi stratejiler belirleyeceği ve pazarda rakiplerine nasıl üstünlükler sağlayacağı belirlenir(Holloway,2003)

Rekabet üstünlüğü kavramını şöyle özetlemek mümkündür; rekabet üstünlüğü, bir işletmenin rakipleri karşısında ve rekabet ortamında kaynakları nasıl kullandığı ve bu faaliyet alanında elde ettiği üstünlük durumudur(Dinçer,2003),diğer bir ifadeyle rekabet üstünlüğü bir işletmenin sektördeki diğer rakiplere göre örgütü pazarda daha uygun konuma getirebilecek stratejilerin belirlenmesine yönelik örgütsel yetenekleri ifade etmektedir, bu yetenekleri kullanan işletmeler rekabet üstünlüğünü kazanmış olurlar(Koparal ve Şakar,2013)

Sivil havacılık sektöründe yaşanan yoğun rekabet ortamında firmaların yoğun rekabet ortamına ayak uydurabilmek için yapmış oldukları rekabet stratejileri, hizmet kalitesini artırmak veya maliyetleri en aza indirerek daha uygun fiyatlara yolculuk imkânı sağlamak olmuştur. Havayolu firmaların rekabet üstünlüklerini bazı kaynaklar belirlemektedir, bunları şöyle sıralayabilir(Holloway,2003);

- Pazar payı ve üretim ekonomisi,
- Stratejik konumlandırma,
- Ülkeye göre değişen faktörler,
- Yenilik,
- Örgütün kaynakları,

Porter'e göre rekabet üstünlüğü iki yolla olmaktadır, bunlar rakiplerine göre maliyeti daha uygun fiyatlara getirecek maliyet üstünlüğü sağlamak veya işletmenin sahip olduğu mal ve hizmetleri farklılaştırarak müşterilere verilen hizmet kalitesinin yüksekliğinden kaynaklanan farklılaştırma üstünlüğü sağlamaktır. Diğer bir ifadeyle işletmenin sahip olduğu çevresel ve işletme içi faktörler rekabet üstünlüğünü etkilemektedir. Porter'e göre rekabet üstünlüğü elde etmek için değer zincirini pazardaki rakiplerine göre daha iyi yapmaktan geçmektedir, değer zincirini iyi özümseyen ve şirkette uygulayan firmalara pazardaki rekabet üstünlüğünü de elde etmiş olacaktırlar(Porter,1985).

**TABLO 5: Porter'ın Rekabet Üstünlüğü(Porter,1985)**

Rekabetçi	Rekabetçi Avantaj		
		Mevcut Ürün	Yeni Ürün
	Geniş Hedef	Maliyet liderliği	Farklılaşma

<b>Amaçlar</b>	Dar Hedef	Maliyette Odaklanma	Farklılaşmada Odaklanma
----------------	-----------	---------------------	-------------------------

#### 4.2.4 Rekabette Değer Zinciri Analizi

Günümüzde sivil havacılık sektöründe yaşanan yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için kalıcı bir rekabet stratejisi belirlemesi gerekir, bunun için işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesi müşteriye sağladığı değerlere bağlıdır. Bir işletmenin tüm faaliyetlerinin ve bu faaliyetler arasındaki etkileşimin incelenmesi ve temel yetkinliklerin ortaya konulması rekabet avantajının kaynaklarının analiz edilmesi bakımından gereklidir. Değer zinciri analizi, bunun sistematik olarak gerçekleştirilmesinde kullanılan temel araçlardandır(David,2011),Rekabet üstünlüğünü kazandıran operasyonları daha iyi anlayabilmek için, öncelikle genel kapsamı ile değer zincirinden başlamak ve daha sonra o kuruluşa özgü uygun operasyonları tespit etmek gerekmektedir. Bir şirketin rekabet üstünlüğü, değer zincirinde yer alan önemli operasyonları rakiplerinden daha iyi yapma becerisinden kaynaklanmaktadır(Porter,1985)

Değer zinciri, esasen rekabet üstünlüğünün gelişimini incelemeye yönelik sistematik bir yöntemdir. Bu model, bir kuruluşun ana yetkinlik alanlarının tanımlanması ve rekabet üstünlüğü kazanmada etkili olan operasyonların tespitinde yararlı bir analiz aracı olarak kullanılmaktadır. Rekabet üstünlüğünü bir kuruluşa genel olarak bakarak anlamak mümkün değildir. Rekabet üstünlüğü kuruluşun tasarım, üretim, pazarlama, teslimat ve ürün destek hizmetleri gibi gerçekleştirmekte olduğu farklı operasyondan kaynaklanmaktadır. Porter'a göre bir değer zinciri başlıca kurumsal çıktılara katkı sağlayabilecek her şeyi içermektedir. Bir değer zincirindeki her bir faaliyete ilişkin tüm maliyetlerin toplanması ve toplamın çıktıdan elde edilen gelirden çıkarılması ile bir kurum çıktının kar payını belirleyebilir. Porter'ın değer zinciri analizinde tedarik zinciri, Müşteri Kaynakları Yönetimi, yeni ürün geliştirme olarak adlandırabileceğimiz tüm temel iş süreçlerini ve bu temel iş süreçlerinin her birisini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan destek faaliyetlerini dahil eder(Porter,1985)





**Şekil 14: Porter'ın Değer Zinciri (Porter,1980)**

Şekilde 14'da görüldüğü üzere Porter; değer zincirinde işletmenin tüm faaliyetlerini temel faaliyetler ve destek faaliyetleri olmak üzere iki kısma ayırmıştır. Bu faaliyetleri ayırmadaki amaç; değer zinciri analizinde maliyet avantajını ve farklılığı ortaya koymak ve her bir faaliyetin rakiplerin değer zincirindeki benzer faaliyetleri ile karşılaştırılarak rekabet avantajına sahip olup olmadığını anlamaktır(Porter,1985)

Sivil havacılık sektöründe bakıldığında değer zinciri; havayollarının taşıma faaliyetinin gerçekleşmesi için havaalanları, hava trafik hizmet birimleri, uçak üreticileri ve bakım İşletmeleri gibi endüstride yer alan diğer elemanlarla ilişki sürecinde yer alan tüm elemanlar arasındaki bağlantılar sonucunda bir değer zinciri oluşturmaktadır.

Bu süreçte ortaya çıkan en önemli değer, emniyetli ve etkin hava taşımacılığı faaliyetidir. Havayolu işletmesinin değer zinciri, hava taşımacılığı endüstrisinin değer zincirindeki diğer elemanların değer zincirleri ile bağlantılıdır. Bu sistem havacılık sektörünün değer zincirini oluşturmaktadır. Havayolu firmalarının genelde aynı tedarikçileri kullanmaları değer zinciri akışını kesişmesi de görülmektedir. Fakat havayolu firmalarının düşük maliyet veya verilen hizmette farklılaştırmaya gidilmesi firmaların değer zinciri akışını da farklılaştırmaktadır (Kırcuk ve Şengür,2009)

### 4.3 REKABET STRATEJİSİNİ ETKİLEYEN ETKENLER

#### 4.3.1 Porter'ın Beş Güç Modeli

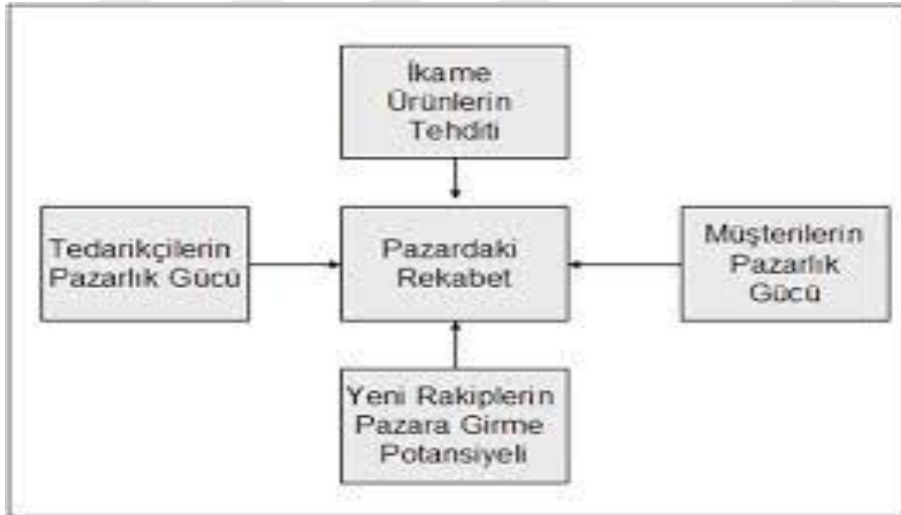
Günümüzde gerek havacılık sektöründe gerekse de bütün sektörlerde firmaların ayakta kalabilmeleri için ve sektördeki rakipleriyle baş etmesi için iyi bir rekabet stratejisine ihtiyacı vardır. Firmaların buldukları sektörde öncü firma olabilmeleri için

kendilerine özgü ve buldukları sektörü iyi analiz eden bir stratejiyle ihtiyaçları vardır. Başarılı bir rekabet stratejisi firmaya sektörde önemli bir paya sahip olabilmeyi ve örgüt kültürünü sağlayabilmektedir.

Porter'a göre rekabet stratejisi, bir sektörde iyi bir konuma varabilmek için beş rekabet gücüyle başarılı bir şekilde mücadele etmekle birlikte işletmenin savunmacı veya saldırgan bir yapıya yönelik strateji belirlemesini belirler. Rekabet stratejilerinde yararlanılan en önemli kaynaklardan biri olan Porter'ın beş güçler modeli olarak adlandırılan model rekabet stratejilerinde önemli bir modeldir. Porter, herhangi bir işletmenin bulunduğu pazarın özelliklerini beş ana değişkenin etkilediğini ve sektörü bu beş gücün etkilerini savunmaktadır. Herhangi bir işletmenin rekabet üstünlüğünü şu etkenler etkilemektedir;

- Piyasaya yeni girenler,
- İkame ürünler veya hizmetlerin tehdidi,
- Tedarikçiler,
- Alıcılar,
- Rakipler

Bir işletmenin rekabetçi üstünlüğü, işletmenin içinde bulunduğu sektöre ilişkin giriş ve çıkışlarının varlığı ve rekabet kolaylığı bu beş etkene bağlı olarak rakiplerine göre bu beş etkenden ne kadar daha az etkilendiğine göre sektördeki konumunu belirlemektedir ve işletmenin dış çevresi ile ilgili stratejik bir karar alınırken bu etkenler önemli rol oynamaktadır (Porter,1985)



**Şekil 15: Porter'ın Beş Güçler Modeli (Porter,1985)**

İşletmenin ana çevresini oluşturan bu beş etken, mevcut stratejiler oluşturulurken oluşan rakiplerden üstün konumlara gelebilmek için sektörün ekonomik ve teknik özellikleri bu beş etkene bağlı olarak geliştiğini göz önüne almak gerekmektedir.

#### 4.3.1.1 Piyasaya Yeni Girenlerin Tehdidi

Bir sektöre yeni girenler yeni kapasite ve pazar payı kazanma isteğiyle büyük, önemli kaynaklarını beraberinde getirirler. Sektöre yeni giren firmaların sektör üzerindeki etkisi ve yarattığı tehdidin ciddiyeti, giriş engellerinin yüksekliğine ve mevcut firmaların tepkilerine bağlıdır. Porter'e göre, sektöre giriş engelleri yüksekse sektördeki firmalardan sert bir misilleme ile karşı karşıya kalabilirler. Bu nedenle Porter bir sektörde altı giriş engeli olduğu belirtmiştir. Bunlar;

- Ölçek Ekonomileri,
- Ürün Farklılaştırması,
- Sermaye Gerekleri,
- Dağıtım Kanallarına Erişim
- Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları,
- Devlet Politikaları

Porter'in belirttiği olduğu etkenleri şöyle özetlemek mümkündür;

- Ölçek Ekonomileri:** Sektöre yeni giriş yapacak olan bir işletme için ortalama birim maliyetleri minimuma indirmek için yüksek miktarda üretim yapmak gerekiyorsa ve bu üretim miktarına hemen ulaşmak mümkün değil ve birkaç yıl beklemek gerekiyor veya pazar payını artırmak için zararına faaliyet göstermek gerektirebiliyorsa bu tip etkenler firmanın sektöre girmesini zorlaştırabiliyor. Diğer taraftan eğer ortalama maliyetleri düşürmek için yüksek üretim miktarına ihtiyaç duyulmuyorsa bu tip sektörlerde yeni üreticileri sektöre çekmektedirler. Yani, ölçek ekonomisinin büyüklüğü firmalar için herhangi bir sektöre girip girmemesi konusunda bir etken olmaktadır.
- Ürün Farklılaştırması:** Sektörde firmalar eğer ürün farklılaştırması yapıyorsa, o sektöre yeni girenler açısından zorluk teşkil etmektedir.
- Sermaye Gerekleri:** Herhangi bir sektöre yeni girebilmek için yüksek miktarda bir yatırım ihtiyacı varsa bu sektörlerde yeni giren firmaların isteklerini zorlaştırmaktadır. Normalde firmaların girdikleri sektörde öz sermayelerinin yüksek olması gerektirmektedir. Sermaye ihtiyacının arttığı sektörlerde yeni firmaların o sektöre girişini zorlaştırmaktadır(Porter,1980)
- Dağıtım Kanallarına Erişim:** Sektöre yeni giren firmaların dağıtım kanalları iyi olduğunda o firmanın sektöre alışması ve tedarikçilerle iletişimi daha kolay olabilir. Fakat eğer dağıtım kanalları sektörde zorlaştırılıyorsa yeni giren firmaların o sektöre ilgisini azaltmaktadır(Barney,2001)
- Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları:** Sektörde mevcut firmaların elde etmiş oldukları üretim düzeyleri o sektöre yeni girenler için bir tehdit oluşturmaktadır. Ölçekten bağımsız olarak mevcut firmaların, yeni giren firmalara karşı üç aşamada fiyat avantajına sahiptirler, bunlar;
  - **Öğrenme Eğrisi:** Sektörün yapısına göre yeni giren işletmeler tüm operasyon ve faaliyetlerinde rakiplerinin maliyetini yakalamak için 2

veya 3 yıl beklemek zorunda kalabilirler ve daha yüksek maliyetlerle ürettikleri ürünlerin zararlarına katlanmak durumundadırlar. Ancak yeni kurulan bir işletme için uzun süre zararla faaliyet göstermek, sektöre girmek konusunda caydırıcı olabilir.

- **Girdi Maliyeti:** Üretim için gerekli girdileri elde etme konusunda yeni girenler güçlükle karşılaşmaktadır. Eğer mevcut işletmeler tedarikçiler ile iyi ilişkilere sahip ve girdi piyasasına hakim ise, yeni giren işletmeler yüksek maliyet ile girdi temin edeceklerdir. Girdi teminindeki bu güçlük yeni girenler için caydırıcı olabilir.
- **Düşük Maliyet İle Yeni Ürün Geliştirme Potansiyeli:** Mevcut işletmeler ar-ge ve pazarlama organizasyonlarını kurmuşlar ise bu fonksiyonlar ile üretim arasında bağlantı kurmuşlar ise mevcut işletmeler için yeni ürün geliştirme daha kolay olacaktır. Yeni ürün geliştirme maliyetleri de yeni girenlere göre daha düşük olacaktır. Özellikle yeni ürün geliştirmenin önemli olduğu sektörlerde düşük maliyetler yeni girenler için caydırıcı bir etken olarak görülmektedir(Grant,2002)

**f)Devlet Politikaları:** Firmaların bir sektöre girmelerini engellemek ve sektördeki hizmet standardını korumak amaçlı olarak devlet yasal giriş engelleri oluşturabilir, lisans zorunlulukları ve hammaddeye erişim sınırlamaları gibi denetimlerle sektörlere girişi sınırlayabilir hatta yasaklayabilir. Bu nedenle firmaların devlet politikalarında dolayı sektöre yeni girmeyi engelleyebilir(Dinçer,2003)

Sektöre yeni girecek firmaların, sektörde yer edinmiş rakiplerinin göstereceği tepkileri ile ilgili beklentileri de giriş kararını önemli ölçüde etkileyecektir. Yukarıda sayılan etkenlerden dolayı firmaların sektöre girişleri zorlaşabiliyor(Porter,2008)

#### **4.3.1.2 İkame Ürünler Veya Hizmetlerin Tehditi**

Herhangi bir sektördeki ikame ürünlerin varlığı, sektördeki pazar payı, satışlar, fiyat, karlılık ve maliyetler konusunda sektördeki rekabeti artırmaktadır. İkame ürün, başka sektörlerde üretilen, firmaların ürün ve hizmetlerinin aynısı ve benzeri olmayan, ancak onlara işlevselliğiyle alternatif olabilecek ürün veya hizmetlerdir. Bir ürün veya hizmetin fiyatı arttığında, diğer bir ürün veya hizmetin satışı artıyorsa, bu iki ürün veya hizmet birbirinin ikamesidir olarak algılanabilir(Oster,1990).

Porter'a göre, genel anlamda bir sektördeki tüm firmalar ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedirler. İkame ürünler, sektördeki firmaların karlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, bir sektörün potansiyel getirilerini sınırlar. İkame ürünler tarafından sunulan fiyat-performans alternatifi ne kadar cazipse, karları üzerindeki kapak da o kadar sıkıdır. İkame ürünlerin belirlenmesi sektördeki ürünle aynı fonksiyonu yerine getirecek diğer ürünlerin araştırılması meselesidir(Porter,2008),İkame ürünlerin sektördeki ürün veya hizmetlerin fiyatlarını, dolayısıyla sektörün karlılığını etkileme potansiyeli başlıca üç kaynaktan etkilenmektedir;

- **İkame ürünlerin yarar, fiyat, kalite özellikleri:** İkame ürünler, fiyat bakımından daha ucuz veya sektör ürünleriyle aynı, ancak estetik, kalite, sağlamlık gibi diğer özelliklerde daha iyiyse alıcılar ikame ürünleri tercih edecekleri için sektör için önemli bir tehlike oluşturur.
- **Değiştirme Maliyetleri:** Müşterilerin ürün değiştirme maliyeti düşük ise yani ikame ürünü satın almanın getireceği zarar ve maliyet düşük ise bu durum sektör için ciddi tehdit unsuru olmaktadır. Aksi durumda yani değiştirme zarar ve maliyeti yüksek ise müşteriler ikame ürünleri tercih etmeyeceklerdir.
- **Değişen müşteri eğilimleri:** İkame ürünün üretildiği sektörün çekiciliğinin artması, ikame ürünlerin moda olması ve alıcıların ilgisini çekmesi sektördeki talepte bir azalmaya neden olacaktır. İkame ürünün moda olması ve çekiciliğinin artması ve alıcıların ilgisini çekmesi durumunda, ikame ürünlere karşı müşteri yönelimi artmakta, mevcut sektörde talep azalmakta ve rakipler arası rekabet artmakta ve karlılık azalmaktadır(Porter,1985)

#### 4.3.1.3 Tedarikçiler

Porter'e bir sektördeki tedarikçiler, fiyatları artırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Güçlü tedarikçiler, bu yolla maliyet artışını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektördeki karlılığı çok üst noktalara çekebilir. Örneğin, kimya şirketleri fiyatlarını artırarak, alıcılarının kendi üretimlerini kendilerinin yapmaları nedeniyle yoğun rekabetin yaşandığı sıkıştırılmış aerosol paketleyicilerinin karlılıklarının erimesini sağlamışlar ve böylece onların fiyatlarını artırma özelliklerini kısıtlamışlardır(Porter,2008)

Diğer bir ifadeyle tedarikçilerin pazarlık gücüne sahip olarak rekabeti şekillendiren önemli bir unsur oluşturmaları onları güçlü kılan bazı koşullara bağlıdır. Bu koşullar geçerli olduğunda tedarikçiler güç kazanırlar. Bunları şöyle özetlemek mümkündür;

- Tedarikçilerin bulunduğu sektörde aynı kalitede ürün ve hizmet sunan birkaç büyük firma varsa tedarikçiler sektörde oldukça önemli etkilere sahip olurlar.
- Eğer tedarikçinin sunduğu ürün alıcıların üretimi için “olmazsa olmaz” derecede değer taşıyan bir ürün ise tedarikçi güçlü bir konumdadır ve ikame ürünlerle rekabet etmesi de gerekmediğinden rekabetçinin etkinliği artacaktır.
- Tedarikçilerin birden fazla sektöre hizmet vermesi durumunda ve belirli bir sektör satışlarının önemli bir bölümünü oluşturmadığında tedarikçiler tek bir alıcıya yüzde yüz bağımlı olmadıklarından dolayı ilişki içinde oldukları sektörlerde kendilerini daha güçlü hissederler.
- Tedarikçilerin ürünü tektir veya farklılaşmıştır. Bu gibi ürünler alıcıların üretim sürecinin veya ürün kalitesinin başarısı açısından önem taşır. Bu durum da, tedarikçileri güç kullanmaya daha fazla yöneltir.

- Tedarikçiler ileriye doğru entegrasyon yapma imkanına sahiptir. Sektörde ileriye doğru büyüme (entegrasyon) tehlikesine bağlı olarak geriye doğru entegrasyon tehlikesinin olması. En büyük tehlikelerden birisi sektörde tedarikçilerin müşterilerinin piyasasına girerek sektörde var olan rekabeti artırmalarıdır. Buna karşılık sektördeki işletmelerin kolayca geriye doğru entegrasyon ile tedarikçi piyasasına girmesi hem tedarikçilerin pazarlık gücünü azaltabilir hem de onlar için bir tehdit kaynağı olabilir.

Yukarıda sayılan etkenler tedarikçilerin pazarlık gücünü etkilemektedirler. Tedarikçilerin pazarlık gücünün artması sektördeki işletmelerin maliyetlerini, girdileri ve ürünlerin kalitesini, üretim miktarını ve teslim zamanlarını olumsuz etkilemektedir. Tedarikçilerin gücünü artırması sektöre yeni girmek isteyen işletmelerin bu isteğini azaltacaktır (Doğan,2011)

#### 4.3.1.4 Alıcıların Gücü

Herhangi bir işletmenin karlılığını etkileyen ve buldukları sektördeki yapıyı belirleyen en önemli güçlerden biride alıcıların o sektördeki gücüdür. Sektördeki alıcılar, fiyatları aşağı çekme, daha yüksek kalitede ve daha iyi hizmet konusunda pazarı tehdit edebilir. Sektördeki alıcılar, sektördeki mal ve hizmetleri talep eden kişi, grup veya işletmeler olabilirler. Bir sektörde alıcılar çok fazla mal veya hizmet alıyorsa fiyatları aşağı çekme konusunda pazarlık gücüne sahip olabilirler. Alıcıların tedarikçilerin yapısına ve ürün farklılığının olup olmadığı kar marjını aşağı yönde bir etki yapabilirler (Koparal ve Şakar,2013).

Porter'e göre alıcılar, tümü de sektörün karlılığına mal olacak şekilde fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler. Sektörün önemli alıcılarının her birinin gücü Pazar durumunun bir takım özelliklerine ve toplam iş hacmiyle karşılaştırıldığında, sektörden yaptıkları alışverişlerin görece önemine bağlıdır. Şu koşulları sağlayan alıcı grubu güçlüdür:

- **Alıcılar arası Anlaşma:** Sektörde faaliyet gösteren işletmeler rekabetin şiddetini azaltmak için fiyat ve üretim konularında anlaşma yapmaktadırlar. Buna tepki olarak müşteriler bu işletmelerin ürünlerini boykot etmekte ve karşı bir güç olarak alıcı birlikleri kurmaktadır. Alıcılar arasındaki bu anlaşma alıcıların pazarlık gücünü artırmaktadır.
- **Alınan Ürün Miktarı:** Alınan ürün miktarının artması alıcıların pazarlık gücünü artırmaktadır. Pazara sunulan ürün miktarı azaldığında (arz kıtlığı) alıcıların pazarlık gücü azalmaktadır.
- **Alıcının İşletme Değişirme Maliyeti:** Alıcılar, işletme değiştirdikleri takdirde kalite, teslimat, taşıma maliyetleri artabilir durumda alıcı, işletmeyi değiştirme riskini göz önüne alamaz ve alıcının pazarlık gücü zayıflar.
- **Alıcıların Piyasa Ve Diğer İşletmeler Hakkındaki Bilgi Düzeyi:** Alıcıların, sektör ve sektörde üretim yapan işletmeler hakkında fiyat, üretim kapasitesi,

ürün kalitesi konularında bilgi sahibi olması, alıcıların pazarlık gücünü artırır. Bu bilgilere sahip olmazlarsa alıcıların pazarlık gücü zayıflar.

- **Toplu Alımların Fiyatı:** Toplu alım durumunda alıcılar bunu fiyat düşürmede kullanabilir. Çünkü toplu alımlar işletmeler için maliyetleri azaltmada önemlidir.
- **Ürün Farklılıkları:** İşletmedeki ürünlerin sahip olduğu farklı özellikler fiyatları etkilemektedir. Kalite, tasarım, moda, desen, sağlamlık gibi etkenlerle ürünün fiyatı artmakta ve alıcının geleneksel ve alışılmış ürünler yerine farklı ürünler talep etmesi halinde, alıcının pazarlık gücü zayıflamaktadır. Bu alıcının ürüne daha yüksek fiyat ödemesi ile sonuçlanmaktadır.
- **Marka Kimliği:** Alıcıların belirli, tanınmış ve tutunmuş ürünlere olan marka bağlılığı pazarlık güçleri azaltmaktadır.
- **Kalite İmajının Etkisi:** Kaliteli ürün üreten işletmeler daima daha yüksek rekabet avantajına sahiptirler. Kalite algısı işletmelerin alıcılar karşısında daha güçlü kılmaktadır (Porter,2008)

#### 4.3.1.5 Rakiplerin Gücü

İşletmenin içindeki bulunduğu sektörü şekillendiren en son güç olarak sektördeki rakiplerin gücüdür. İşletmeler kendilerini inceledikleri kadar sektördeki mevcut rakipleri incelemeleri gerekmektedir. Herhangi sektörde işletmenin rakipleri iyi analiz etmediği takdirde o sektörde yapmış olacağı ilişkin stratejiler eksik kalabilir veya başarısızlıklarla sonuçlanabilir.

Sektördeki rakiplerin büyüklüğü, yönetim yapısı, mal ve hizmet özellikleri, büyüme oranları, rakiplerin misyonu ve ileriye dönük hedeflerinin işletme tarafından iyi analiz edilmesi gerekmektedir(Dinçer,2003) Porter'e göre mevcut rakipler arasında rekabette elverişli bir konuma yer almak için şu etkenler önemli rol oynamaktadır;

- **Sektörün Büyümesi:** Sektör hızla büyüyor ise bu işletmeler için olumludur. Hızlı büyüyen sektörler yeni giriş de fazla olur. Büyüme yavaşlar ise rakipler arası rekabet şiddetlenir. Çünkü bu durumda büyümek isteyen işletmeler rakiplerinin pazar payını hedef alacaktır.
- **Sektördeki İşletme Sayısı:** Sektörde işletme sayısı çok ve bu işletmeler aynı büyüklükte ise, işletmeler arası rekabet şiddetli olmayacaktır. İşletme sayısı fazla ve işletmeler farklı büyüklükte ise rekabet artacaktır.
- **Yüksek Sabit Giderler Ve Yüksek Depolama Maliyetleri:** Sabit giderler yüksek olduğunda işletmeler açısından ortalama birim maliyeti düşürmek için üretimlerini artıracaklardır. Artan üretim ve pazarlama sorunu sektörde yoğun rekabete neden olacaktır.
- **Sektörde Farklı Ürün Üreten İşletme Sayısı:** İşletmelerin benzer homojen ürün üretmeleri durumunda rekabet artacaktır. Bu durumda işletmeler farklı ürün üretmek için çaba göstereceklerdir.

- **Değiştirme Maliyetleri:** Alıcıların sektörde kolayca başka işletmelerin ürünlerine yönelmeleri ve bu değiştirmenin kendileri açısından bir maliyete sebep olmaması sektördeki rekabeti artırmakta ve rakipler arasında müşteri kapma yarışı başlamaktadır. Değiştirme maliyeti yüksek ve ürün değişikliğinin zor olduğu durumlarda rekabet zayıflamaktadır.
- **Bilgi Karmaşıklığı:** Alıcıların ürünler ve ürünlerin fiyatları, kaliteleri ve özellikleri bakımından yetersiz bilgiye sahip olması ve rakiplerin de diğer rakipler hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması rekabeti azaltmaktadır.
- **Şirket Riskleri:** Bir sektörde teknolojik üstünlük ve ürün çeşitliliği bakımından önde olan işletmeler güçlüdür. Diğer işletmeler bu işletmelerden çekinirler ve onlara karşı tedbir alırlar. Bu durum rakipler arası rekabeti artırır.
- **Yüksek Stratejik Çıkarlar:** Bir firma bir sektörde başarı sağladığında yüksek çıkarlar elde ediyorsa orada rekabet kısa sürer. Singapor, British Airways ve Türk Hava Yolları gibi geleneksel havayolları global saygınlık kazanmak ve teknolojik anlamda inanılabilirlik sağlamak amacıyla dünyadaki havacılık sektöründe farklı yerlere seferler düzenleyerek sektörde yeni pazarlara girip network ağına genişletmek isteyebilirler. Buna benzer durumlarda hedeflerinin farklılaşmasının yanında istikrarın bozulması da gerçekleşebilir. Çünkü hedefler genişlemecidir ve karlılıktan ödün vermeyi gerektirir.
- **Yüksek Çıkış Engelleri:** Firmaların yatırımdan düşük veya negatif getiri sağlasalar bile, rekabete devam etmelerine neden olan ekonomik, stratejik ve duygusal faktörler yüksek çıkış engellerini oluşturur. Sektörden çıkan firmaların katlanmak durumunda kalacağı batık maliyetlerdir. Tasfiye değerlerinin düşük, dönüştürme maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle uzmanlaşmış varlıklar; işçilik anlaşmalarını, işçilerin pozisyon değiştirmeleri sonucunda oluşan maliyetleri vs. içeren çıkışın sabit maliyeti; stratejik karşılıklı ilişkiler; duygusal engeller ve devlet ile toplumun kısıtlamaları çıkış engellerinin temel kaynağını oluşturur.
- Rakipler arası fiyat ve üretim miktarı konusunda anlaşma ve ittifaklar rekabeti azaltacaktır.
- Kapasite artırma ve ölçek ekonomisi büyüklüğüne ulaşma ve işletmelerin bazen aşırı kapasitede çalışmalarını rakipler arası rekabeti artıracaktır(Porter,2008)

Bu etkenler hem işletmenin karlılığını etkilemede hem de sektörün yapısında önemli bir yere sahiptirler. Herhangi bir işletmenin bu beş etkenin gücünün farkında olması ve oluşan tehditlere karşı iyi bir strateji belirlemesiyle başarılı bir rekabet avantajına sahip olabilirler.



#### 4.4 PORTER'IN GENEL REKABET STRATEJİLERİ(JENERİK STRATEJİLER)

Porter, stratejik yönetim üzerine yapmış olduğu akademik kariyerinde firmalar arasındaki etkileşimleri ve rekabeti incelemiştir. Bu yönde yapmış olduğu çalışmalar paralelinde, bazı sektörlerde neden bazı firmaların rekabetçi üstünlüklere sahip olabildiklerini inceleme imkânı bulmuştur.

Günümüz ekonomi dünyasında çetin rekabet ortamıyla mücadele etmek için, işletmelerin ya en düşük maliyetle mal veya hizmet üreterek, ya da daha yüksek fiyatlarla farklı özellikli mal veya hizmetlerini müşterilerine sunmak suretiyle onların beklentilerini karşılamaya çalışarak rekabet avantajı elde etme yönünde çaba gösterirler. Fakat günümüzde bunlarda yeterli olmayabilir.

Bu konuda en kapsamlı çalışmalardan biri olan Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri önemli bir çalışmadır. Porter'ın ana rekabet strateji yaklaşımı “bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, beş rekabet gücüyle başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece firmanın büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunması” esasına dayanmaktadır.

Rekabet stratejileri işletmenin çalıştığı sektörde rakiplerine göre bulunduğu durumu ve rekabet gücünü ifade etmektedir. Rakipler ile karşılaştırma yapılırken işletmenin karlılığı, pazar payı ve maliyetleri sektör ortalaması karşılaştırılarak incelemiştir. Herhangi bir firmanın strateji geliştirmesinin temelinde önemli bir yer edinilen beş güçler teorisi dışında geliştirilen genel rekabet stratejilerini(Jenerik Stratejiler) üç başlık altında toplamıştır(Porter,1980). Bunlar;

- Toplam Maliyet Liderliği,
- Farklılaştırma
- Odaklama

Porter bu üç genel rekabet stratejisinden bahsederken bunlardan hiçbir gruba dâhil olmayan davranışları ise “arada sıkışık kalmak” olarak nitelendirmektedir. Ona göre bu gruba giren firmaların davranışları şu şekilde özetlenebilir. Firma yukarıda bahsettiğimiz üç stratejik davranıştan birini geliştiremediği durumda bulanık bir şirket kültürüne ve çatışan bir organizasyonel düzenlemelere sahip olacaktır. Uzun vadede ise firmanın yaşaması olanaksızdır.

Porter bu üç stratejinin dışında genel itibariyle iki önemli riskten bahsetmektedir. Bu riskler;

- Stratejiyi bulmak ve onu sürdürmekteki başarısızlık,
- Seçilen stratejinin sağladığı avantajın sektördeki gelişmeler neticesinde aşınmasıdır (Porter,2003)

**TABLO 6: Porter’ın Genel Rekabet Stratejileri (Porter,2003)**

<b>Strateji Özellikleri</b>	<b>Maliyet Liderliği</b>	<b>Farklılaştırma</b>	<b>Odaklanma</b>
<b>Ürün Farklılaştırma</b>	Düşük	Yüksek	Maliyette: Düşük
<b>Pazar Kısımları</b>	Yüksek	Yüksek	Düşük
<b>Ayrıcalıklı Üstünlük</b>	Üretim ve Malzeme Yönetimi	Satış/Pazarlama ve Ar-Ge	Her Türlü Ayrıcalıklı Üstünlük

#### **4.4.1 Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi**

Maliyet Liderliği Stratejisinin temel amacı, işletmenin faaliyet gösterdiği alanda toplam maliyetlilerde en düşük maliyette faaliyet göstermektir. Böylece işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapması ve sektör ortalamasının üzerinde getiri elde etmek amaçlanmaktadır. Kalite, hizmet ve hız gibi diğer etmenler göz ardı edilmese de ana odaklanılan nokta maliyettir.

İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin maliyetlerini diğer firmalara nazaran daha düşük fiyatlardan yaparak satışları artırarak Pazar lideri konumuna ulaşmayı hedeflenmektedir (Koparal ve Şakar,2013). Porter’a göre maliyet liderliği stratejisi uygulayan firmalarda sermaye ve donanımları iyi, pazar payları büyük, etkin bir kontrol yeteneğine sahip olmaları gerekir.

Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüklüklerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve ar-ge, servis, satış gücü, reklamlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Maliyet stratejisi uygulayan firmaların iki önemli konuda rakiplerine göre üstünlükler kurması beklenmektedir. Bunlar;

- Düşük maliyetler nedeniyle ürettikleri ürünlere rakiplerinden daha ucuz fiyat koyarak hem pazar paylarını artırmaları ve aynı veya daha yüksek kârlılığı elde etmek.
- Sektörün gelişmesi ve yeni müşterilere açılma sonucunda, rakiplerin fiyatlar üzerine rekabet etmeye başlaması durumunda, fiyat savaşında yenik düşenlerin pazar paylarının düşük maliyet ve fiyat uygulayan kuruluşlara kalmasıyla sağlanacak avantajdır.

Maliyet Liderliği Stratejisinin sayesinde firmaların hem kazançları, hem müşteri portföyleri ve hem de pazar payları genişleyecektir. Bu avantajı, ürün, pazar, ayrıcalıklı üstünlük faktörlerini, bütünleştirerek elde edebilirler. Şirketin uyguladığı düşük fiyat uygulamasıyla piyasada rakiplerine kıyasla bir üstünlük elde edecektir. Farklılaştırmaysa pahalıdır. Eğer kuruluş geniş bir ürün yelpazesine sahip ise ve kaynaklarını ürünlerinin piyasada tek ve ayrıcalıklı olması için harcarsa maliyetleri

artacaktır. Bu stratejiyi izleyen kuruluşlar ürünlerine, müşteri arzu etmedikçe, yeni bir özellik eklemek istemeyecekler ve zaten yüksek olan maliyetlerini arttırma yoluna gitmeyeceklerdir.

Maliyet lideri, değişik pazar kısımlarını dikkate almak yerine düşük maliyetini korumayı hedefleyerek çoğunluğu oluşturan müşterilerin ortak isteklerine dönük hizmetler sunacaktır. Üretim faaliyetleri açısından ayrıcalıklı üstünlüğün oluşması düşük maliyet sağlamak için önemlidir. Artan üretimle birlikte geçen zaman içinde tecrübe eğrisi aşağı çekilerek üretim maliyetleri düşürülebilir. Böylece kuruluş, ürünleri için, daha az fiyat belirleme yoluna gideceğinden, satış hacmini arttırabilecek ve ölçek ekonomisi dolayısıyla maliyetleri tekrar aşağıya çekebilecektir.

Sektörde düşük maliyetli bir üretici olmanın avantajları şu şekilde özetlemek mümkündür;

- Talebin fiyat esnekliğinin olması (fiyat azaldığı zaman talebin bu azalmaya göre daha çok artması,
- Sektördeki üreticilerin standart ürün üretmeleri ve buna bağlı olarak rekabetin maliyetler ve fiyat üzerine odaklanması,
- Sektörde farklılaşmış ürünlerin üretilmesi ve bunun alıcılar için bir anlam ifade etmemesi,
- Alıcıların ürünü farklı değil aynı veya benzer amaçlarla kullanması.

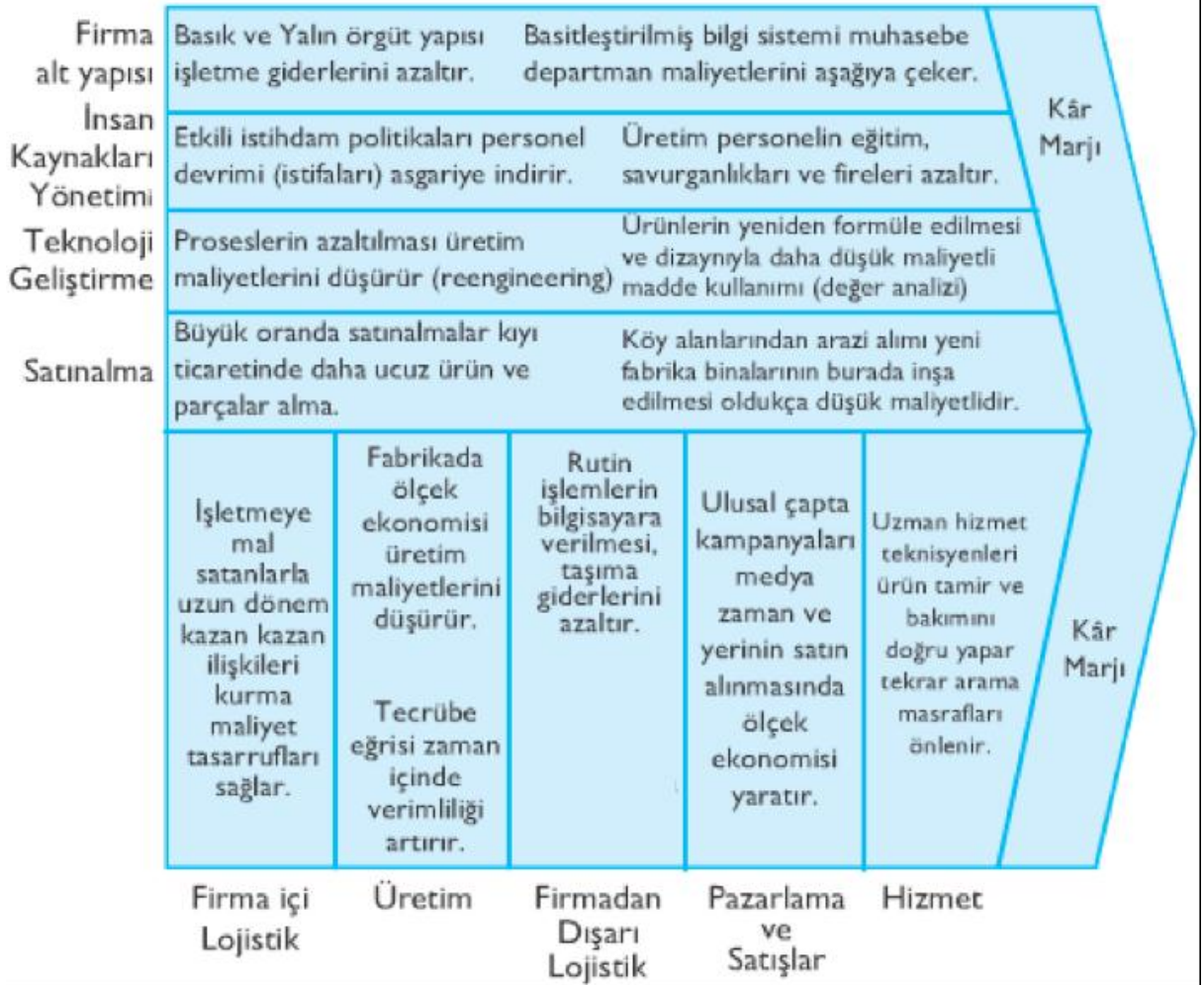
Maliyet avantajı pazara yeni girişleri önleyecektir. Öte yandan maliyet lideri işletme sürekli maliyetleri düşürmenin yollarını aradığından sürekli değişen müşteri isteklerini göz ardı edebilir. Bu nedenle maliyet strateji uygulayan firmaların şu etkenleri göz ardı etmemesi gerekir;

- Yüksek Pazar payına,
- Hammaddelere daha kolay erişmeye,
- Ürünlerin standart özelliklere sahip olmasına,
- İşletmenin ekonomik ölçeğe ulaşmasına ve öğrenme eğrisinin düşmesine
- Pazarın yüksek fiyat esnekliğine

Maliyet lideri olmanı işletmeye bir takım yükler getirdiği de göz ardı edilmemelidir. Şu konularda olası aksaklıklar işletmeye maliyet liderliği konusunda dezavantajlı durumlar gösterebilmektedir;

- Modern teknolojiye yatırım yapma zorunluluğu,
- Ürün yelpazesini genişletmekten kaçınma,
- Teknolojik gelişmelerin farkında olmalıdır,
- Sektöre yeni giren işletmelerin taklit yolu ile veya yüksek teknoloji üretim tesisleri kurması ile ise düşük maliyetle başlamaları,
- Sektöre yeni giren firmaların dikkati maliyete yönelmelerinden dolayı, üründe ve pazarlamada gerekli değişikliklerin görülebilmesi

- Dünya ve çevresel koşullarda meydana gelen hızlı gelişmeler nedeniyle değişen müşteri istekleri(Porter,2003)



**Şekil 16: Porter'ın Maliyet Liderliği Stratejisi (Porter,2003,Çev.Koparal ve Şakar,2013)**

Havacılık sektörü incelediğinde düşük maliyetli(LCC) firmalarının maliyet odaklı faaliyet gösterdiği görülmektedir. ABD'de faaliyet gösteren Southwest Airlines firmasının yolcularını yolcuları istedikleri noktalar arasında, tam zamanında, mümkün olan en düşük maliyetle, iyi vakit geçirmelerini sağlamak amacıyla göstermiş oldukları başarılı faaliyetler bu konuda en başarılı örneklerden biri olarak gösterilmektedir (Chase, Jacobs ve Aquilano,2004), ülkemizde düşük maliyetli havayolu taşımacılığında önde gelen firma olan Pegasus Havayolları da dünyadaki benzer LCC firmaları gibi Southwest modelini kendilerine örnek model olarak seçmişlerdir.

#### 4.4.2 Farklılaştırma Stratejisi

Genel rekabet stratejilerinin ikinci strateji farklılaşma stratejisidir. Farklılaştırma stratejisi, pazarda mevcut ürün ve hizmetlerden daha farklı, daha üstün ürün ve hizmetler yaratabilmek, daha üstün teknoloji, servis ve süreçler geliştirebilmek ve

bunları organizasyonel sonuçlar üzerine açıkça yansıtabilme becerisi olarak tanımlanabilmektedir (Kanıbir,2004), işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak tüm sektörde ayrıcalıklı ve farklı olmak stratejinin ana amacıdır. Farklılaştırma stratejisinde şirket, sektörü içinde müşterileri için ayrıcalıklı özellik taşıyan tek şirket olmaya çalışmakta alıcılar tarafından oldukça önemli sayılan bazı özellikleri seçerek bunları gerçekleştirmeye müşteri nezdinde önemlerini artırmaya çalışmaktadırlar.

Farklılaştırma yapan şirketler, ürünlerini farklılaştırarak, müşterilerinin, oluşan fiyat farkını ödemeye razı olmalarını hedefler. Söz konusu fiyat farkı, o sektörde maliyet lideri kuruluşun fiyatından kuşkusuz daha yüksektir, ama müşteriler satın aldıkları ürünün bu fazla fiyatı ödemeye degeceğine inanırlar ve yüksek fiyata ürün ya da hizmeti alırlar. Ancak ürünün, pazarın kaldıracabileceği kadar fiyatlandırılmasına dikkat edilmelidir. Havacılık sektöründe incelediğimiz zaman Singapur Havayolları,Qatar Airways gibi firmalar yapmış olduğu seferlerde benzer FNŞC firmalarına göre bilet fiyatları daha pahalıdır, ama tüketici bu fiyatı ödemeye razı olur. Çünkü bu ürünler, dünya genelindeki müşterileri için lüks ve statü sembolü konumundadırlar. O halde, bu stratejide kuruluş, sektörde ayrıcalıklı ürün üreten tek kuruluş olma avantajını elinde bulundurmaya ve bunu korumaya hedefleyerek, farklılığın rantını elde edebilecektir. Porter'e göre farklılaşma strateji uygulamanın 4 yolu vardır. Bunları şöyle özetlemektedir;

- Rakiplere nazaran daha üstün bir tekniğe ve teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaştırma,
- Kalite iyileştirme çabalarını güçlendirerek yapılan farklılaştırma,
- Müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetleri rakiplere nazaran daha süratli, etkili, kaliteli vb. gerçekleştirerek yapılan farklılaştırma,
- Rakipleriyle en az kalite ve nitelikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata vermeye dayanan farklılaştırma (Porter,2003)

Farklılaştırma Stratejisinin yararlarını şöyle özetlemek mümkündür;

- Farklılaştırılan ürüne marka sadakati olacağından, müşterilerin fiyata duyarlılığını azaltır ve rakiplerin fiyat düşürme hamlesi başarısız olur,
- Müşteri bağlılığı ve ürünün piyasada özgün olması pazara yeni girişleri engeller,
- Tedarikçilerin gücü ile basa çıkmada işletme için yüksek kar marjları olur ve düşük maliyet ihtiyacını azaltır.
- Alıcıların gücü karşılaştırma yapacak alternatif farklı ürünler olmadığı durumda azalır.
- Müşteri bağlılığı elde etmek için ürünlerini farklılaştıran işletme ikame ürünlere karşı kendini mevcut rakiplerine göre daha iyi savunur.

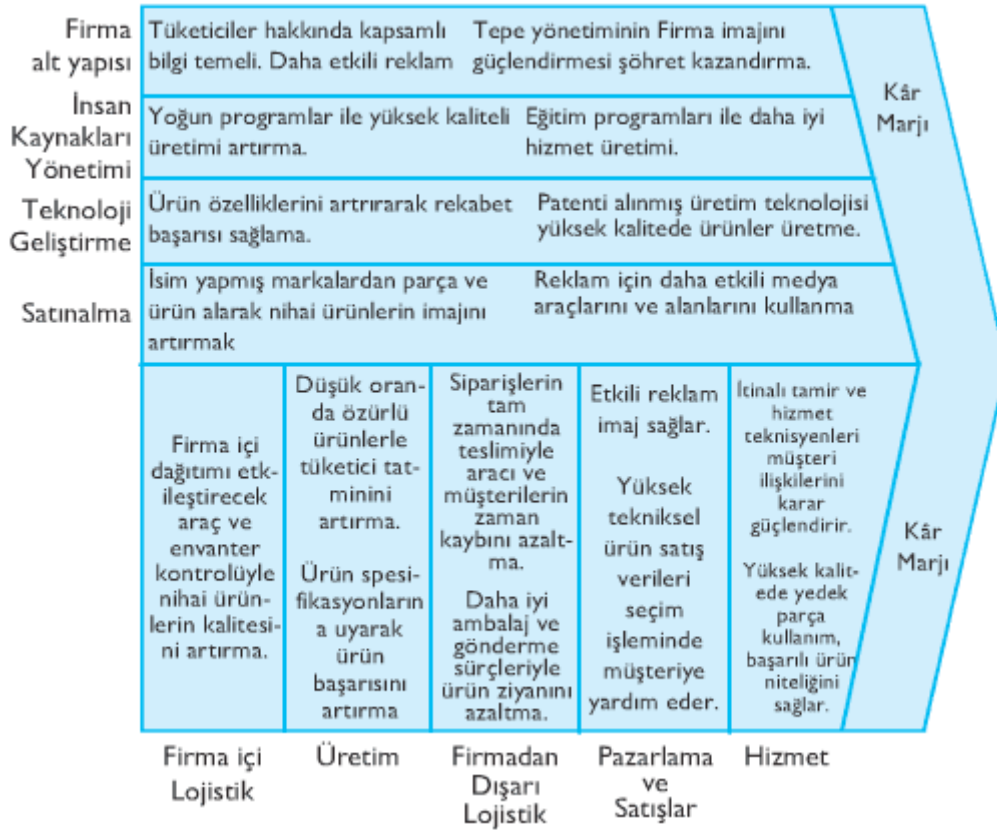
Yukarıda sayılan yararlar dışında farklılaştırma stratejisinin bir takım riskleri de vardır, bunları şöyle sıralamak mümkündür;

- Düşük maliyetli rakipler ile kendini farklılaştırmış işletme arasında maliyet farklılığı artar ve farklılaşma marka bağımlılığını koruyamayacak duruma gelir.

Bu durumda alıcılar maliyet tasarrufu yapmak için işletmenin farklı özelliğe sahip ürünlerini almaktan vazgeçer.

- Alıcıların farklılaşma özelliğine ihtiyacı azalabilir. Bu durum alıcıların sayısı ve demografik çeşitliliği arttıkça ortaya çıkabilir.
- Taklit farklılaşmanın ürünler için bir tehdittir. Bu sektör olgunlaştıkça ortaya çıkan bir durumdur(Dinçer,2003)

Porter'e göre farklılaştırma strateji düzgün uygulanan firmalarda, buldukları sektörde ortalamanın üzerinde bir getiri el etmek amacıyla uygulanan bir strateji tipidir. Bu strateji beş rekabet gücüyle baş edebilmek için uygulanan önemli bir stratejidir. Bu sayede müşterilerin markaya olan sadakati artar, bu sayede oluşabilecek fiyat dalgalanmalarında müşterilerin fiyat hassasiyetini azaltmış olur. Böylece bu stratejide firmanın kar marjı artar ve düşük maliyetli bir konum ihtiyacını ortadan kaldırır. Sonuçta ortaya çıkan müşteri sadakati ile rakibin benzersizliğin üstesinden gelme ihtiyacı, giriş engellerini yaratır, ayrıca farklılaştırma stratejisi uygulayan firmaların inovatif çalışmalara da ağırlık vermesi öngörülmektedir. Ürünün ayrıcalıklı teknik özelliklerinden, gösterişinden, tasarım farklılığından, güvenilirliğinden, kalite ve dayanıklılığında, ekstra müşteri hizmetlerinden ya da yıllardan beri oluşmuş olan üstün ve farklı ürün imajından kaynaklanan avantajlar bu stratejiyi uygulayan firmalarda sektörde lider rolü oynamasında önemli artılar kazandıracaktır (Porter,2003)



**Şekil 17: Porter'ın Farklılaştırma Stratejisi (Porter,2003, Çev.Koparal ve Şakar,2013)**

Farklılaştırma stratejisini havacılık sektöründe genel olarak geleneksel havayolu modelini uygulayan firmalarda görülmektedir. Farklı tipte yolculara farklı ikramlar sunmak ve havaalanlarında yolcularının rahat edebilmesi için özel localarda hizmet vermek gibi özellikler geleneksel havayolu firmalarına farklı gelir grubuna sahip müşterilere kavuşmalarını sağlamaktadır.

Ülkemizde geleneksel havayolu firması olan Türk Hava Yolları dışında LCC firması olan Pegasus Havayolları da geliştirmiş olduğu bu yeni fiyat politikası sayesinde farklı gelir gruplarına da hitap etmeyi amaçlamıştır, bu sayede geleneksel havayolu firmalarına karşın da rekabet edebilme avantajı sağlamıştır.

#### 4.4.3 Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, yukarıda açıkladığımız iki ana rekabetçi stratejinin belli bir alıcı grubuna ya da seçilmiş belli bir coğrafi alana veya bölgeye yönlendirerek uygulanmasıdır. Porter'e göre pazarın tümünden ziyade küçük bir kısmına ürün veya hizmet sunmak amaçlanmaktadır. Bu stratejide yalnızca belli pazar bölgesi gözlenmektedir. Bu stratejiyi uygulayan firmanın ana özelliği dar bir müşteri hedefine hitap etmesidir (Porter,2008)

Odaklanma stratejisi uygulayan işletmenin özel bir pazara odaklanması ve buldukları dar pazarda rakiplerinden daha iyi hizmet vermesi beklenmektedir. Odaklanma stratejisi işletmelere müşterilerin satın alma yapılarını ve tercihlerini yakından analiz etmelerine olanak tanır ve böylece işletmeler hedef pazarlarını daha da küçültmek için etkili reklam ve pazarlama kampanyaları yapabilirler. Rekabetçi stratejilerin uygulanacağı platformu daraltan ve stratejilerin etkinliklerini artırabilen stratejidir. Pazar platformunun farklı müşteri gruplarına yönelik olarak daraltılması pazarı daha özellikli hale getirir ve genellikle rekabet eden işletmelerin sayısını azaltır (Ülgen ve Mirze,2007)

Porter'e göre odaklanma stratejisi uygulayan firmaların şu koşullar altında faaliyet yapmaları beklenmektedir;

- Ürünleri birbirinden farklı olarak talep eden ve kullanan, değişik ihtiyaçtaki müşteri grupları ya da bölgelerinin olması,
- Rakiplerin belli bir kesimde uzmanlaşma yerine tüm müşterilere ve piyasaya hizmet vermeyi tercih etmeleri, uzmanlaşmaya yönelmemeleri,
- İşletmenin kaynaklarının tüm piyasaya hitap etmesine imkân verecek ölçüde geniş olmaması, aksine kıt kaynaklarla ancak belli bir pazar bölümünde etkin olabilmesi.

Odaklanma stratejisini iki grup altında incelemek mümkündür. Bunları şöyle özetlemek gerekir;

1. **Maliyette Odaklanma:** Bu stratejiyi benimseyen şirket, kendisine seçmiş olduğu hedef pazarda maliyetlerini düşürerek, pazara, rakiplerinden daha fazla derinlemesine girmektedir. Faaliyetlerini belli bir pazara yoğunlaştıran küçük ve orta boyutlu kuruluşlar, tüm pazara hitap eden kuruluşlardan daha az nakliye

giderleri yapacaklarından ve bölgedeki müşterilerle daha sık ve samimi ilişkiler kuracaklarından, pazara nüfuz etme ve onu ele geçirme olanakları da artmış olacaktır. Havacılık sektöründe geleneksel havayolu firmalarının düşük maliyetli havayolu firmaları ile fiyat yönünden rekabet edebilmesi için kurmuş oldukları bölgesel havayolu firmaları buna örnek verilebilir.Örn:THY ile Anadolu Jet ilişkisi.

- 2. Farklılaştırmada Odaklanma:** İşletme yine dar bir pazar kesimde ya da belli bir bölgede faaliyette bulunmakta ancak, burada daha etkili olmak ve üstün ayrıcalık kazanmak için farklılaştırma stratejisi izlemektedir. Seçilen dar pazar kısımlarında başarılı olabilmek için, alıcıların olanağının üstünde olan ihtiyaçlarını karşılayarak ve diğer rakiplerin sunamayacağı, üstün ayrıcalıkları alıcılara sunarak, farklı ve yüksek fiyat uygulayabilme olanağını elde edebilirler.

Odaklanma stratejisini uygulayan işletmelerin en önemli kazançları rakiplerin sunabileceği ürün ve hizmetten daha iyisini üretip pazarlamaktır. Pazara girmek isteyen olası rakipler müşteri bağımlılığından çekinmektedirler. Dar bölgede faaliyette bulunma nedeniyle işletme müşteriye yakın olmakta ve değişen müşteri ihtiyaçları zamanında saptanmaktadır(Porter,2003)

Odaklanma stratejisini uygulayan firmalarda bir takım olumsuz etkiler olabilir, bunları şöyle özetleyebiliriz;

- Odaklanma stratejisinde üretim miktarı az olduğu için işletme ölçek ekonomisinden yararlanamaz ve maliyetlerini minimuma indiremez
- Yüksek üretim miktarına sahip maliyet odaklı strateji izleyen firmalara karşı maliyetleri yüksek olmaktadır. Bu durumda birim ve toplam karlılıkları azalabilir.
- Rakiplerin müşteri gruplarının farklı ihtiyaçlarına hitap eden ürünler geliştirmesi ve ürünlerinde çeşitlendirmeye gitmesidir. Büyük rakipler maliyet avantajlarını da kullanıp bu şekilde bir ürün farklılaştırmasına giderse bu işletme için bir risk ve tehdit oluşturmaktadır(Dinçer,2003)

Havacılık sektörü inceliğinde THY'nin alt şirketi olan Anadolu Jet 'in temel stratejinin "uçmayan kalmasın" sloganıyla faaliyet gösterdiği Anadolu da bölgesel odaklanma stratejisine havacılık sektöründe örnek olarak gösterilebilir.

Ayrıca havacılık sektörü incelendiğinde bölgesel havayolu modelini uygulayan firmalarda odaklanma stratejisini uyguladıkları görülmektedir.



## 5.BÖLÜM: STRATEJİK AÇIDAN HAVAYOLU İŞ MODELLERİ

1970'lerin sonundan itibaren liberalleşmeyle değişen dünya düzeninde havacılıkta da hızlı bir değişim sürecine girmiştir. Küreselleşme, teknoloji ve farklılaşma gibi etmenler sayesinde havacılıkta da bir takım değişik stratejilere gidilmiştir. Liberalleşmeyle birlikte şirketlerin önündeki engellerin kalması sayesinde rekabet yeni bir boyut kazanmıştır. Rekabetin oldukça yoğun yaşandığı havacılık sektöründe de yeni yaklaşımlar, geleneksel havayolu taşımacılığı(FSNC) dışında düşük maliyetli havayolu taşımacılığı(LCC), doğurmuştur. Dünya da maliyetlerin artmasıyla birlikte giderek gelişen düşük maliyetli havayolu taşımacılığı düşüncesi havacılıkta geleneksel havayolu taşımacılığı ile düşük maliyetli havayolu taşımacılığını karşı karşıya getirmiştir.

Bu bölümde sivil havacılıkta stratejik açıdan havayolu tiplerinin özelliklerini ve bu yaklaşımlarının rekabete etkili üzerine duracağız.

### 5.1 GELENEKSEL HAVAYOLU MODELİ(Full Service Network Carriers-FSNC)

Geleneksel havayolu(FSNC), uçuşları belli bir tarife üzerinden yapılan ve kabin içi servis, filo ve uçuş ağları gibi pahalı süreç ve sistemlere sahip olan havayolu iş modelidir FSNC, devletin bütünüyle ya da kısmen sahibi olduğu ulusal bayrak taşıyıcıları olarak tarif edilebilir(Karasu,2007). FSNC'lar geniş bir hizmet ağına sahiptirler. Uçak içinde çeşitli yolcu sınıflarıyla sürekli iletişim halinde olup yolculara gereken temel ihtiyaçlar sağlanır.

Genelde kamuyla bağlantılı olduklarından ulusal özellikleri taşımaktadırlar. Buna örnek olarak ülkemizde Türk Hava Yollarını, dünyada ise Air France/KLM, Lufthansa, British Airways, Austrian Airlines örnek gösterilebilir. FSNC'ların yalnızca ABD'deki örnekleri tamamen özel sermayeye sahiptirler(Vidoviç, Stimaç ve Vince,2012).

FSNC'ların ilk yılları devlet destekli olduklarından dolayı 'bayrak taşıyıcı' olarak anılmaktaydılar, bürokratik engellerden dolayı başlangıç safhasında yolcuların taleplerine yeterli ölçüde cevap veremiyorlardı.1985 yılın Swissair'in yapmış olduğu yönetici sınıflarını ayırma ve bu şekilde her birim kendi alanında uzmanlaştı. Daha sonra 1994 yılında Lufthansa firması ilgili alanlardaki birimleri ayırıp her bir alana özgü 7 farklı alt şirket kurdu, bu sayede işler daha hızlı oluyor, maliyetler ise aynı oranda düşüyordu. Daha sonra bu uygulamaları bütün geleneksel havayolu firmaları

uygulamaya başladı. FNSC'lar genelde tarifeli seferler yaparlar. Fakat günümüzde tarifersiz seferler de yaygındır.

Geleneksel havayolları büyüklük olarak sektörde belli bir noktaya gelmiş firmalar olduğundan genel sektöre ilişkin hamleler ilk olarak bu firmalardan beklenmektedir. Yeni seferler koyma, farklı kıtalara gitme ve benzer yabancı firmalarla stratejik ortaklıklar kurma gibi hamleler ilk geleneksel havayollarından beklenmektedir. Daha önce devlet destekli kurulan bu firmalar çeşitli ikram ve yer hizmetleri veren bölümleri özelleştirmeye gittiler fakat günümüzde kar marjı yüksek olduğundan tekrar kendi alt firmalarını kurma yoluna gitmektedirler.

Geleneksel havayolu firmalarında yolcuların uçuş emniyeti, hizmet kalitesi ve verimliliği gibi konulara önem verildiği görülmektedir, bu nedenle ulusal ve uluslararası yasal düzenlemeler çerçevesinde uçaklara ilişkin bakımların yapılması, uçucu ekiplerin görev ve dinlenme süreleri ve güvenlik gibi pek çok konuda kısıtlama ve standartlar yer almaktadır. Özellikle uçaklarla ilgili uyulması zorunlu bakım kurallarının uçağın hareketinden önce hassas bir şekilde kontrol edilmektedir.

Geleneksel havayollarının kendi hangarları, uçak bakım tesisleri, teknisyen ve ekipmanları olduğu görülmektedir. Ayrıca herhangi bir ülkenin temel eğitim kurumu olarak da adlandırılmaktadır. İlk etapta kendi insan kaynağı ihtiyacını temin, eğitim ve geliştirmek amacıyla kurulan birimleri zamanla kendi ihtiyaçları dışında sektördeki diğer firmalara da eleman yetiştiren kurumlara dönüştüğü görülmüştür. Geleneksel havayolu şirketleri yönetim açısından bakıldığında kurumsallaşma düzeyi yüksek, belirli kültür ve geleneğe sahip şirketlerdir.

### **5.1.1 GELENEKSEL HAVAYOLU MODELİNİN ÖZELLİKLERİ(Full Service Network Carriers- FSNC)**

Geleneksel havayolu firmalarının yapmış oldukları pek çok faaliyet diğer şirketlere de örnek olma niteliğindedir, bu nedenle havayolu taşımacılığı küresel bir sektör olduğundan firmaların birbiriyle yapmış oldukları ilişkilerde, yönetim organizasyonlarda birbirinden etkilendikleri gözlenmiştir(Karagülle ve Birgören,2013) Geleneksel havayolu iş modeli temel olarak diğer havayolu iş modelinden ayıran ana başlıklar şöyle özetlenebilir, bunlar (Reichmuth, J.2008);

- Hizmet Organizasyonu,
- Açık Sistemler,
- Sürekli Hizmet Arzı(Ağ Yapısı),
- Nitelikli Personel ve Sürekli Eğitim

#### **5.1.1.1 Hizmet Organizasyonu**

Hava taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren geleneksel havayolu işletmeleri, hizmet sunan organizasyonlardır. Havayolu işletmelerince verilen hizmet yolcu ve yük

taşımacılığıdır. Havayolu işletmeleri için müşteri kitlesini kendine bağlama önemli bir faktördür.

Müşteri istek ve ihtiyaçları en iyi şekilde karşılanmalı, iyi ve düzenli hizmet ile ilişkide süreklilik sağlanmalıdır. Müşteri kitlelerine ulaşmak, onları yönlendirmek, kendi işletmesine çekmek ve kalıcılığı sağlamak, sürekli bir gelişme ve daha iyi hizmet alanı ortaya koymak ile mümkündür. Hizmet organizasyonu olma özelliği nedeniyle havayolu işletmelerinde hizmet geliştirme ve çeşitlenmeye yönelik araştırma, geliştirme ve pazarlama faaliyetleri ağırlıklı şekilde yer almaktadır.

### **5.1.1.2 Açık Sistemler**

Dünyanın en hızlı büyüyen ve sürekli gelişen endüstrilerinden biri olan hava taşımacılığında faaliyet gösteren geleneksel havayolu işletmeleri, sektörü sürekli izleyerek bu değişim ve gelişime uyum sağlayacak yapı ve hazırlık içerisinde bulunmakta, faaliyetlerini bunlara göre düzenlemektedirler.

### **5.1.1.3 Sürekli Hizmet Arzı**

Sivil havacılık faaliyetleri, uluslar arası niteliği itibariyle hizmetin devamlılığı ve gerekliliği için 24 saat süreklilik arz etmektedir. Yurt dışı bağlantıları olan tarifeli havayolu işletmeleri günün her saatinde uçuşlar düzenlemekte, uçuş personeli ve yer hizmeti personeli ile bakım personeli vardiya düzeni içerisinde 24 saat görev yapmaktadır. 24 saat sürekli faaliyette bulunmaları nedeniyle istihdam etmeleri gereken personel sayıları artmakta, hizmetlerin özelliğine bağlı olarak uçucu ekip, bakım ekibi ve diğer personelin çalışma saatlerinin planlanması büyük önem kazanmaktadır. Özellikle uçucu personel planlamaları, ulusal ve uluslararası standartlar ile uçuş dinlenme sürelerinde kurallar olduğu için dikkatli bir çalışmayı gerektirmektedir.

### **5.1.1.4 Nitelikli Personel ve Sürekli Eğitim Gereksinimi**

Sivil havacılık alanında görev yapan birçok personelin, ilgili ülkenin sivil havacılık otoritesinden görev yapabilmek için lisans, sertifika gibi belgeleri alması ve öngörülen sürelerde yeniletmesi gereklidir. Pilot, uçuş mühendisi, dispeçler, hava trafik kontrolörleri ve teknisyenler Uluslararası Sivil Havacılık Örgütleri tarafından belirlenmiş asgari koşulları kapsayacak şekilde düzenlenmiş ulusal mevzuata göre öngörülen eğitim ve tecrübe koşullarının sonrasında yazılı ve sözlü sınavlara girmekte, başarılı olanlar lisans ve sertifikalarını alabilmektedirler. Lisans türüne göre altı aydan başlamak üzere sağlık kontrolleri ve yeterliliğin devam ettiğine ilişkin bilgi ve beceri kontrollerinden geçirilerek lisanslar yenilenmektedir.

Uçuş, yer hizmetleri, yangın ve kurtarma, bilet satış ve rezervasyon gibi hizmetleri sunan personel ile uçak bakım ve onarımında dolaylı görev alan ancak lisanslı olması gerekmeyen diğer tüm personel çalıştıkları kuruluşlar tarafından sürekli eğitimden geçirilmektedirler(Saldıraner,1992)

### **5.1.2 Geleneksel Havayolu Firmalarında(FSNC) Tarifeli Seferler**

Havayolu yolcu taşımacılığı yapan işletmeler yılın belirli dönemlerinde(genellikle yaz ve kış olmak üzere yılda iki defa) tarife ilan ederler. İlan edilen bu tarifelerde işletmeler, yılın hangi döneminde, ayın hangi günlerde, hangi noktalar arasında ve hangi frekansla uçuş yapacaklarını kamuoyuna bildirirler.

Havayolunun faaliyet gösterdiği coğrafyayı kapsayan uçuş ağı ve bu ağındaki uçuş noktalarına yapılan seferlerin yoğunluğu bir havayolunun değerlendirilmesinde önde gelen kriterlerden biridir. İşletme açısından bir uçuş noktasına düzenli bir şekilde uçuyor olmak demek o uçuş noktası için düzenli bir pazar payına sahip olmak anlamına gelmektedir. Bu nedenle, ne kadar çok noktaya, ne kadar çok sayıda sefer yapılırsa, havayolunun pazarda o denli tercih edilen bir havayolu olduğu söylenebilir.

Havayolu taşımacılığının taşıma modu olarak tercih edilmesinin önde gelen faktörlerinden biri ulaşım süresince geçecek zamanın minimize edilmek istenmesidir. Bu nedenle ister yolcu, ister yük taşımacılığında olsun müşteriler normal taşıma bedelinin üzerinde bir ücret ödemeyi kabul edebilirler. Fiyat (gelir) bakımından havayolu taşıyıcıları açısından bir avantaj olarak görülebilecek bu durum, taşıyıcı önemli bir sorumluluk altına sokmaktadır. Bu sorumluluk, ulaşımında havayolunu tercih edenlerin zaman faydası talebini karşılamak, dolayısıyla zamanında kalkış yapmaktır. Bu noktada önemli olan tarifede ilan edilen saatlerde, gecikme ya da iptal olmaksızın uçabilmektir. Özellikle gecikmelerin önlenmesi ya da mümkün olan en alt düzeye indirilmesi, yalnızca havayolu taşıyıcısının operasyonel performansına bağlı değildir.

Yer hizmetleri başta olmak üzere havalimanında uçuş hizmetlerinin verilmesinden sorumlu olan kişi ve kurumlarla koordineli bir çalışma yapmak, bu kişi ve kurumlarla ilişkileri yönetmek bir havayolu taşıyıcısının başarısının en temel kriteri olan tarifeye sadık kalarak zamanında kalkışı sağlamak adına oldukça önemlidir. Ayrıca tarifeli yolcu taşımacılığında pazarlamaya ilişkin ticari faaliyet orta vadede düzenli talebin önceden doğru tespiti yoluyla doğru uçuş noktalarına ilişkin doğru uçuş sayılarının belirlenmesi iken tarifesiz yolcu taşımacılığında pazarlama faaliyeti kısa vadede optimizasyonu sağlamaya yöneliktir.

### **5.1.3 Geleneksel Havayolu Firmalarında(FSNC) Tarifesiz (Charter) Seferler**

Havayolu yolcu taşıyıcılarının kamuoyuna ilan ettikleri tarifelerinin haricinde belirli dönemlerde (turizm sezonu, hacı taşımacılığı gibi) artan talepleri karşılamak üzere ek seferler yapabilecekleri gibi, talebin yoğun olduğu noktalar arasında düzenli bir tarifeye bağlı olmaksızın seferler yapmaları söz konusu olabilir. Bazı havayolu taşıyıcıları tarifesiz seferleri, tarifeli seferlerinin yanında yürütebildikleri gibi bazı havayolu taşıyıcıları da yalnızca tarifesiz seferler yapma yoluyla havayolu yolcu taşımacılığı sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tarifersiz taşımalarda süreklilik olmayışı bir dezavantaj olmakla birlikte seferin karşılanmayı bekleyen bir talep üzerine sunulmuş olması nedeniyle doluluk oranının oldukça yüksek olması bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarifeli seferler, gerçekleşen talebe bakılmaksızın belirli gün ve saatte yapılmak zorunda olduğu için talebin düşük olduğu gün ve saatlerde birim maliyetlerin karşılanamaması söz konusudur. Oysa tarifersiz seferler talebin yoğunluğu nedeniyle oluşan seferler oldukları için bu seferlerin yüksek doluluk oranları birim maliyetlerin karşılanmasına ve karlılığın artmasına yol açmaktadır. Bu durum da tarifersiz yolcu taşımacılığı için bir avantaj olarak kabul edilebilir. Tarifersiz yolcu taşımacılığı turistik ve işçi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunları şöyle tanımlamak mümkündür;

- **Turistik Tarifersiz Uçuşları:** Otel, yemek vb. masrafların da dahil olduğu önceden düzenlenmiş, bir ya da birden fazla seyahat acentesi ile uçağın tamamını kapsayan kira sözleşmesine dayanarak, gidiş-geliş esaslı çerçevesinde rezervasyon yapmış yolcuların taşındığı uçuşlardır. Bu uçuşlarda tek yönlü bilet ile yolcu taşınmaktadır.
- **Tarifersiz İşçi Uçuşları:** Bir ya da birden fazla seyahat acentesi ile uçağın tamamını kapsamak üzere yapılan bir kira sözleşmesine dayanarak Türk işçilerin yurtdışına gidiş-gelişlerini sağlamak amacıyla yapılır. Bu uçuşlardan yararlanacak işçilerde konsolosluklar tarafından düzenlenmiş yabancı ülkede ikamet belgesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür uçuşlar iki ülke tarafından karşılıklılık esasına göre düzenlenir ve üçüncü bir ülkenin taşıyıcısına bu hak tanınmamaktadır(Karagülle,2007)

Günümüzde tarifeli seferlerde yaşanan altyapı sıkıntıları, ana meydan yapılanması ve transit yolcu sıkıntısı ve hafa trafiğinin yoğunluğu gibi nedenlerden dolayı tarifeli yolcu taşımacılığı firmalara ekstra maliyetler yüklemektedir, bu nedenle geleneksel havayollarının tarifersiz seferleri giderek artmaktadır, Tarifersiz seferler geleneksel havayollarına düşük maliyetli havayolu firmaları ile rekabet etme konusunda bazı avantajlar sağlamaktadır bunları şöyle özetleyebiliriz;

- Uçaklarda daha fazla koltuk,
- Daha yüksek doluluk oranı,
- Aktarmasız uçuşlar,
- Daha yüksek uçak kullanım kapasitesi,
- Daha verimli ekip kullanımı,
- Hava trafiğinde daha düşük olan ve zaman kısıtlaması olmayan meydanlara gidilmesi,
- Daha düşük reklam ve satış gideri

#### **5.1.4 Geleneksel Havayolu Firmalarında Maliyetler**

Geleneksel havayolu firmalarının maliyetlerinin diğer havayolu modellerinde farklı olmasının nedenlerini şöyle özetlemek mümkündür:

- **Yakıt Maliyetleri:** Havayolları için yakıt maliyeti, giderlerin en büyüğüdür, siyasi ve ekonomik nedenlerle ortaya çıkan petrol fiyatlarındaki dalgalanmalar havayolu firmalarında fiyat panik ataklarının kırılğan olmasına neden olmaktadır. Geleneksel havayolu firmalarının yakıt maliyetleri toplam maliyetin ortalama yüzde 24'ü civarındadır.
- **İşçi Maliyetleri:** İşçi maliyetleri havayolu şirketlerinin en büyük ikinci gider kalemidir. Özellikle son dönemlerde geleneksel havayolu firmaları LCC firmaları ile rekabet edebilmek için kendi personeli dışında dış kaynak kullanımına giderek maliyetlerini minimize etme çabasıındadırlar.
- **Filo Yenileme/Genişletme Maliyetleri:** Havayolu şirketlerinin ilk kuruluş aşamasında yada filo yenileme/genişletme aşamasında yaptığı en büyük gider kalemlerinden birsidir. Firmalar yeni aldıkları uçakları her yıl bilançolarına yansıtmak zorundadırlar, bu da firmalara ekstra maliyet getirmektedir.
- **Yer Hizmetleri Maliyetleri:** Geleneksel havayolu firmalarının müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutmak amacıyla yolcularına uçak dışında da yük kontrol, yolcu hizmeti, ramp, kargo gibi alanlarda bir takım hizmetler vermektedir, bu hizmetleri havayolu firmaları kendi personeli dışında diğer yer hizmeti veren firmalar aracılığıyla yapmaktadırlar, bu hizmetlerde havayolu firmalarına maliyet getirmektedirler.
- **Bakım Maliyetleri:** Geleneksel havayolu firmalarının kendi bünyesindeki satın aldığı veya kiraladığı uçakların bakım işleri yüksek uzmanlık ve özen isteyen, bunun yanında yüksek maliyetli malzemelerin kullanılmasından dolayı büyük maliyetli bir iş yapısıdır.
- **Amortisman Maliyetleri:** Havayolu şirketleri kullandıkları uçaklar için uçak bedelinin %15'i kadarını eşit parçalar halinde her yıl amortisman bedeli olarak ayırmaktadırlar. Geniş gövdeli, uzun mesafeli uçaklar için amortisman ayırma süresi genellikle 14-16 yıl, dar gövdeli, kısa mesafeli uçaklar için ise genellikle 8-10 yıl arasındadır.
- **Sigorta Maliyetleri:** Bir havayolu şirketi, uçaklarını ister kiralsın ister satın alsın mutlaka sigortalatmak zorundadır. Sigorta maliyetleri bir hayli yüksek maliyetli olup havayolu şirketleri için önemli gider kalemlerinden biridir. Sigorta işlemlerinin maliyetleri ülkelere, bölgelere hatta uçulan destinasyonlara göre değişmektedir.
- **Vergi, Harç vb. Maliyetler:** Bu maliyet yapısını havayollarının devlete ödediği vergiler ve harçlar oluşturur. Havayolu firmalarının kuruluş aşamasında ve yapmış oldukları her sefer için devlete ayrı ücretler ödemektedir.
- **Havaalanı Kullanım Maliyeti:** Havayollarının, havaalanlarını kullanmaları karşılığında havaalanı otoritesine ödedikleri bedellerdir. Geleneksel havayolu firmaları daha çok 1. Derece havaalanlarını kullandıkları için maliyetleri daha fazladır, Havayolu firmalarının havaalanından almış oldukları çeşitli hizmetler dolayısıyla ödedikleri fiyatlar değişiklikler göstermektedir (Konma ve konaklama ücretleri, Havaalanı çalışma saati uzatma ücreti, Emniyet tedbiri hizmet ücreti, Uçak/Araç yönlendirme ücreti, Araç özel plakası ücretleri ve bazı havaalanlarında aldıkları yer hizmeti ücreti gibi)

- **İkram Maliyetleri:** FNSC firmalarının LCC firmalarında ayıran en önemli hizmetlerden biride yolculara sunmuş oldukları ücretsiz ikram hizmetidir, bu hizmet yolcu tiplerine göre farklılıklar göstermektedirler.
- **Bilgisayar Sistemleri Maliyetleri:** Şirketler bilgisayar sistemlerini kullanırken bazı özel yazılımlara ve programlara ihtiyaç duyarlar. Bu tür yazılım ya da programları kendi bünyelerinde bulunan şirketlerden elde edebilecekleri gibi dış kaynaktan da elde edebilirler. Günümüzde teknolojik gelişmelere firmalar yeni olanaklar sunmakla beraber onlara bu alanda belli bir bütçe ayırma zorunluluğu sunmaktadır.
- **Reklam Maliyetleri:** Günümüzde rekabet ortamının çetinleşmesi nedeniyle firmaların pazarını genişletmek veya korumak amacıyla reklam önemli bir paya sahiptir. Müşterilerin ilgisini çekebilmek için şirketler çeşitli medya organlarında görsel, işitsel ya da yazılı olarak yapmış oldukları tanıtımlar bir takım maliyet kalemi oluşturmaktadır.
- **Demirbaş Maliyetleri:** Havayolu şirketleri işlemlerini yapabilmek, müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek gibi nedenlerle bazı demirbaş eşyaları temin etmek zorundadırlar.
- **Sarf Malzeme Maliyetleri:** Havayolu şirketlerinde her ne kadar sarf malzeme çok fazla kullanılsa da yine de şirketler için bir maliyet yapısıdır. Örn: geleneksel havayolu firmalarının ikramda kullandıkları plastik bardaklar (Doganis,2002)

### 5.1.5 Geleneksel Havayolu Firmaların Yapmış Oldukları Stratejik Ortaklıklar

Dünyada havayolu firmaları küreselleşen dünya ekonomisinde uluslararası entegre bir hizmet sunmak için bir araya gelip stratejik ortaklıklar yapmışlardır.1970 yılından itibaren artan ekonomik maliyetler ve gelişen rekabet ortamı havayolu firmalarını birbiriyle stratejik ortaklıklar yapmaya ittiler. Bu ortaklıklar sayesinde havayolu firmalarına ortaklıkların faydaları şöyledir(Goh & Uncles,2000) ;

- Daha büyük ağlara(network) ulaşma imkanı,
- Kesintisiz seyahat,
- Bulduğunuz koltuk sınıfına göre aktarma önceliği,
- Havaalanlarında girmek için koşullu olan salonlara(lounge) daha rahat girebilme imkanı,
- Sık uçan yolcu programları(FFP) sayesinde müşterilere kolaylıklar sağlamak
- Daha güvenli ve rahat ulaşım imkanı

Havayolu firmalarının aralarında yapmış olduğu anlaşmalar;

- Kod Paylaşım Anlaşmaları(Code Sharing Agreement),
- Blockspacing Anlaşmaları,
- Sık Uçan Yolcu Programı,
- Tarife Anlaşmaları,
- Interlining Anlaşmaları,
- Havuz Anlaşmaları,

### 5.1.5.1 Star Alliance

1997 yılında Lufthansa, Air Canada, SAS, Thai Airways International ve United Airlines arasında kurulan dünyanın ilk stratejik havayolu ittifakıdır. Günümüzde yukarıda belirttiğimiz faydalarının yanı sıra üye havayolu firmaları yolcularına ekonomik faydalarının daha konforlu ve güvenli yolculuk imkanı sunmaktır, dünyada en çok ödül alan havayolu ittifakıdır, günümüz itibarıyla Star Alliance'ın istatistikleri şöyledir (Star Alliance) ;

**TABLO 7: Star Alliance İstatistikleri (Mayıs 2014)**

Üye Havayolu Sayısı	26
Hava Aracı Sayısı	4338
Havayollarında Çalışan Sayısı	439232
Yıllık Yolcu Sayısı	637,62 milyon
Yıllık Gelir(US\$)	173.12 milyar
Günlük Kalkış	18043
Havaalanı Sayısı	1269
Salon(lounge) Sayısı	1,000'den fazla
Hizmet Verilen Ülke Sayısı	193

### 3.1.5.2 Oneworld İttifakı

1999 yılında Amerikan Airlines, British Airways ve Qantas havayolları tarafından kurulan havayolu ittifakıdır. Diğer havayolu ittifaklarının temel özelliklerine burada da görülür. Merkezi New York'tadır. Günümüz itibarıyla Oneworld İttifakı istatistikleri şöyledir(Oneworld);

**TABLO 8: Oneworld İttifakı İstatistikleri (Mayıs 2014)**

Üye Havayolu Sayısı	15
Hava Aracı Sayısı	3324
Havayollarında Çalışan Sayısı	391968
Yıllık Yolcu Sayısı	506,983 milyon
Yıllık Gelir(US\$)	142,571



	milyon
Günlük Kalkış	14011
Havaalanı Sayısı	992
Salon(lounge) Sayısı	600'den fazla
Hizmet Verilen Ülke Sayısı	152

### 5.1.5.3 Sky Team ittifakı

2000 yılında Aeromexico, Air France, Delta AirLines ve Kore Havayolları tarafından kurulan ittifaktır. Merkezi Amsterdam'dır. Günümüzde giderek büyüyen ve diğer havayolu ittifaklarının özelliklerine sahiptirler. Günümüzde Sky Team istatistikleri şöyledir(Sky Team);

**TABLO 9: Sky Team İttifakı İstatistikleri (Mayıs 2014)**

Üye Havayolu Sayısı	20
Hava Aracı Sayısı	2,963+(1,504)
Havayollarında Çalışan Sayısı	459,781
Yıllık Yolcu Sayısı	588 milyon
Günlük Kalkış	15723
Havaalanı Sayısı	1064
Salon(lounge) Sayısı	564
Hizmet Verilen Ülke Sayısı	178

### 5.2 DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU MODELLERİ(LOW COST CARRIERS-LCC)

Son yıllarda düşük maliyetli havayolu firmaları dünya genelinde sivil havacılık sektörüne büyük bir değişim getirmişlerdir. LCC modeli 1970'li yıllarda ABD'li Southwest firması tarafından başlamıştır. Fakat Avrupa ve dünya geneline 1990'lı yılların ardından yayılmıştır. Ryanair firması LCC'yi 1992'de Avrupa 'da uygulayan ilk firmadır. Daha sonra 1995 yılında Easyjet firması Ryanair firmasına rakip olarak doğmuştur. Son yıllarda bu firmaların başarıları hem ekonomi dünyasının hem de akademik alanda akademisyenlerin ilgisini çekmektedir. Başlangıçta LCC'nin temeli

amacı maliyetleri en aza indirmek ve FSNC'lerin vermiş olduğu ekstra hizmetleri vermemektedir(Malighetti,Paleari ve Redondi,2009)

### 5.2.1 DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU MODELLERİNİN ÖZELLİKLERİ (LOW COST CARRIERS-LCC)

LCC firmaları , pazara sunmuş oldukları alternatif iş modelleri sayesinde havacılık sektörünü geri dönülemez bir şekilde değiştirmişlerdir. LCC'lerin pazara girişi, havayolu taşımacılığını yüksek fiyatlı ve lüks taşımacılık türü olmaktan çıkarmış ve sektöre yeni müşteriler kazandırmıştır. Bu taşıyıcılar hava taşımacılığının temel faydasını, “iki nokta arasındaki mesafeyi en hızlı ve uygun maliyetle almak” olarak açıklamaktadır(Gün,2013)

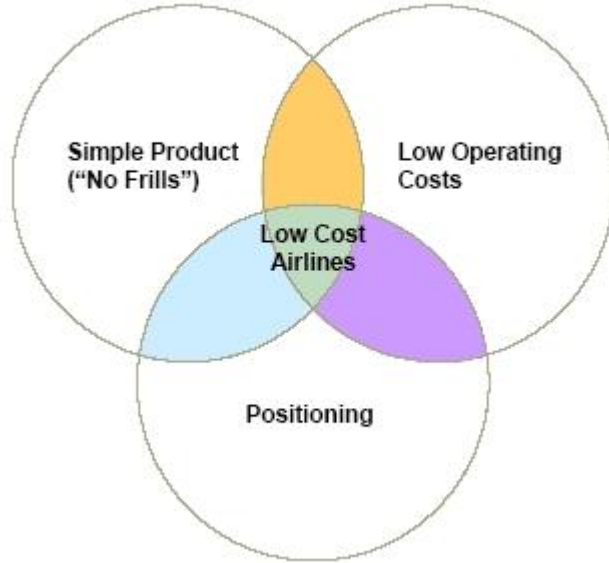
Dünyada LCC firmaları arasında öncü firma olarak kabul edilen Southwest Havayolu işletmesi incelendiğinde, düşük maliyetli hizmetleri pazarlamada kullanılan ana ilke olan “birleşik pazarlama iletişim stratejisinin” etkisinin büyük olduğu görülmektedir. Bunun yanında dünyadaki diğer lcc firmalarının geçmişten günümüze olan gelişim sürecini incelediğimizde, LCC modeli firmaları diğer havayolu firmalarından ayırdığımızda ekonomik, beşeri ve teknolojik kaynaklı etkenlerin önemli bir etken olduğu görülmüştür. Bu etkenleri şöyle açıklamak gerekirse;

- **Ekonomik Etkenler:** Dünyada 1970'li yılların ardından yaşanan liberalleşme hareketinden havayolu sektörü de payını almıştır ve bu sayede büyük bir gelişme göstermiştir, fakat ülkelerin kendi içinde veya küresel olarak olarak yaşanan bazı ekonomik krizler havayolu firmaları farklı yollara itmiştir ve firmalar kendi sektörü içindeki diğer firmalarla birleşerek maliyetlerini kontrol altına lamayı sağlamışlardır ve ayrıca ülkelerin havayolu firmaları üzerine uyguladıkları fiyat politikalarının kalkması da firmalara önemli ekonomik değişimler kazandırmışlardır(Barrett, 2004),
- **Beşeri Faktörler:** Dünyadaki küreselleşmenin ardından yaşanan ekonomik gelişmelere ve nüfus artışına paralel olarak insanların yaşam şartları, ekonomik koşulları ve ihtiyaçları da değişme göstermiştir, Bütün bu gelişmeler sayesinde insanların ihtiyaçlarında farklılıklar olmuştur, bu farklılıklar havayolu firmalarını müşterilerine karşın değişik alternatifler sunmaya itmişler(Graham ve Shaw, 2008),
- **Teknolojik Kaynaklı Etkenler:** Son yıllarda dünyadaki bütün sektörlerde olduğu gibi havayolu sektörü de teknolojik gelişmelerden büyük oranda etkilenmiştir, uçak üreticisi firmaların geliştirmiş oldukları yeni tip uçaklar sayesinde firmalar daha farklı tip yolculara hizmet etme olanağı bulmuşlardır(Von Dörnberg, 2007), bunun yanında dünya genelinde yaygınlaşan internet sayesinde e- bilet uygulamalarının olması da firmaları daha farklı havayolu modeline itmişler(Francis,2006), Bu etki sayesinde ana stratejinin

kullanılması daha çok stratejinin yenilikçi ve değişen koşullara uyumlaşma özelliklerinin işletmeye artı değerler kattığı görülmektedir. İşletmenin hem pazarlama stratejisi hem de düşük maliyet stratejisinin uyumu, işletmeyi başarılı kılmış ve rakiplerine göre önemli bir rekabet avantajı sağladığı görülmüştür(Kotler, P.& Armstrong, G.,1999)

LCC firmalarının temel stratejilerini üç ana bölümde incelemek mümkündür, bunlar;

- **Basit Hizmet:** Firmanın uçakta yolculara vermiş oldukları hizmeti basite indirgeyerek, yeme ve içme gibi ihtiyaçları ücretli olması, tek tip koltuk tipini uygulayarak mümkün olduğunca daha fazla yolcu hedefleri, Ayrıca yolculara biletsiz seyahat imkânı verışı.
- **Konumlandırma:** Point-to-Point sistemi uygulanarak mümkün olduğunca yüksek frekanslı uçuşlar yapmaktır. Ayrıca bütçe ekonomisi uygulamak ve tek tip yolcu prensibini benimserler. Ayrıca daha küçük ve ekonomik havaalanlarına uçuş yaparlar.
- **Daha Düşük Operasyon Maliyetleri:** Firmanın yapmış olduğu operasyonel giderleri en aza indirmek amaçtır(daha düşük ücretli personelle çalışmak, daha uygun fiyatlara uçağın bakımını yaptırmak gibi),Ayrıca bir havaalanında bekleme sıklığını daha aza indirmek(De Groot,2005).



**Şekil 18: LCC'lerin Temel Stratejileri (MERCER Management Consulting, 2002)**

Düşük maliyet odaklı stratejiler, işletmelerin rekabetçi yapılarını korumak amacıyla gerçekleştirdikleri önemli stratejilerin başında Bu stratejilerin temeli müşteri memnuniyetini sağlamak ve işletmenin fiyat politikasının rakiplerden farklı olmasını sağlamaktır. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler sayesinde LCC modeli firmaların yapmış oldukları maliyet odaklı kısıtlamalar sayesinde LCC firmaları insanlarda geçmişten günümüze varolan havayolu ile seyahat etmenin pahalı olduğunu algısını

azaltma veya yok etme fırsatı sunmuştur, böylece havayolu sektörü her çeşit gelir grubuna sahip farklı tipte insanlara da ulaşma imkanı sunmuşlardır(Kaya,2000)

Porter'a göre düşük maliyetli havayolu işletmelerinin en önemli rekabetçi tarafı, bütün birimlerin birbirini tamamlamasıdır. Yani bu havayolu ile uçmak isteyen yolcular, ödedikleri fiyat karşılığında ne alacaklarını bilmektedirler. Ayrıca LCC firmaları maliyet ve fiyat avantajı sağladığı için yolcuların ilgisini çekmektedirler(Porter,1996)

Ülkemizde, Sivil Havacılık Sektörüne LCC firmaları ilk olarak havacılıktaki serbestleşme düzenlemeleri sonucu, özel sektör tarafından iç hatlarda yolcu taşımacılığına başlanmış ve ilk uçuş Ulaştırma Bakanlığının izni ile 20 Ekim 2003'te Fly Havayolları'nın İstanbul-Trabzon uçuşuyla başlamıştır. Ülkemizde LCC firmaları incelendiğinde daha çok iç hatlarda faaliyet gösterdiği görülmüştür(DPT,2005)

Rekabetin yoğun yaşandığı havacılık sektöründe bazı LCC modeli uygulayan bazı havayolu firmalarının başarısız oldukları da görülmüştür, bunlardan en önemlileri A.B.D.'deki Continental Havayolu işletmesi ve İngiltere'deki Go Fly firmalarını gösterilebiliriz. Bu firmalar incelediğinde başarısız olmamasının temel nedeninin hem geleneksel hem de düşük maliyetli uçuş seçeneklerden birini seçmek zorunluluğunun ortaya çıkmış olması ve firmaların temel stratejilerinde uyum sorunu olması firmaları başarısızlığa götürmüştür.

### **5.2.2 Düşük Maliyetli Havayolu Modeli (LCC) İle Geleneksel Havayolu Modeli (FNSC) Arasındaki Temel Farklar**

Havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalar arasında liberalleşmenin ardından yapılan incelemelerde on tane etkenin havayolu firmalarına etki ettiği görülmüştür. Her bir firma kendi stratejilerine göre farklı uygulamalar gösterdiği görülmüştür. Bu etkileri şöyle sıralayabiliriz(Orhan ve Gerede, 2013);

- Fiyat,
- Uçuş frekansı ve Harekat zamanı,
- Ağ düzenlemesi,
- Şirket birleşmeleri ve yapılan stratejik ittifaklar
- Seyahat acentesi komisyonları,
- Yolcu uçuş programları(FFP),
- Bilgisayar rezervasyon sistemleri,
- İnsan kaynakları,
- İnovasyon ve teknoloji,
- Servis kalitesi

Yukarıda anlattığımız LCC modeli firmaları FNSC firmalarından ayıran özellikleri şöyle açıklama mümkündür;

**Temel Rekabet Stratejisi:** LCC modeli havayolu firmaları Michael Porter' ın "maliyete dayalı liderlik" stratejisini uygulamaktadırlar. Bu strateji havayolu işletmesinin operasyonel ve diğer işlevsel bölümlerinin stratejilerine yansıtılmaktadır ve havayolu firmalarının temel amaçlarını göstermektedir. Bu amaç doğrultusunda LCC

firmaları bütün işlevsel operasyonel maliyetleri en aza indirmeli temel amaçlarını teşkil etmektedir.

**Yolcularına daha düşük fiyatla bilet sunma:** LCC firmaları maliyet odaklı bir firma olduklarından operasyonel maliyetleri en aza indirerek bunu yolcularına düşük fiyatla bilet sunarak yansıtmayı amaçlamaktadırlar. LCC firmalarının gelir yönetimi sistemi sayesinde erken alan yolcularına daha düşük fiyatla sunarak kalkış günü gelinceye kadar fiyatlarda kademeli olarak yapmış oldukları artışlar LCC firmalarına FNŞC firmalarına karşın oldukça avantajlı hale koymuştur.

**Uçuş doluluk oranı:** LCC firmalarının temel amaçlarından biride uçaklardaki doluluk oranlarını maksimum seviyeye çekmektir, bu kapsamda yukarıda belirttiğimiz bilet fiyatlarını günden güne kademeli olarak artırma stratejisi LCC firmalarına oldukça büyük rekabet avantajı sağlamaktadır.

**Devir Hızları:** LCC firmaları genellikle tek tip filo sahip olmaları ve noktadan noktaya uçuş ağı kullanmalarından dolayı bir uçaktan yapmış oldukları sefer sayıları oldukça yüksektir, diğer taraftan FNŞC firmaları genellikle farklı tipte filo yapılarına sahip olmaları ve tarifeli seferler düzelmeleri ve LCC firmalarına göre daha uzun menzilli uçuşlar yaptıklarından uçuş devir hızları daha düşüktür.

**Servis Kalitesi:** FNŞC firmalarında belirttiğimiz gibi havayolu firmalarının müşterilerine yolculuk öncesi memnuniyetini en üst düzeyde tutmak amacıyla yolcularına uçak dışında da yük kontrol, yolcu hizmeti, ramp, kargo gibi alanlarda bir takım hizmetler vermektedir, bu hizmetleri havayolu firmaları kendi personeli dışında diğer yer hizmeti veren firmalar aracılığıyla yapmaktadırlar,

Ayrıca FNŞC firmalarında belirttiğimiz gibi havayolu firmalarının yolcuya vermiş oldukları uçuş esnasında yiyecek içecek gibi ikramlar havayolu firmaları için önemli bir maliyet teşkil etmektedir, LCC firmaları FNŞC firmalarından ayıran temel özelliklerden biri de bu hizmeti belli bir ücretle gerçekleştirmek veya bazı temel ihtiyaçlar dışında ekstra hizmet vermemektir(Doganis,2002).

**İkincil havaalanlarının kullanılması:** Havayolu firmaları için havaalanı kullanımı da önemli gider kalemi oluşturmaktadır, bu kapsamda LCC firmaları havaalanı giderlerini minimize etmek için yeterince hizmet verilemeyen bölgelerdeki ikincil veya atıl havalimanları ile eskiden askeri amaçlar için kullanılmış fakat artık sivilleştirilmiş, trafiği azalmış ve bölgesel gelişim planları kapsamındaki havaalanlarını kullanmaktadırlar, havaalanı kullanım maliyetleri de firmalar açısından önemli gider oluşturmaktadır, bu giderleri şöyle sıralamak mümkündür(Francis, G., Fidato, A. ve Humphreys, I. (2003);

- Konma ve konaklama ücretleri,
- Havaalanı çalışma saati uzatma ücreti,
- Emniyet tedbiri hizmet ücreti,
- Uçak/Araç yönlendirme ücreti,

- Yer Hizmeti ücretleri,
- Araç özel plakası ücretleri,
- Yer tahsisleri ücretleri,
- Yolcu servis ücretleri,
- Check-in,transit kontuar,kioks ve karşılama bankoları ücretleri
- İletişim sistemleri ücretleri
- Uçuş bilgi sistemi monitör kullanımı ücreti
- Uçuş bilgi sistemi reklam ücretleri
- Giriş kartları ve Pat sahasında araç kullanma yetki belgesi ücretleri
- Elektrik, su, ısıtma, soğutma ve havalandırma sistemleri ücretleridir.

**Filo Yapısı:** LCC firmalarını FNCS firmalarından ayıran önemli özelliklerden biride tek tip uçak filosuna sahip olmalarıdır, bu filo yapısı yapısını kullanmasını LCC firmalarına şu avantajları sağlamaktadır(Karagülle ve Birgören,2013);

- Daha düşük maliyetle bakım maliyeti,
- Daha düşük fiyatla yedek parça tedarik etme,
- Daha düşük maliyetle eğitim hizmetleri verme,
- Operasyonel maliyetleri daha düşük olması,

**Koltuk Tiplerinin Farklı Olması ve Yolcu Sınıfı Olmaması:** LCC havayolu firmalarının birim maliyetlerini ez aza indirmek için uçaklarda bulunan maksimum koltuk miktarını artırmak amacıyla uçak içi tedarikçi firmalarla özel siparişi ile daha ucuz ürün tasarımının tercih edilmesi de firmaları diğer FNCS firmalarından ayıran özelliklerdendir. FNCS firmalarında olan farklı yolcu tiplerine göre sunulan hizmetler, LCC firmalarında yok yok bu yüzden LCC tek sınıf yolcu uygulaması bulunmaktadır(Doganis,2002)

**Bilgisayar Yolcu Programları Ve E-Bilet Uygulaması:** Günümüzde hayatın hemen hemen her alanında kendini gösteren teknolojik gelişmeler havayolu ile seyahat eden yolcuları da etkisi altına almıştır, yaygınlaşan bilgisayar ve internet kullanımı sayesinde LCC firmaları yolcularına kağıt bilet olmadan internet üzerinden bilet satma yoluna gitmişler, bu uygulama da LCC firmalarını diğer FNCS firmalarından ayırmaktadır (Francis,2006)

Ayrıca LCC firmaları diğer FNCS firmalarından farklı tip gelir politikası uygulaması olduğundan kullandıkları yazılım programları da farklılık göstermektedir. LCC firmaları

genellikle sık uçan yolcu programları uygulamamaktadırlar(Malighetti,Paleari ve Redondi,2009)

**Havayolu İttifaklarına Katılması:** FSNC firmalarının kendi aralarında yapmış oldukları ittifaklar havayolu firmalarına kod paylaşımı, bagaj aktarmaları, yüksek yer işletme maliyetleri gibi ekstra maliyetler getirmektedir, LCC firmalarında herhangi bir havayolu ittifakına dahil değiller, bu sayede firmalar ekstra maliyetlerden kurtulmuş oluyorlar.

**Seyahat Acentesi:** LCC firmalarında seyahat acentesi kullanmaksızın e-bilet uygulaması olması veya bazı seferlerde seyahat acentelerinden yararlanılması durumunda ödenen komisyon oranlarını azaltması da firmalara maliyet avantajı sağlamaktadır.

**Düşük Personel Maliyeti:** LCC firmalarında tek tip oturma sınıfı olduğundan ve zaman zaman bazı seferlerde dış kaynak kullanımına gidildiğinden firmalara mevcut personeli daha verimli ve daha düşük maliyetle operasyon yapma imkanı sağlamaktadırlar (Francis,2006)

### **5.2.3 Düşük Maliyetli Havayolu(LCC) Modelleri Ve Geleneksel Havayolu Modeli (FNSC) Arasındaki Stratejik Farklar**

1980'li yılların ardından dünya ekonomisinden yaşanan büyük değişimler her sektörde olduğu gibi havacılık sektörünü de etkisi altına almıştır, bu etkinin doğurduğu çetin rekabet ortamı havayolu firmalarını değişik stratejiler geliştirmeye yönelmiştir, başlangıçta havayolu firmalarının müşterilerine temel uçuş hizmetlerinin sunulması amacıyla elde ettikleri maliyet avantajından doğan düşük maliyetli havayolu firmaları dünyada hızla yaygınlaşmıştır(Alves ve Barbot, 2007)

Temel stratejisinde maliyetleri en aza indirgeyerek müşterilerine daha düşük fiyatlardan hizmet verme amacı güden LCC firmalarının FNSC firmalarından ayıran başlıca amaçları şunlardır(Morrell, 2005);

- FNSC ve sektördeki diğer firmalarla rekabet edebilmek,
- Pazar payını büyütme,
- Uçuş doluluk oranlarını yükseltme,
- Daha fazla kar edebilmek

Bu amaçlar doğrultusunda gerek FSNC firmalarının kendi aralarında, gerekse de LCC firmaları arasında farklılar göstermektedir. Bunlar dışında bir FNSA firması ile LCC firması arasında temel stratejik farklar ise aşağıdaki tablo ile özetlenebilir(Sorensen,2005);

**TABLO 10: FSNC FİRMALARI LCC FİRMALARI ARASINDAKİ TEMEL STRATEJİ FARKLARI(Sorensen,2005)**

FSNC	LCC
Uçuş öncesi, sonrası veya uçuş esnasında yüksek seviyede servis verilir	Uçuş öncesi, sonrası veya uçuş esnasında düşük seviyede servis verilir
Düşük devir hızı,	Yüksek devir hızı,
Heterojen filoya sahip	Homojen filoya sahip
Hub-and-spoke sistemi uygulanır	Point-to-point sistemi uygulanır
Geniş koltuklar kullanılır	Dar koltuklar kullanılır
Ana havaalanları kullanılır	İkincil havaalanları kullanılır
Seyahat acenteleri ile çalışılır	Genel olarak internet üzerinden bilet satışı yapılır

#### **5.2.4 Düşük Maliyetli Havayolu Modeli (LCC) İle Geleneksel Havayolu Modeli (FSNC) Uygulayan Firmalardaki Uçuş Ağ Yapısındaki Farklar (Network Farkı)**

Gelişen sivil havacılık sektöründe havayolu işletmeleri için uçak seçimi ve filo planlaması pahalı yatırımlar olup, bu konularda verilen kararlar önemli etki yaratmaktadır. Alınan kararlar doğrultusunda yapılacak yatırımların geri dönüşünün kısa sürede olması ve işletmenin başarısı bu kararların ne derece doğru olduğuna bağlıdır. Uçuş ağının oluşturulması ve filo planlaması, birlikte ele alınması gereken süreçlerdir (Öger ve Oktal;2008).Artan rekabet ortamında firmaların filo yapılarında maliyete bağlı olarak değişimler yaşanmıştır.

Havayolu işletmeleri için ağ yapıları ve bu yapının yönetimi günümüzde oldukça önem kazanmıştır. Çünkü ağ yapısı ve yönetimi, havayolu işletmesinin daha geniş bir pazara ulaşmasına ve bu pazarda etkili olabilmesine neden olan faktörlerden biri haline gelmiştir. Havayolu işletmelerinin kullandıkları iki temel uçuş ağ yapısı bulunmaktadır. Bunları şöyle özetlemek mümkündür;

- **Noktadan Noktaya Uçuş Ağı (Point to Point Network):** Genellikle düşük maliyetli havayolu işletmelerince ikincil havaalanları kullanılarak gerçekleştirilen ağ yapısıdır.Yolcuların doğrudan varış yeri olduğu noktadan noktaya uçuş ağı (Point to Point Network) sadece bir noktadan diğer bir noktaya uçtukları için aktarma yapmak gerektirmektedir.

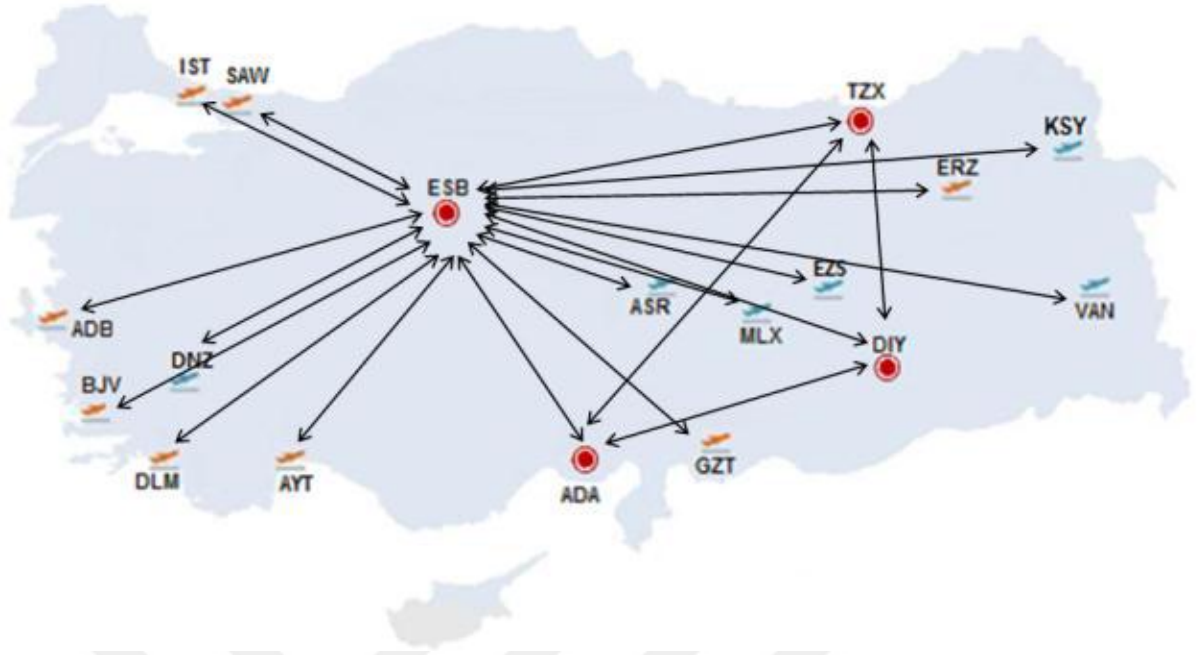


Havayolu taşımacılığında herhangi iki nokta arasında taşımacılık yapacak bir uçağın bu iki nokta arasındaki mesafeden daha düşük bir menzile sahip olması ve bu durumun dikkate alınmadan bir ağ tasarımı yapılması elde edilen sonucun doğruluğunu olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle bir uçağın bir havaalanından diğerine taşımacılık yapabilmesi her şeyden önce uçağın kalkış/iniş yapacağı pistlerin yeterli olmasına bağlıdır. Pistin yeterliliği pistin boyutları, kaplaması gibi özellikleri ile uçağın karakteristiklerine ve meteorolojik koşullara bağlıdır(Özger ve Oktal,2013)

Bu sistemin diğer bir özelliği de çok hatta hizmet sunmayı mümkün kılmaktadır. Bu nedenle birçok havayolu firmalarında yeni yaklaşım olarak topla dağıt sistemi kabul görmüştür. Topla dağıt sistemi incelediğinde birim maliyetlerine ve uçuş akışına önemli bir etki yaptığı görülmüştür (Khvedeliani,2002)

- **Çapraşık Uçuş Ağ Yapısı:** Birçok noktanın birbirleri ile doğrudan bağlantısı olan ve genellikle iç hat taşımacılığında kullanılan bir ağ yapısıdır.
- **Topla-Dağıt Uçuş Ağı (Hub&Spoke Network):** Bir merkez havaalanı (hub) ve bu havaalanına hemen hemen aynı uzaklıkta olan daha küçük havaalanlarının (spoke) oluşturduğu bir ağ yapısıdır. Merkez havaalanı, merkezin çevresindeki bölgenin içinde bir yerleşim yerinden diğerine seyahat eden yolcuların transfer noktası olarak kullanılan, stratejik olarak yeri belirlenmiş havaalanıdır. Küçük havaalanlarından aynı anda merkez havaalanına gelen yolcu ve yükün, kısa bir zaman içinde aktarımının yapılarak varış noktalarına dağıtımın gerçekleştirilmesi şeklindedir(Dikyol,2007)

Topla-Dağıt ağ yapısını kullanan firmaların ağ tasarımının stratejik önemi vardır. Bu sistemin kullanıldığı alanın karakteristik özellikleri ve taşıma aracı tipi göz önüne alınmaksızın sadece trafik miktarı, taşıma maliyeti, maliyet azaltma katsayısı ile ana dağıtım üssü kullanılan bir ağ yapısı oluşturmanın her zaman doğru sonuçlar vermeyeceği ortaya konmuştur. Özellikle geleneksel havayolu firmalarında uçağın menzili, havaalanının uçak tipine göre uygunluğu, havaalanında gerçekleşen kargo trafiğinin yoğunluğu gibi sektörel özellikler ana dağıtım üssü seçiminde önemli faktörler olarak görülmektedir(Öger ve Oktal;2013)



**Şekil 19:Türkiye’de Topla-Dağıt Sistemine Bir Örnek (Öger ve Oktal;2013)**

### **5.2.5 Düşük Maliyetli Havayolu Modeli (LCC) İle Geleneksel Havayolu Modeli (FSNC) Uygulayan Firmalardaki Slot Rekabeti**

Slot kavramı kelime olarak düzenleme olarak bilinmektedir, havacılık sektöründe ise slot, özellikle hava trafiğinin yoğun olduğu havaalanlarında önceden belirlenmiş zaman dilimlerinde altyapı hizmetlerinden yararlanabilmek amacıyla yetkili makamdan alınan izini ifade etmektedir. IATA’nın yapmış olduğu tanıma göre slot “üçüncü kademe bir havalimanında, belirli bir tarih ve zamanda, planlanmış bir uçuşun icrası amacıyla varış ve kalkış için gerekli tüm havalimanı altyapısının kullanımına ilişkin koordinatör izni “olarak tanımlanmıştır(IATA 2011).

Hem taşıyıcılar arasında rekabete dayalı iktisadi bir denge sağlanması ve rekabetin sürdürülebilmesi hem de hava sahasının kullanımı nedeniyle oluşan hava trafik kontrolü ve güvenliği ile çevre ve gürültü kirliliği sorunlarının çözümü için slot tahsisi hakkında belirli ilkeler benimsenmesi ve bu ilkelerin yasal temellere dayandırılması gerekliliği doğmuştur. Bu uygulamada havalimanları farklı özellikleri dikkate alınarak pek çok açıdan sınıflandırılabilir. Örneğin pist uzunluklarına, yolcu kapasitelerine, uluslararası hava trafiğine açık olup olmadıklarına göre çeşitli sınıflandırmalar yapabilmek mümkündür. IATA’ya göre havalimanları üç tip olarak ayrılmıştır.

Ülkemizde, slot uygulamasına 1992 yılında başlanmıştır. 1992 yılında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından, nispi trafik yoğunluğu yaşanan bazı havalimanlarında, münferit sıra/zaman talepleri dışındaki sıra/zaman tahsisi koordinasyon görevi THY’ye verilmiştir. THY, koordinasyon faaliyetini IATA ve EC 95/93 rehberliğinde 2006 yılına dek sürdürmüştür.2005 yılında Ulaştırma Bakanlığı tarafından SHY-SLOT talimatı yayımlanmıştır. DHMİ, bu talimatı esas alarak 2006 yılında AIC B 01/06 sayılı “Slot Uygulama Prensiplerini yürürlüğe sokmuştur.2006 yılında bu talimat gereğince slot

talimatı THY'den Slot Koordinasyon Merkezi'ne devredilmiştir. Bu tarihten itibaren ortaya bazı sorunlar sonrası 2011 yılında DHMİ Genel Müdürlüğü Slot Uygulama Talimatı ile yürürlükten kaldırılmıştır.5431 sayılı kanunla SHGM Hava Ulaşım Daire Başkanlığı tarafından yetkilendirilebilme olanağı tanınmıştır(Cengiz,2012)

Havacılıkta rekabet açısından tartışmalı bir konu olan slot sisteminin oluşturulmasındaki temel amaç; yolcuların, havayollarının ve havaalanlarının faydalarını maksimize etmek için kısıtlı havaalanı kapasitesinin en etkin kullanımını sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda kısıtlı olan havaalanlarının etkin ve verimli bir şekilde kullanımı firmaların rekabeti açısından da önemli bir etkidir.

### **5.3 BÖLGESEL HAVAYOLU MODELİ**

Bölgesel havayolu taşımacılığı son yıllarda dünyada yaygınlaşan bir havayolu modelidir. Yeni bir model olarak kabul edilen bu taşımacılık ilk olarak Feeder Airline kavramı olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle Avrupa'nın çeşitli ülkelerinde uçuş menzillerinin uzunluğu ve genişliği fazla olmasını fırsat bilerek iç hat-dış hat ayrımı yapmaksızın bölgesel havacılık kavramını geliştirmiştir.

Bu havayolu modelinde, küçük kapasiteli uçaklarla genellikle büyük ve küçük yerleşim yerleri arasında, kısa ve orta mesafeli hatlarda hizmet veren bölgesel havayolu işletmelerinin temel stratejisi, hizmet verdikleri bölgelerin ekonomik ve sosyal hayatına büyük katkılar sağlamakta, bu bölgelere kolay ulaşma olanağı sunmaktır.

Bölgesel Havayolu Modeli incelediğinde filolarında çoğunlukla düşük koltuk kapasiteli (genellikle 100 veya daha az koltuk kapasiteli) ve 800 kilometreyi geçmeyen bölgesel hatlarda tarifeli sefer düzenleyen havayolu firmaları olduğu görülmektedir. Bu tip firmalar daha çok düşük trafikli yerleşim merkezlerinin küçük havaalanlarını karşılıklı uçuşlarla birbirlerine bağlamak ve topla-dağıt (Hub& Spoke) işletim sistemi içinde büyük havaalanları için yolcu toplamak ve dağıtmak olarak gerçekleştirmişler(Karasu,2007)

Dünya'da son zamanlarda gelişen bölgesel havayolu modeline uygun olarak uçak üreticisi firmalar tarafından özel olarak dizayn edilen yolcu kapasitesi 120 kişiye kadar çıkabilen Boeing 717,Airbus 318 modellenli uçaklar ile birlikte turboprop ve yolcu kapasitesi 100 kişiyi aşmayan jet motorlu uçaklar bölgesel havayolu taşımacılığı için uygun "bölgesel uçaklar" olarak adlandırılmaktadır. Son yıllarda bölgesel uçaklar havayolu firmalarından gelen talepler doğrultusunda daha geniş ve daha büyük hacimli uçaklarda üretilmektedir, bu sayede bölgesel havayolu firmaları koltuk başına düşen maliyetleri en aza indirmeye çalışmaktadır (Forbes ve Lederman, 2008)

Dünyada havacılığın en gelişmiş bölgesi olan Kuzey Amerika'da bölgesel havayolu işletmelerini temsil eden Bölgesel Havayolu Birliği (Regional Airline Association-RAA) ve Avrupa'da, Avrupa Bölgesi Havayolu Birliği (European Regions Airline Association-ERA) üyesi bir çok firma bulunmaktadır. Dünya genelinde bölgesel havayolu taşıyıcılarının sektör içindeki payının önümüzdeki yıllarda daha da artması beklenmektedir.

Bölgesel havayolu taşımacılığı, ABD gibi liberalleşen ülkelerde bile bazı hatlarda (zorunlu hava hizmeti anlaşmaları), belli şartlarda devlet tarafından o bölgenin hava taşımacılığından mahrum kalmaması için sübvansede edilmektedir. Büyük havayolu işletmelerine göre bölgesel taşıyıcılar daha hızlı büyümekte, kriz dönemlerinde bile büyük havayolu işletmeleri zarar ederken bölgesel taşıyıcılar karlılıklarını artırdığı ve büyümeye devam ettikleri görülmüştür (DPT,2005)

Ülkemizde bölgesel havacılık incelediğinde bölgesel havayolu taşımacılığı ile ilgili gerekli yasal düzenlemeler ve çalışmalar yetersizdir. Bölgesel havayolu taşımacılığı kavramı da farklı şekillerde ele alınmaktadır.

### 5.3.1 Bölgesel Havayolu Modeli Stratejisinin Nedenleri

Son yıllarda bütün dünya ekonomisinde kendini hissettiren küreselleşme hareketinden havacılık sektörü de payını almıştır, bu gelişmelere havacılık sektöründe büyük ivme kazanmıştır. Bu gelişmelerle birlikte havayolu firmaları diğer ulaşım modellerine göre daha pahalı olan uçakla yolculuğunu daha az maliyetle ve müşterilerine daha uygun fiyatla sunmak amacıyla farklı havayolu modellerine gitmiştir, bu kapsamda bölgesel havayolu modeli son 15-20 yılda büyük bir gelişme kaydetmiştir. Bu gelişmeler doğrultusunda daha hızlı gelişen küçük yerleşim yerleriyle birlikte artık sadece ekonomide değil sosyo-kültürel olarak da küreselleşen dünya ekonomisine uygun olarak gelişen bölgesel havayolu modelini doğuran nedenleri şöyle özetlemek mümkündür;

- **Yolcu taleplerinde meydana gelen değişiklikler:** Yolcuların havayolu kullanmasının ana nedenlerinden birisi de zamandır, bu nedenle insanlar gidecekleri yerlere direk gitmek istemek istemektedirler. Bu nedenle diğer havayolu modellerine göre bölgesel havayolu modeli daha düşük kapasiteli olduklarından daha az frekans sıklığı ve daha az aktarma yapma olanağı vermektedir.
- **İnsanların gelirlerinin artması:** Son yıllarda küreselleşen dünya ekonomisiyle beraber insanların gelirlerinde değişimler olmuştur, bununla birlikte insanlar daha farklı kültürler tanımak ve daha farklı yerler görmek amacıyla sık sık seyahatler yapmaktadırlar, bu yüzden bölgesel havayolu modeli sayesinde gitmek istedikleri yere daha hızlı ve daha güvenilir şekilde gitme fırsatı bulmaktadırlar.
- **Büyük havayolu işletmelerinin desteği ve rekabet stratejisi:** Son yıllarda LCC firmalarının havacılık sektöründe giderek payını artırmasına karşılık FSNC firmalarını farklı stratejilere itmektedirler, bu amaç doğrultusunda FSNC firmaları alt şirket olarak bölgesel havayolu firmalarını kurmuştur, bu sayede daha düşük ücretli kabin ekibi ve personel çalıştırmaları ile birlikte LCC firmalarıyla alternatif rekabet imkanı bulmuşlardır.
- **Bölgesel uçakların bazı hatlar için ekonomik olması:** FSNC firmalarının yapmış oldukları bazı hatlara yapmış oldukları yeterli doluluk oranına sahip değiller ve o hatta düzenli uçuşlar yapmamaktadırlar. Bu sebeple FSNC

firmaları daha ekonomik olan bölgesel uçaklarla daha karlı seferler yapabilmektedirler.

- **Yeni hatların açılması:** FSNC firmaları için LCC firmalarıyla fiyat bazlı rekabet edebilmek için yeni hatlara bölgesel uçaklarla daha karlı ve birim maliyeti daha düşük seferler yapmak mümkündür.
- **Daha uygun uçakların kullanılması:** Havayolu işletmeleri küçük uçakları yüksek gelir getiren pazarlarda talebe daha kolay cevap verebildikleri ve hızlı devir oranıyla kullanabildikleri için bu modelin uçaklarını kullanmaktadırlar.
- **Düşük havaalanı ücretleri:** FSNC firmaları için merkezi yerlerde bulunan havaalanlarının almış ücretler birim maliyetine ciddi etkileri olmuştur, bu yüzden bölgesel havayolu sayesinde 2. havaalanlarında daha düşük ücretler verebilmekte ve slot bulma kolaylığı sağlamaktadır.
- **Yerel ve merkezi yönetimler tarafından desteklenmesi:** Bölgesel havayolu taşımacılığı, havacılığın en gelişmiş olduğu ülkelerde devlet tarafından zorunlu hava hizmeti anlaşmaları ile belli şartları sağlayan bölgelerde hava taşımacılığından mahrum kalmaması için sübvansede edilmektedir, Bölgesel havacılığın gelişmesiyle ticaret ve turizm merkezlerinden uzak yerel ekonomiler de küresel dünyanın bir parçası olma imkanına sahip olmuş ve o bölgelerde büyük gelişmeler sağlanmıştır.
- **Teknolojideki gelişmelerin bölgesel uçaklara uygulanması:** Son yıllarda hayatın her alanda kendini hissettiren teknolojik gelişmeler sayesinde uçak üretici firmalara havayolu firmalarına farklı alternatif uçaklar üretmeye yönlendirmiştir. Teknoloji sayesinde geliştirilen uçaklar havayolu yolculuğunu daha konforlu ve daha hızlı hale getirebilecektir.

### 5.3.2 Bölgesel Havayolu Modeli Stratejisini Etkileyen Faktörler

Önceki bölümlerde belirtilen bölgesel havayolu modeli stratejisini doğuran nedenlerle birlikte, dünyada bu havayolu modelini uygulayan firmalara olan talebi etkileyen faktörlerde bulunmaktadır, bu etkenleri şöyle özetlemek mümkündür;

- **Kişi başına düşen milli gelir:** Havayolu diğer taşımacılık modellerine göre daha pahalı ve daha fazla altyapı gerektiren bir modeldir. Bu kapsamda diğer havacılık modellerinde olduğu gibi bölgesel havayolu modelini de bölgesel havayolu modelinin faaliyet gösterdiği ülkelerdeki kişi başına düşen milli gelir etkilemektedir.
- **Coğrafi koşullar:** Bölgesel havayolu taşımacılığı talebini etkileyen en önemli nedenlerden birisi de ülkelerin sahip oldukları coğrafi koşullardır. Özellikle yüzeysel ulaşımın uzun ve zahmetli olduğu bölgelerde, yoğun kış nedeniyle kara ve deniz ulaşımının sağlanamadığı bölgelerde(özellikle Kuzey Avrupa ve Kuzey Amerika)

- **Sanayi ve ticaretin gelişmişlik düzeyi:** Sanayi ve ticaretin gelişmiş oldukları bölgelerdeki insanların gelirleri yüksek olduğu için o bölgedeki insanlar gerek turizm gerekse de ticari amaçlı seyahatlerde bölgesel havayolu modelini kullanmaktadırlar,
- **Turizm:** Havayolu taşımacılığı ve turizm endüstrisi yarattıkları etkileşim sayesinde operasyonel anlamda birbirlerini desteklemektedirler, bu doğrultuda insanların gelir seviyesinin artması sayesinde farklı yerleri görme ve kültürleri tanıma fırsatı bulma amacıyla havayolunu kullanma sıklığı artmıştır. Bu kapsamda insanların gitmek istedikleri turizm yerlerine daha hızlı, güvenli ve daha ekonomik koşullarda hizmetler sunduklarından bölgesel havayolu modeli yaygınlaşmıştır(Sarılgan,2011)



## **6.BÖLÜM:TÜRKİYE'DE HAVACILIK SEKTÖRÜNDE FARKLI HAVAYOLU MODELLERİNİN REKABETÇİ KARŞILAŞTIRILMASI**

### **6.1 YÖNTEM VE METEDOLOJİ**

#### **6.1.1 Araştırmanın Kapsamı**

Dünya'da 1970'li yılların ardından bütün sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de liberalleşme hareketi kendini göstermiştir. Bu tarihe kadar havacılık sektöründe var olan sıkı kurallar 1978'de ABD senatosu tarafından kabul edilen havacılıkta deregülasyon yasası sayesinde havacılık sektörü yeni bir ivme kazanmıştır. Bu tarihten itibaren değişen ekonomik gelişmeler doğrultusunda bazı devletler "bayrak taşıyıcı" firmalar olarak adlandırılan geleneksel havayolu firmalarını özelleştirmeye gittiler ve havacılık sektörüne yeni firmalar dâhil oldu, böylece havacılık sektöründe çetin rekabet ortamı doğdu.

Havayolu şirketleri 90'lı yıllardan itibaren çetinleşen rekabet ortamı, artan petrol fiyatları ve işçilik maliyetlerini kısmak ve yeni pazarlar oluşturmak amacıyla kendilerine yeni stratejik modeller geliştirmeye başladılar. Bu tarihten itibaren dünyada tekel olarak faaliyet gösteren büyük ölçekte kamu destekli olan "bayrak taşıyıcı" firmalar olan geleneksel havayolu firmaları özelleşti ve bu firmaların yanında maliyet odaklı olarak müşterilerine daha ekonomik koşullar sunan düşük maliyetli havayolu firmaları yerini aldı.

Günümüzde dünyada ekonomik, kültürel ve sosyal alanlarda büyük değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler insanları küreselleşmenin etkisiyle birbirine daha yakın etkileşim sağlanmaktadır. Bu etkileşimden havayolu sektörü de büyük oranda etkilenmiştir. Bu etkileşim sayesinde havayolu firmalarının yoğun talepleri doğrultusunda ülkeler uyguladıkları sıkı düzenlemelerden vazgeçerek daha rekabetçi kurallar ortaya koymuşlardır.

Son yıllarda ülkemizdeki ekonomik gelişmeler paralelinde havacılık sektörünün önündeki rekabetçi engeller uygulanan yeni yönetmelikler sayesinde kalkmıştır. Ayrıca havacılık sektöründe önemli bir yeri olan altyapı çalışmalarına hız verilmiştir, bu kapsamda mevcut havaalanlarının eksikleri giderilmiş, ayrıca yeni modern havaalanlarının yapımıyla firmalara yeni destinasyonlar sağlanmıştır.

Son yıllarda dünya ekonomisinde var olan ekonomik durgunluklar ve yaşanan siyasi krizler tüm sektörlerde olduğu gibi havacılık sektörünü de etkisi altına almıştır, Havacılık sektörü sadece ekonomik koşullardan değil siyasi gelişmelerden de büyük etkilenme yaşamaktadır. Son yıllarda yaşanan büyük ekonomik dalgalanmalar ve sosyal gelişmeler insanların alışkanlıklarında değişimler göstermişlerdir.

Bu değişimler insanların seyahat alışkanlıklarını da etkilemiştir, artık insanlar yaptıkları harcamalarda kısıtlamalara gitmişler ve daha ekonomik olan firmaları tercih etmişlerdir. Bu gelişmeler havayolu firmalarına yeni önlemler almaya itmişlerdir, bu kapsamda havayolu firmalarına operasyonel maliyetleri kısıtıcı önlemler almaya mecbur bırakılmışlardır. İşte bu gelişmeler doğrultusunda doğan düşük maliyetli havayolu firmaları havacılık sektörüne yepyeni bir rekabet ortamı doğurmuştur. İşte bu noktada çalışmamızın ana teması olan rekabet stratejilerini hem geleneksel havayolu hem de düşük maliyetli havayolu firmaları açısından Porter'ın jenerik stratejiler açısından incelenmiştir.

Bu kapsam doğrultusunda havacılık sektöründe yaptığımız detaylı araştırma sonucunda havacılık sektörü ile ilgili birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen, çalışmamız kapsamında tanımladığımız ölçülerde akademik çalışmaların sınırlı kaldığı kanaatine varılmıştır.

Bu amaç doğrultusunda yapılan geniş bir literatür araştırması sonucunda konumuzla ilgili olarak bu güne kadar icra edilen güncel ve uluslar arası alanda genel kabul görmüş araştırmaların ölçüklerinde yer alan bizim araştırma kapsamımıza ilişkin faktörlere ait elde edilmiş veriler çalışmamızda analiz edilmiştir.

Bu çalışma ile Türkiye'nin havacılık sektörünün yapısını daha iyi anlamak ve Türkiye'de kendi faaliyet alanlarında öncü firmalar olan, geleneksel havayolu (FNSC) olarak Türk Hava Yolları ile düşük maliyetli havayolu (LCC) olarak da Pegasus Havayolları incelenmiştir ve bu iki firmanın kendi aralarında ve rakiplerine nasıl rekabet stratejileri geliştirdikleri incelenmiştir.

Araştırmanın kapsamı doğrultusunda havacılık sektöründe var olan ve yoğun şekilde hissedilen firmalar arası rekabet stratejileri üzerine yoğun araştırmalar yapan Michael Potter'ın Rekabet Stratejileri Faktörleri incelenmiş ve bu doğrultuda firmalar arası rekabet stratejileri üzerine yayınlanmış çeşitli makale ve kitapları incelenmiştir. Bütün bu analizler doğrultusunda gerek Türk Havayolları gerekse de Pegasus Havayollarının iç ve dış çevre analizi inceledikten sonra firmaların kendine özel swot analizi yapılmıştır. Ve önümüzdeki yıllarda firmaların nasıl bir strateji uygulaması gerektiğine yönelik hem firmalara hem de Türk Sivil Havacılık Sektörüne karşı önermeler yapılmıştır.

Ayrıca ülkemizdeki sivil havacılık sektörüne ilişkin var olan yasal düzenlemelerin mevcut firmaların rekabetine olan etkileri incelemiş ve sektördeki mevcut düzenlemeler hakkında bilgiler verilmiştir.



### 6.1.2 Araştırmanın Amacı

Ülkemiz ekonomisi bulunduğu jeopolitik konum ve genç nüfus yapısıyla birçok sektör açısından cazibe merkezi olma konumundadır. Ayrıca gerek komşu ülkelerle gerekse de diğer birçok ülkeler ile yapmış olduğu anlaşmalar çerçevesinde birçok insana vizesiz seyahat ortamı doğmuştur. Bu anlaşmalar sayesinde ülkemizin sahip olduğu kültürel, tarihi ve doğal güzellikleri birçok insanı ülkemize çekmektedir, bu sayede gelişen turizm ile havacılık sektörü arasında büyük bağlantı vardır, bu bağlantı birçok havayolu firması açısından fırsat doğurmaktadır.

Ülkemizde ekonomisinde yaşanan ekonomik, sosyal ve hukuki değişimler dolaylı veya doğrudan olarak havayolu firmalarına da etkiler yaratmaktadır. İşte bu etkiler doğrultusunda havayolu firmaları olumlu veya olumsuz yönde etkilenmektedir. Ülkemiz havacılık sektöründe var olan ve sektöre yeni katılan firmalar yaşanan değişimlere karşın yeni rekabet stratejileri geliştirmek zorundadırlar.

Çalışmanın ana amacı son yıllarda dünya ekonomisinde olduğu gibi havacılık sektöründe de var olan firmalar artan rekabet ortamında yeni stratejiler geliştirmişlerdir. Bu doğrultuda maliyet odaklı fiyat liderliği stratejisini benimseyen LCC modelinin FSNC modeline karşına rekabette nasıl farklılıklar sunduklarını incelemektir.

Bu amaç doğrultusunda FSNC modeline Türk Hava Yolları ile LCC modeline Pegasus Havayolları arasında uygulanan pazarlama stratejileri ile birbirleriyle olan rekabeti Porter'ın rekabet stratejilerindeki belirleyicileri sivil havacılık sektöründeki rekabete etki eden faktörlerin sivil havacılığa olan etkilerini inceleyecek her iki firmaya olan etkileri ele alınmıştır.

Bu kapsamda, çalışmanın temel amacı doğrultusunda elde ettiğimiz veriler çerçevesinde şu sorulara yanıt aranmıştır;

- 1) Düşük maliyetli havayolu modelini uygulayan firmalarının diğer havayolu modeline göre müşterilerine nasıl daha ucuz hizmetle sunmaktadır?
- 2) Geleneksel havayolu modelini uygulayan firmalarının düşük maliyetli havayolu firmalarına nasıl cevaplar verdiği?

### 6.1.3 Araştırmanın Katkısı

Bu çalışmada ekonomik gelişmeler ışığında gelişen havacılık sektörünü akademik açıdan incelemek istedik, bu kapsamda sektörde kendi havayolu modeline göre önemli bir yerde bulunan FSNC firması olarak Türk Havayolları ile LCC firması olan Pegasus Havayolları arasındaki rekabeti incelenmiştir.

Günümüzde gelişen ve buna bağlı olarak artan rekabet ortamında havayolu firmaları açısından değer zinciri önemli bir yer tutmaktadır. Buna bağlı olarak havayolu firmalarının müşterilerine vermiş oldukları hizmetler sayesinde elde etmiş oldukları müşteri memnuniyeti rekabet yarışında rakiplerine göre önemli avantajlar yakalamasını sağlamaktadırlar.

Porter'in rekabet stratejilerindeki belirleyicileri inceleyecek her iki firmaya olan etkileri ele alınmıştır. Buna bağılı olarak elde ettiğimiz veriler doğrultusunda sektörde önemli bir yeri olan her iki firmanın kendi aralarındaki rekabeti ile sektördeki diğer firmalarla rekabet edebilmek için gerek finansal gerekse de vermiş oldukları hizmetler vasıtasıyla ne tür değerler yarattığına ilişkin her iki firma hakkında veriler elde edilmiştir.

Bu kapsamda çalışmanın elde ettiğimiz bilgiler ışığında yapmış olduğumuz analizleri sade, objektif ve sektördeki uygulamalarda karşılığını bulacak bir şekilde vermeye gayret edilmiştir. Bu çalışmamız neticesinde gelişmeye açık olan havacılık sektöründe var olan modellerin havacılık sektöründe var olan firmaların ilgili bölümlerindeki çalışanlarına ve bu sektörde kariyer hedefi olan üniversite öğrencilerine ve bu sektörle ilgili akademik çalışmalar yapmak isteyen akademik personele yardımcı olacağını düşünülmektedir.

Çalışmanın sonucunda elde edilen sonuçların sektörde faaliyet havayolu firmaların ve sektörle ilgili faaliyet gösteren resmi kamu kuruluşlarının yetkililerince de bilgilerine katkı sağlayacağı ve havayolu firmalarının pazarlama ve rekabet stratejilerine de katkı sağlayacağı kanaatine varılmıştır.

#### **6.1.4 Yöntem**

Veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılan nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Bu amaç doğrultusunda ülkemizde havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu modelleri incelenmiştir, bu doğrultuda FSNC firması olarak Türk Havayolları ile LCC firması olan Pegasus Havayolları karşılaştırmalı bir vaka analizi şeklinde incelenmiştir.

Araştırmamız süresinde bilimin şu ilkelerine azami önem verilmiştir;

- Tarafsızlık ilkesi
- Doğru ölçü
- Kanıtlama niteliği
- Genelleme özelliği
- Bilim olması gerekeni değil, olanı inceler.

Bu çalışma doğrultusunda araştırmamız üç aşamadan oluşmuştur. Bunlar;

Araştırmamızın birinci aşamasında havacılık sektöründe var olan çok çeşitli kaynaktan veriler toplanmıştır. Bu kapsamda havacılık sektöründe yazılmış akademik çalışmalar ile sektöre ilişkin makaleler incelenmiş ve sektörle ilgili dergi ve yayınlar takip edilmiştir.

Araştırmamızın ikinci aşamasında elde etmiş olduğumuz veriler çerçevesinde bilimin gerektirdiği ilkeler doğrultusunda dikkatlice değerlendirilerek düzenlenmiş ve kavramlaştırılmıştır.

Araştırmamızın üçüncü aşamasında elde etmiş olduğumuz verilerin ışığında çalışmamızın ana amacı doğrultusunda değerlendirme yapılmış ve ilgili bulgular doğrultusunda sonuçlar alınmış ve önermeler yapılmıştır.

Çalışmamız kapsamında tümevarım yönteminin gerektirdiği şekilde bütüncül bir bakış açısı ile ele aldık ve bu doğrultuda elde ettiğimiz verileri parçalardan bütüne giderek analiz edilmiştir.

Ayrıca nitel araştırmanın gerektirdiği şekilde saha araştırması yapılmıştır. Bu kapsamda sektör ile ilgili önemli araştırmalar yapan akademisyenler ve sektörde faaliyet gösteren firma yöneticileri ile yüz yüze görüşme metoduyla sektör ve örnek firmalar derinlemesine incelenmiş ve örnek firmalar hakkında veriler elde edilmiştir.

## **6.2 TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN GELENEKSEL VE DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU MODELLERİNİN PORTER'IN BEŞ GÜÇ MODELİNE GÖRE REKABETİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Havayolu firmaları stratejik olarak planlarını yaparken işletme içi ve işletme dışı analizlerden yararlanmaktadır. Böylece kendi yetkinliklerini belirleyerek, geliştirmesi gereken alanları belirleyerek, etkilendiği faktörleri de hesaba katarak geleceğe yönelik rekabet stratejileri geliştirmektedirler ve bu sayede geleceğe yönelik bir takım kararlar alma yoluna gitmişlerdir(Karagülle ve Birgören,2013).

Havayolu firmaları kendi ana görevleri olan zamanında kalkış, fiyat, hizmet kalitesi, konfor, emniyet ve kalite gibi konuları göz önüne alarak sektördeki rakipleriyle kendini kıyaslama yoluyla elde ettikleri analizler neticesinde pazardaki konumlarını ve hedeflerini belirleyerek ileriye yönelik ana rekabet stratejilerini belirlerler(Chang ve Yeh,2001)

Çalışmamızın bu bölümünde ülkemizde FNSA firması olarak faaliyet gösteren THY ile LCC firması olarak faaliyet gösteren Pegasus Havayollarının sektörde diğer rakiplere karşın rekabet avantajı sağlamak için ne gibi stratejik farkların yarattığı konusunda yukarıda ayrıntılı olarak anlattığımız firmaların analizi yapılmıştır.

### **6.2.1 Porter 'ın Beş Güç Modelinin Türkiye'de Havacılık Sektöründe Örnek Firmalar Üzerinde Analizi**

Çalışmamızın bu bölümünde yukarıda ayrıntılı olarak vermiş olduğumuz rekabet unsurlarının havayolu firmalarına olan etkileri ele alınmıştır. Yukarıda ayrıntılı olarak anlattığımız Porter'ın beş güç modelinin havacılık sektörüne olan etkileri incelendiğinde havayolu firmalarının rekabet üstünlüğü sağlamak için değerlendirmeleri gereken

unsurlar arasında öncelikle rakipleri arasında fark yaratması ve müşteriye kendisini tercih etmesi için somut veriler vermesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Diğer sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de işletmelerin yaşamlarının devamı için gerekli olan olgulardan biri de rekabettir. Liberalleşmenin ardından artan rekabet ortamında firmaların ayakta kalması için çeşitli rekabet stratejileri geliştirmişler, bu kapsamda havacılık sektörünü de yukarıdaki bölümlerde anlattığımız Porter'ın jenerik stratejilerinde belirttiği beş güçler modelinin sivil havacılık sektöründeki karşılığını şöyle özetlemek mümkündür;

- **Potansiyel Rakipler:** Sektöre Yeni Giren Firmalar,
- **İkame Ürünler:** Diğer Ulaşım Türleri
- **Sektördeki Rakipler:** Sektörde Faaliyet Gösteren Firmalar Arasındaki Rekabet
- **Alıcılar:** Yolcular ve Tur Operatörleri
- **Tedarikçiler:** Yer İşletme Firmaları, İkram Firmaları, Akaryakıt Firmaları, Bakım Ve Onarım Firmaları, Oteller

#### **6.2.1.1 Potansiyel Rakipler**

Türk sivil havacılık sektöründe sektörün büyüme hızıyla orantılı olarak artan bir pazar olanağı vardır. Bu pazar olanağı firmalara hem uçuş hem de yer hizmetleri ile ilgili büyük bir talep ortamı sunmaktadır. Fakat havacılık sektöründe var olan sıkı kurallar ve standartlar çerçevesinde hizmet üreten bir sektör olduğundan sektöre girecek firmaları etkilemektedir.

Havayolu sektöründe pazara girişi etkileyen en önemli konu slot kısıtlamalarıdır. Havacılıkta rekabet açısından tartışmalı bir konu olan slot sisteminin oluşturulmasındaki temel amaç; yolcuların, havayollarının ve havaalanlarının faydalarını maksimize etmek için kısıtlı havaalanı kapasitesinin en etkin kullanımını sağlamaktır.

Bu amaç doğrultusunda kısıtlı olan havaalanlarının etkin ve verimli bir şekilde kullanımı firmaların rekabeti açısından da önemli bir etkidir. Bu konuda 2005 yılında Ulaştırma Bakanlığı tarafından SHY-SLOT talimatı yayımlanmıştır.

DHMİ, bu talimatı esas alarak 2006 yılında AIC B 01/06 sayılı "Slot Uygulama Prensiplerini yürürlüğe sokmuştur.2006 yılında bu talimat gereğince slot talimatı THY'den Slot Koordinasyon Merkezi'ne devredilmiştir. Bu tarihten itibaren ortaya bazı sorunlar sonrası 2011 yılında DHMİ Genel Müdürlüğü Slot Uygulama Talimatı ile yürürlükten çıkan kaldırılmıştır.5431 sayılı kanunla SHGM Hava Ulaşım Daire Başkanlığı tarafından yetkilendirilebilme olanağı tanınmıştır(Cengiz,2012).

Diğer yönden havacılık sektöründe sektöre yeni girecek firmaları etkileyen diğer koşulları şöyle özetlemek mümkündür;

- **Ölçek Ekonomileri:** Havacılık sektöründe sektöre yeni girecek firmaları fiziksel, beşeri koşullar etkilemektedir. Bu konuda havacılık sektörü artan işgücü ihtiyacına karşılık nitelikli personele ihtiyaç duymaktadır. Ülkemizde havacılık sektörüne nitelikli personel vermek amacıyla çeşitli üniversitelerde ve özel kuruluşla havacılık eğitimi verilmektedir. Ayrıca ülkemizin genç ve dinamik bir nüfusu ile Avrupa Asya arasında geçiş yolu olması dolayısıyla uçak doluluk oranlarını etkilemektedir. Uçak doluluk oranları firmalara yapmış oldukları seferlerde birim maliyet avantajı sağlamaktadır.

Havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmaların ülkemizdeki coğrafik koşulları ve ülkemizin jeopolitik konumunda firmaların girdi koşullarını etkilemektedir. Değişik iklim koşulları havacılıkta hem yer hizmetlerde hem de uçuş esnasında kendi hissettirmektedir. Bu koşullar bazı havaalanlarında uçakların bakım ve onarımlarını da etkilemektedir. Ayrıca havayolu firmaları yapmış oldukları seferlerde buldukları yerin coğrafi ve fiziksel koşullarından etkilendikleri görülmüştür.

- **Ürün Farklılaştırması:** Her sektörde olduğu gibi havacılık firmaları da sektördeki diğer firmalarla rekabet edebilmek ve yeni müşterilere kazanmak amacıyla farklı seçenekler sunmaktadır.

Geleneksel havayolu firması olarak Türk Havayolları düşük maliyetli havayolu firmaları ile maliyet olarak baş edebilmek için Anadolu Jet gibi alt şirketler kurarak ve geliştirdikleri farklı koltuk uygulaması ile farklı gelir grubuna yolculara da hitap edebilmektedirler. Diğer taraftan Pegasus Havayolları geliştirmiş olduğu gelir yönetimi sistemi sayesinde farklı tipte koltuk hizmetleriyle diğer düşük maliyetli havayolu taşımacısı firmalara göre geleneksel havayolu firması gibi bazı hizmetler sunarak diğer firmalardan ayrıştığı görülmüştür.

- **Sermaye Gereklere:** Havacılık sektörü diğer ulaşım modeli tiplerine göre oldukça maliyetli bir sektördür. Özellikle firmaları filo yapısı ve yakıt giderleri önemli bir sermaye gerektirmektedir.

Bu konuda ülkemizde yerli uçak üretici firma bulunmadığından alınan veya kiralanan uçaklar önemli bir sermaye gerektirmektedir. Ayrıca yakıt giderleri de havayolu taşımacılığı firmaları açısından önemli bir gider oluşturmaktadır.

THY'nin sermaye yapısının büyük oranda kamu destekli olması firmaya hem Pegasus hem de diğer havayolu firmalarına ve sektöre yeni girmek isteyen firmalara büyük bir caydırıcı etki yaratmaktadır.

- **Dağıtım Kanallarına Erişim:** Havacılık sektöründe diğer sektörlerde olduğu gibi sektöre yeni giren firmaların dağıtım ağının iyi olması gerektirmektedir. THY'nin, Star Alliance üyesi olması şirketin uluslararası pazardaki rekabet gücünü ve bilinirliğini artırarak diğer üye firmaların ulaşım ağlarından faydalanmasını sağlamaktadır. Ayrıca THY'nin ve Pegasus'un hub olarak İstanbul'u kullanması ve bölgenin jeopolitik konumunun iyi olması firmalara önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

- **Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları:** Havacılık sektörü oldukça büyük sermaye gerektiren bir sektördür. Sektöre yeni girecek firmaların belli bir süre zarara katlanmaları gerekmektedir. Ayrıca sürekli buldukları yerin ve yapacağı yeni seferlerin buldukları bölgenin coğrafik, fiziksel ve bürokratik koşullarının iyi bir ar-ge ve pazarlama planlaması yapılması gerekmektedir. Ayrıca pazarı daha önceden firmaların geliştirdikleri düşük maliyetli fiyat politikaları yeni giren firmalara caydırıcı etki yaratmaktadırlar.

THY'nin agresif büyüme strateji ve dünyanın hemen hemen her noktasına seferler düzenlemesi firmaya büyük avantaj sağlamaktadır. Pegasus'un sürekli geliştirdiği maliyet odaklı farklı ürün yelpazesi diğer firmalara karşın büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

- **Devlet Politikaları:** Her sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de devletin rolü önemli bir etki yaratmaktadır. Devletin yeni giren firmalara yapacağı denetimler ve destekler firmaları bu sektöre çekmektedir. Devletin havacılık sektöründe çeşitli vergi oranlarında bazı indirimler uygulaması ve son yıllarda iç hatlarda yolcu taşımacılığı pazarının rekabete açılması için ücretlerde indirim yapılması sektöre ivme kazandırmıştır. Daha önce belirttiğimiz slot kısıtlamaları ve bazı bürokratik engeller yeni girecek firmaları sektöre karşın soğutmaktadır.

Gerek Türk Havayolları gerekse de Pegasus Havayolları elde ettikleri sermaye yapıları ve elde ettikleri müşteri potansiyeli ile birlikte sektöre yeni girecek olan firmalara karşın büyük bir rekabet tehdidi oluşturmaktadırlar.

#### 6.2.1.2 İkame Ürünler:

Genel olarak taşımacılık modüllerini;

- Dar anlamda, lojistiğin operasyonel alanı olarak, bir nesnenin (eşya, ürün, yük veya mal) fiziksel olarak hareketini, başka bir deyişle, bir noktadan başka bir noktaya taşınması (nakli) olarak;
- Geniş anlamda ise, müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla üretilen malların gereksinim duyulan bölge ve/veya merkezlere zamanında iletilmesi olarak tanımlayabiliriz.

Bu tanımlarla yola çıkılırsa havayolu taşımacılığa alternatif olarak demiryolu, karayolu, ülkenin coğrafi konumuna göre deniz yolu ulaştırması ile likit yük taşımacılığında boru hatlarından yararlanılmaktadır. Bu kapsamda yolcu taşımacılığı ise havayolu dışında karayolu, denizyolu ve demiryolu vasıtasıyla yapılmaktadır. Bu taşımacılık modülleri ülkelerin buldukları ekonomik ve coğrafik ve fiziksel koşullara göre değişmektedir(Köseoğlu,2013)

Havayolu taşımacılığı diğer ikame taşıma modüllerine göre farklı kılan ve üstün kılan yönlerini şöyle özetlemek mümkündür;

- Yüksek hızda taşımayla teslim süresinin kısılması,
- Ülkeler arasında doğrudan iletişim sağlandığı için politik ve bürokratik olumsuzluklardan en az seviyede etkilenmesi,
- Küçük miktarlardaki eşyanın naklinde en uygun ulaşım türü olması,

### 6.2.1.3 Sektördeki Rakipler:

Havacılık sektöründe diğer sektörlerde olduğu gibi yoğun rekabet ortamı bulunmaktadır. Çalışmamızın 3.bölümünde anlattığımız gibi ülkemizde havacılık sektörü, son yıllarda dünya trafiğinde artan hava trafiğine paralel olarak büyük bir gelişme kaydetmiştir. Bu gelişme devletin yapmış olduğu yeni düzenlemelerle beraber hem iç hatlarda hem de dış hatlarda büyük hareketlilik sağlamıştır. Bu gelişmeler neticesinde havacılık sektörüne yolcu taşımacılığı, kargo taşımacılığı, uçak bakım onarım ve yer hizmetleri gibi alanlarda firmaları sektöre çekmiştir.

Ülkemizde uçak, yolcu ve kargo taşımacılığında dünya ortalamalarına göre 2015 yılında da önemli artışlar gerçekleşmiştir.Ülkemiz sivil havacılık sektöründe toplam yolcu sayısı 2015 yılında geçmiş yıla oranla % 9,3 artışla 181.689.522 olmuştur.Ayrıca aynı dönem toplam yük trafiği ise % 5,8 artışla 3.060.951 ton olarak gerçekleşmiştir(DHMİ,2016), sivil havacılık sektörünün son yıllardaki hava trafiğini şöyle özetlemek mümkündür;

**TABLO 11: Ülkemizde Son Yıllarda Gerçekleşen Hava Trafiki İstatistikleri (DMHİ,2016)**

Yıllar	İç Hat	Dış Hat	Transit	Toplam	Top.Kargo Yüğü(ton)
2010	50.575.426	52.224.966	736.121	103.536.513	2.021.076
2011	58.258.324	59.362.145	671.531	118.292.000	2.249.473
2012	64.721.316	65.630.304	677.896	131.029.516	2.249.133
2013	76.148.526	73.281.895	565.447	149.995.868	2.595.317
2014	85.607.565	80.360.476	523.047	166.491.088	2.866.192
2015	97.485.961	83.869.800	342,601	181.356.104	3.060.951

Ülkemiz havayolu sektöründe 2015 yılında 3'ü kargo olmak üzere toplam 13 havayolu şirketi faaliyet göstermektedir. Ülkemiz sivil havacılık sektörüne ilişkin bilgiler 3.bölümde ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

### 6.2.1.4 Alıcılar:

Havayolu taşımacılık modülü ticari bir amaçla yolcu, yük ve postanın taşınmasıdır. Bu kapsamda son yıllarda uluslararası ticaretin gelişmesi ve ülkeler arası yapılan ticari

antlaşmalarla giderek önemi artırmıştır. Son yıllarda büyük bir ivme kazanan havacılık sektöründe talebi ülkelerin demografik durumu ve insanların yapmış oldukları sosyal ve ekonomik seyahatler ile insanların gelir durumu etkilemektedir.

Son yıllarda dünya ekonomisinde yaşanan ekonomik krizler ve petrol fiyatlarında oluşan dalgalanmalarla etkilenen operasyonel maliyetler havayolu firmalarını maliyet odaklı rekabet stratejilerine itmişlerdir.

Havayolu sektörü ülkemizin buldukları jeopolitik konumu ve genç ve dinamik bir nüfusuyla birlikte coğrafik özellikler sayesinde çok hızlı gelişen dinamik bir yapıya sahiptir. Bu kapsamda son yıllarda devletin havacılık sektöründe bulunan firmalarının talepleri doğrultusunda yapmış olduğu yasalar sayesinde daha rekabetçi ortam söz konusudur. Havacılık sektöründe rekabetin artması, ülkemizde son yıllarda havacılık sektörüne yapılan altyapı yatırımları firmalara yeni hatlarla birlikte yeni pazarlar imkânı doğurmaktadır.

Havacılık sektöründe rekabetin artmasıyla birlikte, firmaların yeni pazarlar oluşturma isteği, tüketicilerin satın alma alışkanlıklarının değişmesi, maliyetlerin artması, müşteri tatmini ve bağlılığının sağlanabilmesi gibi unsurlar, havayolu işletmelerinin pazarlama alanında müşteri odaklı bir stratejiye itmektedir(Gün ve Küçükönel,2004)

Havacılık sektörü ile turizm endüstrisi arasında olumlu yönde yoğun etkileşim içinde olduğu görülmektedir, bu kapsamda özellikle geleneksel havayolu firmalarının çeşitli turizm acenteleriyle yapmış oldukları antlaşmalar firmalara değişik gelir grubuna sahip alıcılara ulaşmalarını sağlamaktadır. Diğer taraftan düşük maliyetli havayolu firmalarının maliyetlerini önemli bir ölçüde azaltan e-bilet uygulamasına geçmesi müşterilerine sunmuş oldukları ucuz bilet sayesinde daha sık seyahat etmesine yol açmaktadır.

THY'nin gelişen havacılık sektöründe diğer havayollarıyla rekabet edebilmesi için iyi bir gelir yönetimi politikasına sahip olmak için Sabre firmasıyla gelir yönetimi işbirliği yapmaktadır. Bu konuda firmanın geliştirdiği "Airmax" gelir yönetimi sistemi sayesinde geniş içerikli ücretlerini, tarifelerini ve envanterini Sabre küresel dağıtım sisteminde, seyahat pazarında mevcut hale getirmek amacıyla birlikte koordine edildiği görülmektedir. THY'nin gelir yönetimini dış hatlar ve iç hatlar olmak ikiye ayırmaktadır. THY'nin gittikleri mesafeye göre ve yolcuların ekonomik konumlarına göre First Kabin, Business Kabin, Ekonomi Kabin gibi 2 veya 3 kısımda hizmet sunmaktadır. Böylece değişik gelir grubuna sahip yolculara hitap edebilmiş oluyor(THY);

Diğer taraftan Pegasus Havayollarının geliştirmiş olduğu gelir yönetimi sayesinde arz ve talebe dayalı esnek bir fiyat politikası uygulayarak daha geniş müşteri portföyüne ulaşmaktadır. Pegasus Havayolları'nın 2006 yılından itibaren başlatmış olduğu satış stratejisi olan "Peganomi" ile yolcular, uçuş tarihinden en az 60 gün önce biletini alanlar daha uygun fiyatlardan yurtiçi ve yurt dışı seferler için daha uygun fiyatlardan uçuş fırsatı yakalamaktadırlar.



Son zamanlarda Pegasus Havayollarını özellikle THY başta olmak üzere diğer geleneksel havayolu firmalarına karşın yeni rekabet stratejileri geliştirmiştir, burada yolcularına eko paket, avantaj paket ve ekstra paket gibi seçenekler sunarak yolculara daha uygun fiyatlardan daha çeşitli hizmetlerden yararlanma hizmeti sunmaktadır(Pegasus,2014).

#### **6.2.1.5 Tedarikçiler:**

Havayolu firmalarında tedarik süreci incelendiğinde genelde müşteri odaklı bir açısı ile yapılan faaliyetler havaalanı ya da müşteri merkezli hizmet, kalite, müşteri memnuniyeti, süreç iyileştirme gibi alanlarda maliyet odaklı bir tedarik süreci hâkimdir. Havayolu firmalarının tedarik sürecinde yer hizmetleri firmaları, ikram firmaları, Akaryakıt firmaları, bakım ve onarım firmaları ile birlikte çeşitli oteller oluşturmaktadır. Son yıllarda gerek geleneksel havayolları gerekse düşük maliyetli havayolu firmaları operasyonel maliyetleri en aza indirmek amacıyla kendilerine ait tedarik firmalarını kurmuşlardır.

Türk Hava Yolları, gerçekleştirmiş olduğu havacılık faaliyetlerini kendi markası ve ana şirket dışında alt markalar ve şirketlerle de faaliyet göstermektedir. Bu işbirlikler sayesinde operasyonel maliyetleri düşürerek, operasyonlarında esneklik sağlayarak kalitesini ve verimliliğini yükselterek havacılık sektöründeki gücünü ve hâkimiyetini artırmaktadır. Bunun yanında diğer şirketlere hizmet vererek işbirliklerini de sektörde karlı noktalara getirmeyi amaçlanmaktadır.

Türk Hava Yolları'nın düşük maliyetli havayolu firmaları ile rekabet edebilmek için yeni bir iş modeli yapılandırıldığı farklı bir ticari markası Anadolu Jet, Maliyet avantajlarının bilet ücretlerine yansıtılmasıyla uçakla seyahat daha cazip hale getirilmiştir. Ankara hatlarındaki yolcu sayısı %65 artmış, doluluk oranları %85 seviyelerine gelmiştir. 5 uçakla operasyonlara başlayan firma ciddi sayılabilecek bir noktaya gelmiştir. Anadolu'nun 40 noktasına yolcu taşıyan ve genişleyen filo yapısıyla toplam 28 uçağa sahip olan firma, THY'nin bölgesel odaklanma stratejinin bir ürünüdür. Son yıllarda Borajet firmasıyla yapmış olduğu stratejik ortaklıklar şirketin faaliyetinde önemli etkiler yaratması beklenmektedir. Ayrıca yer hizmetleri sektöründe maliyetlerin artması sebebiyle TGS markası adlı kurmuş olduğu yer hizmetleri firması Türk Hava Yolları'na operasyonlarında ciddi bir maliyet avantajı sağlamaktadır.

Diğer taraftan Pegasus Hava Yolları, gerçekleştirmiş olduğu havacılık faaliyetlerini kendi markası ve ana şirket dışında alt markalar ve şirketlerle de faaliyet göstermektedir. Bu sayede Pegasus maliyetlerini azaltarak belli alanda uzmanlaşma stratejisi uygulamaktadır. Ayrıca farklı markalar adı altında bir nevi ürün farklılaştırmasına giderek farklı müşterilere de ulaşma imkânı bulmaktadır.

Ayrıca gerek Türk Hava Yolları, gerekse Pegasus Hava Yolları yurtdışı faaliyetlerini antlaşmalı yer hizmetleri, akaryakıt ve bakım onarım firmalarından da hizmetler almaktadırlar. Pegasus Havayollarının da dış kaynak kullanımı ile alınan tüm ürün ve hizmetlerin takibi de yapıldığı görülmüştür, özellikle ana merkezi olan Sabiha

Gökçendeki yer hizmetlerini kendi personeline yaptırması Pegasus açısından maliyetleri düşürücü etkiye sahiptir.

### **6.3 TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN GELENEKSEL VE DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU MODELLERİNİN PORTER'İN DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİNİN ÖRNEK FİRMALAR ÜZERİNDE KARŞILAŞTIRILMASI**

Ülkemizde Sivil Havacılık sektöründe geleneksel havayolu firması olarak faaliyet gösteren Türk Havayolları ve düşük maliyetli havacılık faaliyeti gösteren Pegasus Havayolları arasında stratejik açıdan farklılıklar bulunmaktadır. Genel olarak bakıldığında yolculara verilen ikram, fiyat, bulunulan havaalanlarından ayrılma zamanı, dağıtım ağı, uçak tipi ve uçakların içinde bulunduğu koltuk tipleri, servis kalitesi, uçuş programı ve bilgisayar rezervasyon sistemi gibi farklılıklar gözlenmektedir(Orhan & Gere, 2013).

Havayolu firmalarının vermiş oldukları hizmetlere bakıldığı temel olarak birbirine benzedikleri görülmektedir, diğer hizmet sektöründeki firmalarda olduğu gibi havacılık sektöründeki firmaların da yoğun rekabet ortamında müşterilerin ilgileri çekebilmek ve onları elde tutabilmek için ve mevcut işletmelerde arasındaki farklılıklarını ayırt edebilmek için ana etkenler vermiş oldukları hizmet kalitesidir. Bu nedenle işletmenin müşterilerine sunduğu hizmet düzeyinin ve hizmet kalitesinin, müşterilerin o işletmeden yeniden alışveriş yapıp, yapmamalarına karar vermelerinde dikkate alacakları ana etken olarak görülmektedir (Gerson,1997)

Porter'in beş güçler modeli olarak adlandırılan faktörleri her iki firma açısından da ele alındığında firmaların birbirine rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin ana öncelikleri rakipleri arasında fark yaratması ve müşteriye kendisini tercih etmesi için farklılar ortaya koyması gerekmektedir(Yıldırım,2015).

Günümüzde gelişen ve buna bağlı olarak artan rekabet ortamında havayolu firmaları açısından değer zinciri önemli bir yer tutmaktadır. Buna bağlı olarak havayolu firmalarının müşterilerine vermiş oldukları hizmetler sayesinde elde etmiş oldukları müşteri memnuniyeti rekabet yarışında rakiplerine göre önemli avantajlar yakalamasını sağlamaktadırlar.

İlk defa Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri analizine göre firmaların artan rekabet ortamında artan küresel rekabet ortamında yer alan havayolu işletmeleri artan maliyet baskısı ve değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için sektörün dinamiklerini iyi kavramak ve bu dinamikler çerçevesinde sağlam kararlar almak zorundadırlar.

Havayolu işletmeleri de rekabetçi bir çevre içerisinde müşterilerine en iyi hizmeti sağlayabilecek farklılaşmayı yaratmak adına değer zincirindeki fırsatları ve tehditleri değerlendirebilmeli ve değişiklik yapabilmelidir.

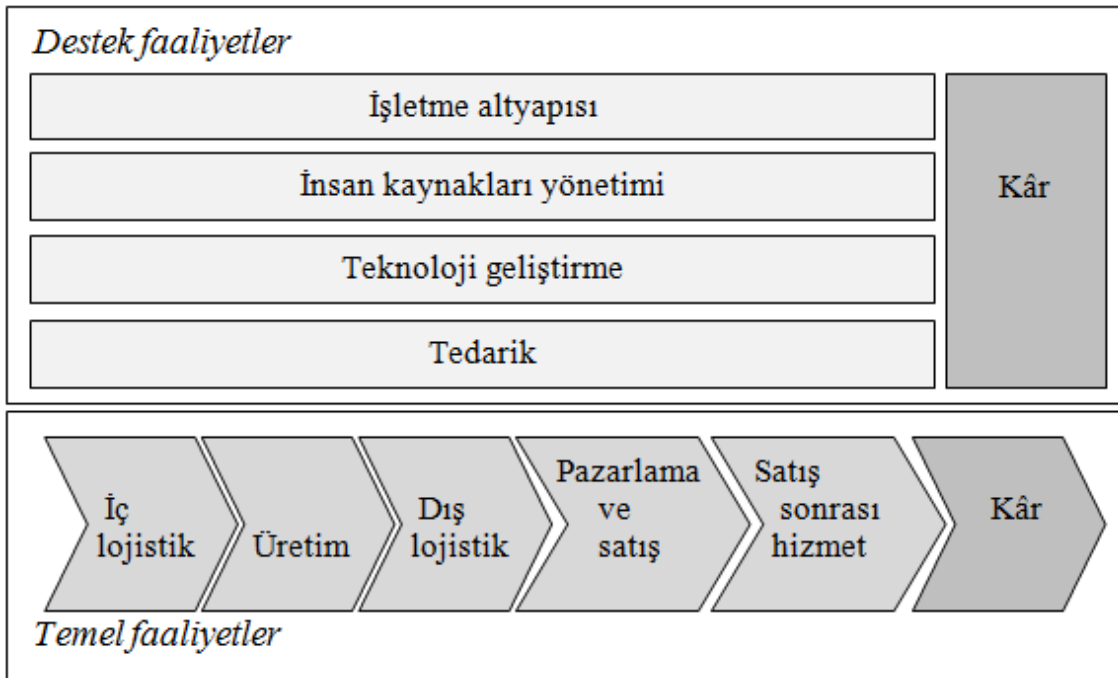
Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri, farklılaşmanın mevcut ve potansiyel kaynakları ile maliyetlerinin davranışlarını anlamak için işletmeyi ürünlerle ilgili

hammadelerin sağlanması son tüketiciye sunulmasına kadar gerçekleştirmiş olduğu stratejik açıdan birbirleriyle ilişkilendirilmiş faaliyetlere ayırmaktadır (Porter,1985)

Değer zinciri işletmelerin bir ürünü ortaya koyabilmeleri için yapmaları gereken faaliyetlerin sırasıyla gösterildiği bir grafik olarak literatürde yerini almıştır. Diğer sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de farklı işletme modelleri arasındaki ilişkiyi ve aynı zamanda amaçlanan ürün için nelerin temel faaliyet nelerin destek faaliyetleri olduğuna yaptığı vurgu ile değer zinciri, işletme yetenekleri ve kaynaklarının tanımlanmasında ve değerlendirilmesinde çok kuvvetli bir çerçeve sağlar(Acar,2008)

Değer zinciri sayesinde işletmenin elde etmiş oldukları avantajlar ve dezavantajlar sayesinde işletmenin rekabet edebilmesinde zayıf ve güçlü noktaları rekabet stratejisinde ortaya çıkartmaktadır, böylece firma ona göre hareket etmektedir (Rainbird,2004)

Bu kapsamda gerek Türk Hava Yolları gerekse Pegasus Havayolları sektörde ülkemizde kendi alanlarında öncü firmalardır. Buna göre her iki firmanın da sektördeki diğer firmalarla rekabet edebilmek için gerek finansal gerekse de vermiş oldukları hizmetler vasıtasıyla ne tür değerler yarattığına ilişkin her iki firma hakkında elde ettiğimiz veriler doğrultusunda Porter'ın değer zinciri açısından incelemek istedik (THY,2014), (Pegasus,2014)



**Şekil 20:Porter'ın Değer Zinciri Analizinin Havacılık Sektöründe Uygulanması(Yörükoğlu, Kayakutlu ve Ercan,2014)**

### 6.3.1 Firma Altyapısı:

1933 yılında devlet tarafından kurulan Türk Hava Yolları A.O.'nun ana faaliyet konusu yurtiçi ve yurt dışında yolcu ve kargo taşımacılığı yapmaktır. Türk Havayolları Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu firmaları içinde en büyük pazar payına sahip şirkettir. 1990'ların hemen başında kamu şirketi olan THY'nin 1.82% oranında hissesi halk arz edildi ve 1994 yılında THY özelleştirme idaresine Başkanlığına verildi. Bu yılın ardından THY 2004 ve 2006 yıllarında özelleştirme idaresi tarafından halka arz edildi, böylece kamunun THY'de payı %50'Nin altına düşmüş oldu (Özelleştirme İdaresi Başkanlığı), bu sebepten bugün THY'nin kamu tüzel kişiliği kapsamından çıkmış durumdadır.

Firma altyapısı olarak incelediğimiz zaman geleneksel havayolu firması olan ülkemizde güçlü bir tarihi olan Türk Hava Yolları güçlü bir altyapıya sahip olduğu görülmektedir, bunun nedeni olarak kamu destekli bir firma olması ve ülkemizde faaliyet gösteren ilk havayolu firması olması gibi etkenler yatmaktadır, bu nedenle firmada kurumsallaşma ön plandadır.

Diğer sektörlerde olduğu gibi sivil havacılık sektöründe de rakiplerine rekabet avantajı elde etmenin en önemli şartlarından biri iyi bir finansal yapıya sahip olmaktır. Çetin rekabet ortamında şirketlerin operasyonel giderlerine dikkat edip, iyi bir gelir- gider yönetimine sahip olması gerekmektedir. THY'nin artan operasyonel maliyetlere karşın pazara daha iyi hakim olmak ve diğer rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmek amacıyla finansal yönetim politikalarını günümüz şartlarına göre güncellemiştir. Bu sayede Yüksek oranlarda kârlılık hedefine pozitif katkı yapan ve müşteri memnuniyetini artıran bir yönetim stratejisi belirlemiştir.

Porter'in jenerik rekabet stratejilerinden farklılaştırma politikası benimseyen THY, rakiplerine göre müşterilerine verdiği hizmet kalitesini artırarak verdiği ikramların dışında, uçak bakım onarım ve kargo faaliyetlerini de gerçekleştirerek hem karlılığını artırmış hem de farklı yolcu tiplerine yönelik değişik fiyat politikaları ve agresif reklam faaliyetleriyle yolcu doluluk oranlarını artırmıştır.

Günümüzde çok agresif bir büyüme stratejisi uygulayan THY'nin gerek filo yapısı gereksete uçuş büyümeye paralel olarak genişlemektedir. THY'nin büyümeye yönelik stratejiler doğrultusunda 2015-2020 yılları arasında katılacak ve kira süresi sonunda çıkacak uçaklarla Türk Hava Yolları filosunda kargo uçakları dahil 2020 yılı sonunda toplam uçak sayısı 375'i bulacak. Bu strateji doğrultusunda Airbus'tan 25 adet A321, 4 adet A320neo ve 88 adet A321neo opsiyonunu içeren 117 uçak alımı öngörülmektedir(THY,2014)

Türk Hava Yolları'nın artan rekabet ortamında temel stratejisi dünya genelinde marka bilinirliğini artırmak ve diğer iştirakleri sayesinde maliyetleri azaltarak karlılıkta da önemli bir aşama kaydetmektir. Havayolu artan rekabet ortamını iyi analiz etmeleri için iyi bir rekabet stratejisine sahip olmaları gerekmektedir. Bu konuda geleneksel havayolu firması olan Türk Hava Yolları farklılaştırma stratejisi uygulamaktadır. Vermiş olduğu farklı hizmetlerle ve farklı tip yolcu tipi ile değişik ve her türlü yolcuya hitap etmeyi amaçlanmıştır.

Geleneksel havayolu taşımacılığı firması olan Türk Havayollarının kendisi gibi geleneksel havayolu taşımacılığı yapan firmalarla yapmış olduğu stratejik ortaklıklar sayesinde firmalar kendilerine önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca son zamanlarda Türk Havayollarının Lufthansa ile Sun Express üzerinden yapmış olduğu ittifak da firmaya rekabet avantajı kazandırmıştır.

Düşük maliyetli havayolu taşımacılığı modelini benimseyen Pegasus Havayolları, temel stratejisini maliyet odaklı bir strateji üzerine kurmuştur. Bu alanda dünya genelinde öncü bir firma olan ve havacılık sektöründe düşük maliyetli ağ (low cost network) tipiyle özdeşleşen Amerikan Southwest firmasının temel stratejilerini kendilerine örnek model olarak benimsemişlerdir.

Bu modelin temel prensibi olan “iki doğru arasındaki mesafeyi en hızlı ve uygun maliyetle almak”, firmanın ana ilkesi olarak almıştır. Ayrıca Southwest örneğinde olduğu güler yüzlü çalışanlar ilkesiyle hem yolcuların daha iyi bir yolculuk yapmasını hem de kendi çalışanlarının motivasyonunu en üst düzeyde tutmak bir misyon belirlemiştir. Bu kapsamda Pegasusun hedef firması Southwest’in temel özellikleri şöyle özetlenebilir(Chase, Jacobs, Aquilano,2007);

- **İnce fakat sınırlı yolcu hizmeti:** Ayrılmış koltuk yok, bagaj transferi yok, otomatik bilet makineleri var, yemek yok.
- **Kısa nakiller, noktadan noktaya, sıklıkla ikinci bir havaalanına uçuş:** İkincil havaalanlarında düşük giriş maliyeti. ör: Pegasususta hub olarak Sabiha Gökçenin belirlenmesi,
- **Sık, güvenilir programlar:** Yüksek uçuş sayısı yoluyla düşürülen maliyetler, çalışanların uçuşlar arasındaki atıl zamanı, bir şehre yapılan uçuş sayısını artırmak yoluyla o şehirde yolcu başına idari maliyetlerin azaltılması,
- **Standart Filo Yapısı:** Tek bir tip uçak için pilot eğitimi, yalnızca tek bir tip uçak olduğu için azaltılmış bakım envanteri gereksinimi, Boeing ile mükemmel tedarikçi ilişkilerinin finansal yardımcı olması, bakım personelinin yalnızca tek tip uçak üzerinde eğitilmeleri,
- **Yüksek uçak kullanımı:** Esnek çalışanların ve standart uçakların programlamaya yardımı, esnek sendika anlaşmaları, 15 dakikada kapı işlemleri,
- **Yalın, verimli çalışanlar:** Yüksek düzeyde hisse sahipliği, davranışlara göre işe alma ve sonra eğitme, yüksek çalışan tazminatı, yetkilendirilmiş çalışanlar, otomatik bilet makineleri.

Maliyet odaklı strateji sayesinde Pegasus, hem yurtiçi hem de yurtdışı hatlarda yürütülen faaliyetler hızlı bir şekilde artmış, 2007 ile 2013 yılları arasında Türkiye pazarının bileşik yıllık büyüme oranı %13 olarak gerçekleşirken Pegasus'un tarifeli yolcu sayısı ise %31'lik bileşik yıllık büyüme oranı ile artmıştır. Bu dönem içerisinde Pegasus, yolcu sayısı bazında Türkiye'nin en hızlı büyüyen havayolu olmanın yanı sıra 2011 ve 2012 yıllarında olduğu gibi 2013 yılında da Official Airline Guide (OAG) verilerine göre Avrupa'nın koltuk kapasitesi itibarıyla en büyük 25 havayolu şirketi arasında yolcu sayısı olarak en hızlı büyüyen havayolu olmuştur.

Öte yandan Pegasus Havayollarına bakıldığında maliyet odaklı bir yapı nedeniyle her zaman uygun sayıda ve yeterli personel anlayışı ve maliyetleri minimize etmek amacıyla yalınlaştırılmış bir örgüt yapısı uygulanmaktadır. İlk olarak 1990 yılında başlatmış olduğu charter uçuşlarla havacılık sektörüne giriş yapmıştır.2005 yılında yılı başında Esas Holding tarafından devralınması ile birlikte iş modelini değiştirerek düşük maliyetli ağ (low cost network) tipine geçmiştir. Bu tarihten itibaren kendini sürekli yenileyen ve genç ekip ve filosuyla ülkemizde Düşük Maliyetli Havayolu (LCC) tipinde lider firma konumuna ulaşmıştır. Düşük maliyetli havayolu firması olarak faaliyet gösteren Pegasus Havayolları diğer rakiplerine göre iyi bir rekabet avantajı elde etmesi için iyi bir finansal yapıya olması gerekir. Bu nedenle operasyonel maliyetleri en aza indirgeyerek birim maliyetlerine yansıtarak daha düşük fiyat politikasıyla daha fazla müşteriye ulaşma imkânı sağlayabilirler.

**TABLO 12: THY'nin Ocak-Haziran 2015 Arasındaki Finansal Yapısı( THY, Haziran,2014)**

	(Ocak-Haziran 2014)
<b>Varlıklar</b>	
Dönen Varlıklar	6.376.364.450
Duran Varlıklar	22.064.926.461
<b>Toplam Varlıklar</b>	<b>28.441.290.911</b>
<b>Kaynaklar</b>	
Kısa Vadeli Yükümlülükler	8.244.990.767
Uzun Vadeli Yükümlülükler	13.040.960.974
Öz kaynaklar	7.155.339.170
<b>Toplam Kaynaklar</b>	<b>28.441.290.911</b>
Borçlar/ Aktifler Oranı	0,75
Öz sermaye/ Aktifler Oranı	0,25
<b>Hasılat (net)</b>	<b>11.266.341.285</b>
<b>Brüt Kar / Zarar</b>	<b>1.737.761.379</b>
Esas Faaliyet Karı / Zararı	312.400.071
Finansman Geliri / Gideri Öncesi Faaliyet Karı / Zararı	408.027.004
Vergi Öncesi Kar / Zarar	151.712.217
<b>Net Dönem Karı / Zararı</b>	<b>171.811.744</b>
Hisse Başına Kazanç / Kayıp (Kr)	0,12
Satış Geliri	5.222.428.064
Satışların Maliyeti	-4.410.610.819
<b>Net Satış Karı</b>	<b>811.817.245</b>
Genel Yönetim Gideri	-135.477.950
Pazarlama Gideri	-570.668.377
Diğer Operasyonel Geliri	59.056.070

Diğer Operasyonel Gideri	-12.719.056
<b>Operasyonel Kar</b>	<b>152.007.932</b>
Yatırım Geliri	29.148.950
Yatırımlarının Gideri	-3.876.538
<b>Finansal Gelirler Öncesi Kar</b>	<b>196.879.316</b>
Finansal Gelirler	16.832.182
Finansal Giderler	-133.215.425
<b>Vergi Öncesi Kar</b>	<b>80.496.073</b>
Harcamalardan Dolayı Muaf Olunan Vergi	7.708.998
Döneme Ait Vergi Tutarı	-4.076.972
Ertelenmiş Vergi	11.785.970
<b>Ocak-Haziran Dönem Karı</b>	<b>88.205.071</b>

**TABLO 13:THY'nin Ocak-Haziran 2015 Arasındaki Finansal Yapısı( THY, Haziran, 2015)**

<b>Pegasus 1 Ocak 2015 - 30 Haziran 2015 Dönemi Finansal Durumu</b>	
<b>Özet Bilanço</b>	
Dönen varlıklar	1.582.815.552
Duran varlıklar	2.120.946.667
Toplam varlıklar	3.703.762.219
Kısa vadeli yükümlülükler	990.514.017
Uzun vadeli yükümlülükler	1.596.609.249
<b>Öz kaynaklar</b>	<b>1.116.638.953</b>
<b>Özet Konsolide Gelir Tablosu</b>	
Hasılat	1.311.178.083
<b>Brüt kâr</b>	<b>86.435.268</b>
Esas faaliyet kârı/(zararı) -	-23.675.888
Finansman geliri/(gideri) öncesi faaliyet kârı/(zararı)	-22.948.095
Vergi öncesi kâr/(zarar)	-5.285.044
Dönem (zararı)	-17.922.243
<b>Pay başına kazanç/(kayıp)</b>	<b>-0,15</b>
Finansal Durumdaki Değişiklikler	
Nakit ve nakit benzerleri	1.026.069.394
Finansal borçlar	1.519.523.016
Net borç pozisyonu	493.453.622

Günümüzde çok agresif bir büyüme stratejisi uygulayan THY'nin gerek filo yapısı gereksete uçuş büyümeye paralel olarak genişlemektedir. Geleneksel havayolu firması olarak Türk Havayolları incelendiğinde filo yapısının geniş gövdeli ve farklı tipte

uçaklar olduğu görülmektedir. Geniş ve dar gövdeli uçaklarla hizmet vermekle birlikte Türk Havayolları hem kısa mesafeli hem de uzun mesafeli uçuşlarda daha rekabetçi bir avantaj yakalamaktadır,

Günümüzde THY sadece hava yolcu taşıma faaliyeti göstermemekte, yolcu taşımacılığının dışında uçak-bakım onarım ve kargo faaliyetleri de yapmaktadır. Ülkemizde ve dünyada gelişen sivil havacılık sektörüne paralel olarak THY'nin 30.06.2015 tarihi itibariyle filosunda 257 adet çeşitli büyüklükte uçağa sahip,45'i iç hat ve 215'i ise dış hat olmak üzere toplam 260 hatta seferler düzenler düzenleyerek sürekli bir gelişim içerisinde.

THY'nin büyümeye yönelik stratejiler doğrultusunda 2015-2020 yılları arasında katılacak ve kira süresi sonunda çıkacak uçaklarla Türk Hava Yolları filosunda kargo uçakları dahil 2020 yılı sonunda toplam uçak sayısı 375'i bulacak. Bu strateji doğrultusunda Airbus'tan 25 adet A321, 4 adet A320neo ve 88 adet A321neo opsiyonunu içeren 117 uçak alımı öngörülmektedir(THY,2014) THY'nin gelişen Türk Sivil Havacılık sektörüne paralel olarak artan hava trafiğinde önemli bir paya sahip olmaktadır.

**TABLO 14: THY'nin Haziran 2015 İtibariyle Filo Yapısı ( THY, Haziran,2015)**

FİLO GRUBU	FİLO TİPİ	MENZİL	UÇAK SAYISI	KOLTUK KAPASİTESİ
GENİŞ GÖVDE UZUN MENZİL	A340-300	13700	6	1620
	A330-200	13400	12	2967
	A330-300	10800	17	4913
	B777-300ER	14685	15	4980
	Toplam		50	14480
DAR GÖVDE ORTA MENZİL	B-737-800	5765	86	14232
	B-737-700	6370	12	1713
	B737-900ER	6045	10	1510
	A320-200	6150	33	5222
	A321-200	5950	43	7872
	A319-100	6850	14	1848
	Toplam		198	32397
Toplam Yolcu Uçakları			248	46877
KARGO UÇAKLARI	A310F	7300	3	
	A330F	7400	6	
	Toplam		9	
Genel Toplam			257	46877

Diğer taraftan genç bir filo yapısına sahip olan Pegasusun tek tip uçak tipine sahip olduğu görülmektedir, bu yüzden Pegasusun daha kısa mesafeli uçuşlara elverişli fakat uzun mesafeli uçuşlarda filo yapısı dezavantaj oluşturmaktadır, bu yüzden uzun



mesafeli uçuşlarda Türk Havayollarının daha çok tercih edildiği görülmektedir. Ayrıca Türk Havayolları farklı tipte uçaklarla kargo hizmetini de ayrı olarak yapma imkânıyla operasyonel gelirlerini artırmaktadır.

Pegasusun ileriki yıllara ait olan filo yapısındaki uçak tipleri ağırlıklı olarak Airbus A320neo tipine dönecek. Bu plan çerçevesinde 75'i kesin olmak üzere toplam 100 Airbus A320neo ailesi uçak siparişi için anlaşma yapıldı, bu uçaklar Pegasus'un yeni uçakları A320neo'lar tek sınıfta 180 koltuk, A321neo'lar ise tek sınıfta 220 koltuk kapasitesine sahip olacak. Uçaklar Türkiye, Avrupa ve Ortadoğu uçaklarında kullanılacak (Pegasus,2015)

Havayolu firmaları kullandıkları uçakların koltuk genişliklerinde farklılıklar olmaktadır. Düşük maliyetli havayollarının daha dar koltuğa sahip tercih edilmesinin nedeni uçakta daha fazla koltuğa sahip olmaktır, böylece daha fazla yolcu taşıyarak maliyet avantajı elde etmek ve karlılığı artırmak amaçlanmaktadır(Doganis,2002), örneğin Pegasusun uçaklarındaki koltuk aralığı 28- veya 29-inch (71–74 cm)'dir. Diğer taraftan ise Türk Havayollarının ise 31–33 inches (79–81cm)'dir. Pegasus Airlines Boeing 737-800'da 29-32 cm olan koltuk aralığında toplam 149 yolcuya hizmet vermektedir, öte yandan Türk Havayolları Boeing 737-800 da koltuk aralığı 34-39 cm koltuk aralığı ve toplam 151-189 arasında yolcuya hizmet verilmektedir.

**TABLO 15: Pegasus'un Haziran 2015 İtibariyle Filo Yapısı (Pegasus, Haziran,2015)**

	Boeing 737-800	Airbus A320
Uçak Adeti	43	4
Azami Kalkış Ağırlığı	79.000 KG	77.000 KG
Kanat Açıklığı	35.78 M	34.10 M
Gövde Uzunluğu	39.47 M	37.57 M
Yerden Yüksekliği	12.55 M	11.76 M
Yatay Uçuş Sürati	858 KM/H	858 KM/H
Yolcu Kapasitesi	189	174
Koltuk Aralığı	29-32 inch	28 - 29 inch
Azami Yatay Uçuş Yüksekliği	41.000 FT	39.800 FT
Azami Menzil	4.630 KM	3.900 KM
Azami Kargo Kapasitesi	8.408 KG / 45.05 M <sup>3</sup>	37,41M <sup>3</sup>
Azami Yakıt Kapasitesi	20.896 KG	18.000 KG

### 6.3.2 Havayolu Firmalarının Operasyonel Faaliyetler

Havayolu firmalarının operasyonel faaliyetleri buldukları havayolu tipine göre farklılıklar gözlenmektedir. Geleneksel havayolu firması olan Türk Havayolları hub and

spoke(topla-dağıt) sistemini uyguladığı görülmüştür. Diğer yandan Pegasus Havayolu ise diğer düşük maliyetli havayollarında olduğu gibi point to point(noktadan noktaya uçuş) sistemini kullanmaktadır. Liberalleşmelerin ardından yasal düzenlemeyle firmaların bu konuda daha esnek oldukları görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda havayolu firmaların bir bölgeye yapmış oldukları uçuş sıklığı ve varış ve ayrılma saatleri yolcular üzerinde önemli etki yaptığı görülmektedir (Doganis,2002).Bu konuda sık uçuş yapısı ile bir bölgeye tarifeli uçuşlar yapan geleneksel havayolu firmaların yolcular daha olumlu etkileri olduğu söylemek daha doğrudur. Türk Havayollarının yapmış olduğu kampanyalarda en çok üzerinde durduğu konulardan biri herhangi bir bölgeye yapmış olduğu uçuş sıklığına önem vermesidir.

THY'nin diğer bütün gelenek havayolu taşımacılığı gibi seferler düzenledikleri ülkelerde ana havaalanlarını kullanması ve Star Allianza üyesi olması firmaya prestij kazandırmakla birlikte daha yüksek gelir durumuna sahip müşterilere de ulaşmasını ve transfer noktalarında diğer üye havayollarından da faydalanması firmaya maliyet avantajı konusunda faydalar sağlıyor. Özellikle hub olarak İstanbul Atatürk Havaalanını kullanması, havaalanının bulunduğu konumun şehrin merkezinde olması ve yerel ulaşım olanakları sayesinde firmaya büyük bir rekabet avantajı sağlamıştır. Önümüzdeki yıllarda İstanbul'da yapılacak olan yeni havaalanının firmaya büyük bir maliyet avantajı sağlayacağı ve ölçek ekonomisinden faydalanacağı öngörülmektedir.

**TABLO 16: THY'nin Haziran 2015 İtibariyle Networku( THY, Haziran,2015)**

	Ülke	Şehir	Meydan
<b>İç Hat</b>	1	43	45
<b>Dış Hat</b>	106	214	215
<b>Avrupa</b>	42	101	102
<b>Uzakdoğu</b>	21	31	31
<b>Ortadoğu</b>	13	33	33
<b>Afrika</b>	26	39	39
<b>Amerika</b>	4	10	10
<b>Toplam</b>	107	257	260

Havayolu firmalarının giderlerinden biride yer hizmetleri faaliyetidir. Bu konuda diğer düşük maliyetli havayolları gibi Pegasus da daha düşük maliyetli havaalanlarına uçuşlar yapmaktadır. Örneğin İstanbul'da daha düşük operasyonel faaliyet imkânı verdiği ikincil Havalimanı diye adlandırılan Sabiha Gökçen Havaalanında faaliyet göstermektedir.

Pegasus, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'ndaki merkez üssü ağırlıklı olmak üzere, yurtiçi ve yurtdışı uçuş ağı kapsamında kısa ve orta mesafeli, noktadan noktaya ve transit yüksek sıklıkta uçuşlar sunmaya odaklanmıştır. Pegasus'un, geleneksel havayolu olan THY'den farklı olarak İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı gibi 2. Havaalanlarının kullanılması firmaya havaalanı kullanım maliyetleri de firmalar açısından önemli olan bazı giderlerden kurtulmasını sağlamaktadır, bu giderleri şöyle özetlemek mümkündür;

- Konma ve konaklama ücretleri,
- Havaalanı çalışma saati uzatma ücreti,
- Emniyet tedbiri hizmet ücreti,
- Uçak/Araç yönlendirme ücreti,
- Yer Hizmeti ücretleri,
- Araç özel plakası ücretleri,
- Yer tahsisleri ücretleri,
- Yolcu servis ücretleri,
- Check-in,transit kontuar,kioks ve karşılama bankoları ücretleri
- İletişim sistemleri ücretleri
- Uçuş bilgi sistemi monitör kullanımı ücreti
- Uçuş bilgi sistemi reklam ücretleri
- Giriş kartları ve Pat sahasında araç kullanma yetki belgesi ücretleri
- Elektrik, su, ısıtma, soğutma ve havalandırma sistemleri ücretleridir.

Ayrıca başlıca Adana, Antalya ve İzmir'deki diğer yurtiçi üslerden de tarifeli seferler sunulmaktadır. 30 Haziran 2015 itibarıyla Pegasus, misafirlerine Türkiye'de 30, Avrupa, Kuzey Kıbrıs, Bağımsız Devletler Topluluğu ve Ortadoğu'da ise 54 destinasyonla tarifeli seferler sunmuş ve böylece 35 ülkede 84 destinasyonu olan bir uçuş ağında hizmet vermiştir.

**TABLO 17: Pegasus'un Haziran 2015 İtibariyle Haziran Networku( THY, Haziran,2015)**

<b>Tarifeli Yolcu Seferi Sunulan Destinasyon</b>	<b>84</b>
<b>İç Hat</b>	<b>30</b>
<b>Dış Hat</b>	<b>54</b>
<b>Filoda Yer Alan Uçak Adedi</b>	<b>53</b>

Havayolu işletmeleri değer zinciri analizinde dışa doğru lojistik faaliyetleri ve operasyon faaliyetleri iç içe geçmiş durumda olduğundan bunları birbirinden kesin çizgilerle ayırmak güçtür. Bu açıdan, operasyon sürecinin uçuşa hazırlık safhasından yolculara bagaj tesliminin eksiksiz ve kısa zaman içerisinde teslimine kadar geçen süreci operasyonel faaliyetler olarak ele alabiliriz(Kuyucak ve Şengür,2009)

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de liberalleşmenin ardından yoğun rekabet ortamı yaşanmıştır. Günümüzde iyice artan rekabet ortamında firmaların öncelikli hedefleri rakiplerin oranla nasıl daha avantajlı fiyatlara yolcu taşımaktır. Bu konuda düşük maliyetli havayolu firması olan Pegasus Havayolları, maliyet odaklı bir strateji bir uygulayarak müşterilere en ucuz havayolu izlenimi vermektedir. Bunun yanında vermiş olduğu çeşitli hizmetlerle farklılaştırma strateji uygulayan Türk Havayolları ikramlardan da faydalanarak yolcularına mümkün olduğunca değişik fiyatlardan uçuş imkânı sunmaktadır.

THY'nin gelişen havacılık sektöründe diğer havayollarıyla rekabet edebilmesi için iyi bir gelir yönetimi politikasına ihtiyaç vardır, bu konuda kendini geliştiren ve günümüz koşullarına uygun bir gelir yönetimi sistemi uygulamaya konmuştur. Gelir yönetiminin önemli bir kısmını oluşturan koltuk envanter kontrolü, toplam yolcu gelirini ve doluluk oranını maksimize etmek amacıyla bir uçağa kabul edilen indirimli ve tam ücret rezervasyonları arasındaki dengeyi, rezervasyon limitleri ve koruma seviyeleri yardımıyla ayarlamayı sağlamaktadır(Belobaba,1987).

Bu doğrultuda THY kendilerine çözüm ortaklığı yapan Sabre firmasıyla gelir yönetimi işbirliği yapmaktadır. Bu kapsamda firmaya ait olan uçuş bacağı bazında optimizasyon yapan "Airmax" gelir yönetimi sistemiyle çalışmaktadır. Bu sistem sayesinde Sabre ve Türk Hava Yolları'nın kapsamlı geniş içerikli ücretlerini, tarifelerini ve envanterini Sabre küresel dağıtım sisteminde, seyahat pazarında mevcut hale getirmek amacıyla birlikte koordine edildiği görülmektedir. THY'nin gelir yönetimini dış hatlar ve iç hatlar olmak ikiye ayırmaktadır. THY'nin gittikleri mesafeye göre ve yolcuların ekonomik konumlarına göre 2 veya 3 kısımda yolcuya hitap ettiği görülmektedir. Bu kısımlar(THY);

- First Kabin,
- Business Kabin,
- Ekonomi Kabin,

Geleneksel havayolu firması olan Türk Hava Yollarında diğer firmalarda olduğu gibi VIP, CIP gibi uygulamalar var, ayrıca yolculara farklı sınıfta yolculuk etme imkânı sunuluyor, fakat bu uygulamalar firmaya ekstra maliyetler getirmektedir, fakat Pegasus Havayollarında tek tip yolcu var ve bu sayede ekstra maliyetlerden kurtulmuş olunmaktadır.

Diğer geleneksel havayolu firmalarında olduğu gibi, Türk Havayolları şehir içinde kurmuş olduğu satış ofisleri ve acenteler sayesinde daha fazla müşteriye ulaşma amaçlanmaktadır. Fakat bu gibi uygulamalar firmalara ekstra maliyetler yüklemektedir, bu yüzden Pegasus gibi diğer LCC firmaları, maliyetleri en aza indirmek amacıyla satış ofisleri sadece havaalanlarında bulunuyor ve acentelerle herhangi bir çalışması bulunmuyor, böylece maliyetlerinde ekstra maliyetlerden kaçınarak müşterilerine daha uygun fiyatlardan hizmet verme imkânı doğmaktadır.

Ana faaliyet konusu olan havayolu yolcu taşıma hizmetlerinden doğrudan doğruya elde ettiği gelire ek olarak Pegasus Havayolları,

- Yolcu taşımacılığı ile bağlantılı uçuş öncesi ve uçak içi yiyecek-içecek satışı,
- Uluslararası uçuşlarda gümrüksüz ürün satışı,
- Fazla bagaj,
- Rezervasyon değişikliği ve bilet iptal ücretleri,
- Havalimanı check-in ve koltuk seçimi ücretleri gibi ürün ve hizmetleri içeren çeşitli yan hizmetler sunmaktadır.

Bütün bu hizmetlerden gelir elde etmekte olup 2014 yılının ilk altı ayı içerisinde yan hizmetlerden elde edilen gelirler toplam gelirlerin %19'u olarak gerçekleşmiş ve 2013 yılının aynı dönemine oranla %71 artış göstermiştir.

Pegasus, yukarıda sayılanlara ek olarak başlıca kargo hizmetlerinden ve tur operatörlerine sağlanan düşük hacimli charter seferlerinden olmak üzere diğer faaliyetlerden de gelir elde etmektedir.2014 yılının ilk altı ayı içerisinde söz konusu faaliyetlerden toplam gelirinin %6,4'ü oranında gelir elde etmiştir. Pegasus, ana faaliyetlerinin dışında kargo hizmetlerinden ve tur operatörlerine sağlanan düşük hacimli charter seferlerinden olmak üzere diğer faaliyetlerden de gelir elde etmekte olup 2015 yılının ilk altı ayı içerisinde söz konusu faaliyetlerden toplam gelirinin %6,4'ü oranında gelir elde etmiştir.

Türkiye'nin önde gelen düşük maliyetli havayolu firması olan Pegasus, talebe göre işleyen bilet ücret sistemi (dinamik fiyatlandırma yazılımı) ile, kademeli fiyat tarifesi uygulanmaktadır. Bu sayede haftanın belli günlerinde belli yerlere yapmış olunan seferlerde değişen fiyat koşullarıyla yolcularına hizmetler verilmektedir. tek tip uçak modeliyle yolcularına tek sınıf üzerinden tarife uygulamaktadır. Ayrıca uçağın elli koltuklarından ekstra ücretler talep etmektedir. Fiyatların arz talep dengesi ile oluşması sayesinde önceden alan yolculara daha uygun koşullardan bilet alma imkânı sunmaktadır. Biletin günü geldikçe fiyatlar diğer havayollarının seviyesine çıkmaktadır.

Pegasus geliştirmiş olduğu gelir yönetimi sayesinde arz ve talebe dayalı esnek bir fiyat politikası uygulayarak daha geniş müşteri portföyüne ulaşmaktadır. Pegasus Havayolları'nın 2006 yılından itibaren başlatmış olduğu satış stratejisi olan "Peganomi" ile yolcular, uçuş tarihinden en az 60 gün önce biletini alanlar daha uygun fiyatlardan yurtiçi ve yurt dışı seferler için daha uygun fiyatlardan uçuş fırsatı yakalamaktadırlar.

Son zamanlarda Pegasus Havayollarını özellikle THY başta olmak üzere diğer geleneksel havayolu firmalarına karşı yeni rekabet stratejileri geliştirmiştir, burada yolcularına eko paket, avantaj paket ve ekstra paket gibi seçenekler sunarak yolculara daha uygun fiyatlardan daha çeşitli hizmetlerden yararlanma hizmeti sunmaktadır(Pegasus,2014).Bu uygulamada;

- **Eko Paket:** Bu paket normal düşük maliyetli havayolu firmasının temel özelliklerini kapsıyor.
- **Avantaj Paket:** Bu paket ise yolcularına koltuk seçimi, ek bagaj hakkı ve uçak içi ikram gibi ekstra olanaklar sağlıyor.
- **Ekstra Paket:** Bu paket ise daha konforlu ve daha özel hizmetlerden faydalanmak isteyen yolculara hitap ediyor, bu paket sayesinde yolcular iade ve bilet değişikliği hakkı, koltuk seçimi, ek bagaj hakkı ve uçak içi ikram gibi ekstra olanaklar sağlıyor.

Pegasus geliştirmiş olduğu bu yeni fiyat politikası sayesinde daha farklı ve değişik gelir gruplarına da hitap etmeyi amaçlamıştır, bu sayede geleneksel havayolu firmalarına karşın da rekabet edebilme avantajı sağlamıştır.

Pegasus geliştirmiş olduğu koltuk rezervasyon sistemi sayesinde kâğıt bilet kullanımını ortadan kaldıran biletleme sistemi sayesinde acentelere ödemek zorunda olduğu komisyonlardan da feragat etmiş oluyor, Tüm bilet bilgileri elektronik olarak sistemde saklanır ve satış anında size tüm bilgileri içeren bir "seyahat belgesi" verilir. Rezervasyon ve ödeme, kâğıt bilete olduğu gibi devam eder ve size verilen seyahat belgesi olsun ya da olmasın, check-in kontuarında sadece resimli bir kimlik ile (nüfus cüzdanı, ehliyet, pasaport, evlilik cüzdanı) beraber check-in yaptırabiliyorlar. Bu sayede yolcular hem daha rahat imkânda satış yapıyor hem de maliyetlere önemli ölçüde bir azalma söz konusu, diğer taraftan Türk Hava Yolları çalışmış olduğu acentelere de ekstra komisyonlar vererek maliyetlerini biraz daha artırıyor, fakat Türk Hava Yolları da son zamanlarda e- bilet uygulamaları da görülmeye başlanmıştır.

Geleneksel havayolu firması olan THY'nin düşük maliyetli havayolu firması Pegasus Havayollarından şu konularda farklı giderler olduğu görülmektedir;

- **Yakıt Maliyetleri:** Sürekli değişen yakıt fiyatları havayolu firmalarının en büyük giderlerindedir. Düşük maliyetli havayolu firmalarının maliyet avantajı elde etmenin yollarından biride daha düşük yakıt yakan uçak modellerine eğilmeleridir(Doganis, 1992).Bu nedenle Pegasus tek tip uçak tipine eğilerek ve ICAO'nun belirlemiş olduğu kurallar çerçevesinde doluluk oranını mümkün olduğunca yeteri kadar tutmaktadırlar.

Bu nedenle yakıt giderlerini daha minimize ederek giderlerini de kontrol altına almaktadırlar. Diğer taraftan geleneksel havayolu firması olan Türk Havayolu daha geniş gövdeli uçaklar kullanarak daha fazla yakıt yakmaktadırlar. Pegasus Havayollarının son yıllarda uyguladığı hybrid teknolojisi uçuşlarda maliyetlere önemli bir ölçüde avantaj sağladığı görülmüştür(Vidoviç, Stimaç ve Vince,2012) Siyasi ve ekonomik nedenlerle ortaya çıkan petrol fiyatlarındaki dalgalanmalar havayolu firmalarında fiyat kırılmalarına neden olmaktadır.

- **İşçi Maliyetleri:** İşçi maliyetleri havayolu şirketlerinin en büyük ikinci gider kalemidir. Özellikle son dönemlerde maliyetleri en aza indirmek amacıyla

kendi personeli dışında ihtiyaç duyulan kısımlarda kendi personeli dışında dış kaynak kullanımına giderek maliyetlerini minimize etme çabasındadırlar.

- **Filo Yenileme/Genişletme Maliyetleri:** Havayolu şirketlerinin ilk kuruluş aşamasında ya da filo yenileme/genişletme aşamasında yaptığı en büyük gider kalemlerinden birisidir. Firmalar yeni aldıkları uçakları her yıl bilançolarına yansıtmak zorundadırlar, bu da firmalara ekstra maliyet getirmektedir. THY'nin Pegasus'a göre daha farklı tipte filo yapısına sahip olması daha fazla amortisman ayırmasına sebep olmaktadır. Bu kapsamda THY'nin sahip olduğu uçak filosunda, geniş gövdeli, uzun mesafeli uçaklar için amortisman ayırma süresi genellikle 14-16 yıl, dar gövdeli, kısa mesafeli uçaklar için ise genellikle 8-10 yıl arasında değişmektedir.

Havayolu firmalarının kendi bünyesindeki satın aldığı veya kiraladığı uçakların bakım işleri yüksek uzmanlık ve özen isteyen, bunun yanında yüksek maliyetli malzemelerin kullanılmasından dolayı büyük maliyetli bir iş yapısıdır.

Ayrıca havayolu firmalarının uçaklarını ister kiralsın ister satın alsın mutlaka sigortalatmak zorundadır. Sigorta maliyetleri bir hayli yüksek maliyetli olup havayolu şirketleri için önemli gider kalemlerinden biridir. Sigorta işlemlerinin maliyetleri ülkelere, bölgelere hatta uçulan destinasyonlara göre değişmektedir.

- **İkramlar:** Geleneksel Havayollarının diğer düşük maliyetli havayollarından ayıran en önemli özelliklerden biride yolcularına vermiş oldukları hizmetidir. THY'nin tanıtımlarında en çok kullandığı ve övündüğü özelliklerden biride yolcularına kabin içinde sunmuş oldukları ikramlardır. Bu konuda Türk Hava Yolları'nın DO&CO ile birlikte kurmuş olduğu alt şirket olan Turkish DO&CO 2007 yılından beri değişik faaliyet göstermektedir. En iyi kalite ve yüksek yolcu memnuniyetini hedef olarak belirleyen THY, çeşitli ürünlerle değişik damak tadına sahip yolculara hitap eden firma, yolcuların bulunduğu kısma göre özel hizmetler sunmaktadır. Vermiş olduğu hizmetlerle diğer havayolu firmalarından farklılığını bu alanda ispat etmeye çalışmıştır.

Türk Hava Yolları'nın tüm uçuşlarında eğitimli kabin görevlileri, sıkı servis kurallarını takip ederek hizmet vermektedir. Yeni ikram konseptiyle birlikte uçaklarda yeni ekipmanların kullanımına da başlanmıştır. Bu kapsamda 2010 yılından itibaren başlatmış olduğu "Uçan Aşçılar" uygulaması yolculara taze ve sıcak yemek servisi imkânı vererek yolcuların beğenisi artırmıştır. Turkish DO&CO'nun hizmet kalitesini ölçmek için düzenli olarak müşteri memnuniyeti anketleri yaparak yolcuların ürünler hakkındaki memnuniyetini ölçmektedir.

THY'nin müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutmak amacıyla yolcularına uçak dışında da yük kontrol, yolcu hizmeti, ramp, kargo gibi alanlarda bir takım hizmetler vermektedir, bu hizmetleri havayolu firmaları kendi personeli dışında bazı bölümlerde diğer yer hizmeti veren firmalar aracılığıyla da yapmaktadırlar. Bu kapsamda 2011 yılı içinde yenileme çalışmalarını Turkish DO&CO'nun üstlendiği Türk Hava Yolları Dış

Hatlar CIP Salonu, 20 Temmuz 2011 tarihinde “Lounge İstanbul” olarak tekrar hizmete açılmıştır. Lounge İstanbul, o tarihten bu yana 1 milyonu aşkın yolcuya hizmet vererek THY’nin yolcular üzerindeki imajını önemli ölçüde artırmıştır. Daha önce belirttiğimiz THY bu alanda 2013 yılında Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi” ve dünyanın “En İyi Business İkram Servisi” ödülüne layık görülmüştür (THY,2013)

Diğer taraftan maliyet odaklı bir firma olan Pegasus Havayolları, yolcularına kabin içi ücretsiz hizmetleri sınırlı tutarken yemek ve özel içecek gibi ekstra hizmetlerden ücret talep etmektedir. Bu nedenle uzun mesafeli yolculuklarda geleneksel havayollarının vermiş oldukları ücretsiz yemek hizmeti nedeniyle daha avantajlı olduğu, fakat kısa mesafeli yolculuklarda ise Pegasus Havayolunun avantajlı olduğu söylenebilir.

Düşük maliyetli havayolu firması olarak faaliyet gösteren Pegasus yolcularına uçak içi vermiş olduğu hizmetlerde sınırlı ücretsiz hizmetler vermektedir. Bunun dışında geniş ürün yelpazesiyile yolcularına çeşitli ikramlar sunmaktadır. Bunun dışında gerek kabin içi gerekse de kabin dışı yolcularına çeşitli hizmetler vermektedir. Pegasus’un vermiş olduğu hizmetleri şöyle özetleyebiliriz;

**Pegasus Flying Cafe:** Pegasus Havayolları’nın 2006 yılı itibariyle faaliyete geçirdiği bu uygulama uçuş esnasında yolcuların tercihine sunulmak üzere yiyecek ve içecek satışı yapılmaya başlanmıştır. Uçuş esnasında satışa sunulan ürünler, Pegasus yolcularına özel ve günlük olarak üretilmektedir. Çay, kahve ve su ikramlarının ücretsiz olduğu “Pegasus Flying Cafe” ile hem lezzetli ve kaliteli ürünleri ekonomik fiyatlara satın alıp tatma imkânı bulan yolcular, hem de keyifli ve huzurlu bir yolculuk imkanı sunmaktadır.

**Otobüs Seferleri:** Pegasus yolcuları için Havas ile yapmış olduğu anlaşma çerçevesinde yolcularına şehir içi ulaşım imkanı sunmaktadır. Bunun yanı sıra İ.E.T.T. otobüsleriyle de (Kadıköy/Sabiha Gökçen Havaalanı, 4. Levent Metro/Sabiha Gökçen Havaalanı) İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanına transfer hizmeti sağlanmaktadır.

**Self Servis Kiosk Hizmeti:** Pegasus’un belli havaalanlarında başlatmış olduğu bu uygulama sayesinde yolcularına zamandan faydalana imkânı sunmakta ve daha rahat rahat yolculuk imkânı sunmaktadır.

**Bilet İade Hizmeti:** Pegasus Havayolları, yolcularına, 3 saat rötar olması durumunda bilet iadesi yapmasının yanında; seferlerinin 5 saat rötar yapması durumunda yolcularına hem bilet iadesi hem de ücretsiz bilet vermektedir.

**Koltuk Seçme Hizmeti:** 01 Eylül 2006 tarihinden itibaren, tarifeli iç ve dış hat seferlerinde seyahat eden Pegasus yolcuları bilet satın alma işlemi sırasında veya sonrasında koltuklarını belirli bir ücret karşılığında önceden seçebileceklerdir. Bu sistemle yolcularına belli koltuklardan ek gelir etmektedir.

**SMS Hizmeti:** Uçuş detaylarını içeren bilgiler artık yolcuların cep telefonlarına sms mesajıyla gönderilmektedir. Bunun için yolcuların cep telefonu bilgilerini Pegasus



biletlerini aldıkları satış kontak noktasına iletmeleri gerekmektedir. Daha sonra uçuş bilgilerine ait kısa detaylar, biletlerini satın aldıkları andan itibaren Pegasus' dan, yolcuların cep telefonlarına sms olarak iletilmektedir. Ücretsiz Otopark Hizmeti: Pegasus Havayolları ile seyahat eden tarifeli iç ve dış hat yolcuları, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'nda yolcularına özel tahsis edilen otoparkı 15 Mayıs 2007 tarihinden itibaren ilk 72 saat ücretsiz olarak kullanabilmektedirler. 72 saatten fazla, aracın otoparkta bırakılması halinde, gün başına belli bir ücret talep edilmektedir.

**HRS (Hotel Reservation Service):** Pegasus Havayolları, dünyaca ünlü otel rezervasyon sistemi HRS ile işbirliği ile web sitesi üzerinden, Türkiye ve Dünya çapında en ucuz 180.000' den fazla otele rezervasyon yaptırma fırsatı sunmaktadır. Araba Kiralama Hizmeti: Pegasus Havayolları, dünyanın en büyük araç kiralama şirketlerinden biri olan Hertz Rent A Car işbirliği ile web sitesi ve çağrı merkezi aracılığı ile en uygun fiyatlarla hizmet vermektedir. Yeni ve bakımlı binek araçlardan ticari araçlara, lüks araçlardan 4x4 arazi araçlarına kadar çok çeşitli alternatifler temin edilebilmektedir.

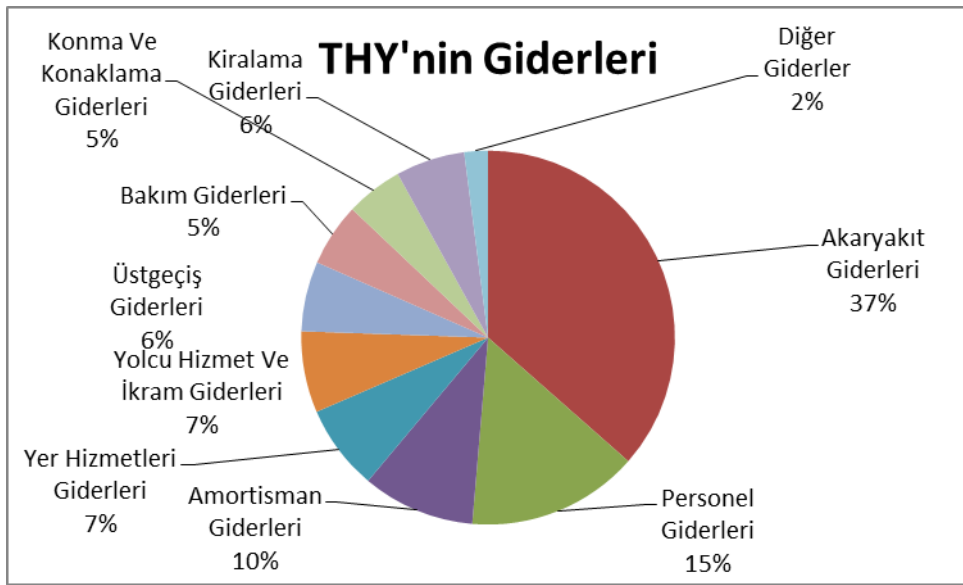
Ayrıca bu konuda Artı Rent A Car arasındaki işbirliği yapılmaktadır. Seyahat Sigortası: İş, gezi, ziyaret veya tatil amaçlı seyahatlerde, karşılaşılabilecek birçok riske karşı yurt içi ve yurt dışı olmak üzere ayrı ayrı sigorta işlemi yapılmaktadır. Ekonomik fiyatlar ve geniş teminatlarla satın alınabilecek seyahat sigortası, Ergoİsviçre güvencesiyle Inter Partner Assistance tarafından sağlanmaktadır (Pegasus,2014)

- **Bilgisayar Sistemleri Maliyetleri:** Şirketler bilgisayar sistemlerini kullanırken bazı özel yazılımlara ve programlara ihtiyaç duyarlar. Bu tür yazılım ya da programları kendi bünyelerinde bulunan şirketlerden elde edebilecekleri gibi dış kaynaktan da elde edebilirler. Günümüzde teknolojik gelişmelere firmalar yeni olanaklar sunmakla beraber onlara bu alanda belli bir bütçe ayırma zorunluluğu sunmaktadır.
- **Reklam Maliyetleri:** Günümüzde rekabet ortamının çetinleşmesi nedeniyle firmaların pazarını genişletmek veya korumak amacıyla reklam önemli bir paya sahiptir. Müşterilerin ilgisini çekebilmek için şirketler çeşitli medya organlarında görsel, işitsel ya da yazılı olarak yapmış oldukları tanıtımlar bir takım maliyet kalemi oluşturmaktadır. Bu konuda THY geliştirmiş olduğu marka bilinirliği strateji sayesinde dünyanın birçok ülkesinde ve çeşitli spor alanlarında geniş tanıtım atağına girmiştir. Bu firmanın tanıtımı açısından dünya genelinde önemli bir yer edinmiştir.
- **Dış Kaynak Kullanımı:** Son zamanlarda diğer ekonomik sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de büyümenin vermiş olduğu etkenlerden dolayı ana faaliyet alanı dışında da firmaların hizmet vermesi gerekmektedir, yer hizmetleri, uçak içi ikram ve uçak bakım gibi alanlarda da uzmanlaşma gerektirdiğinden bu alanlarda faaliyet gösteren firmalarla işbirliğine gidilmesini doğurmuştur. Havayolu firmalarının dış kaynak kullanıma gitmesi sayesinde her iki firma da ana görevi olan yolcu ve yük taşıma konusunda uzmanlaşmış ve

diğer faaliyetlerde ise alt firmalardan yararlanmıştır(Karagülle ve Birgören,2013).

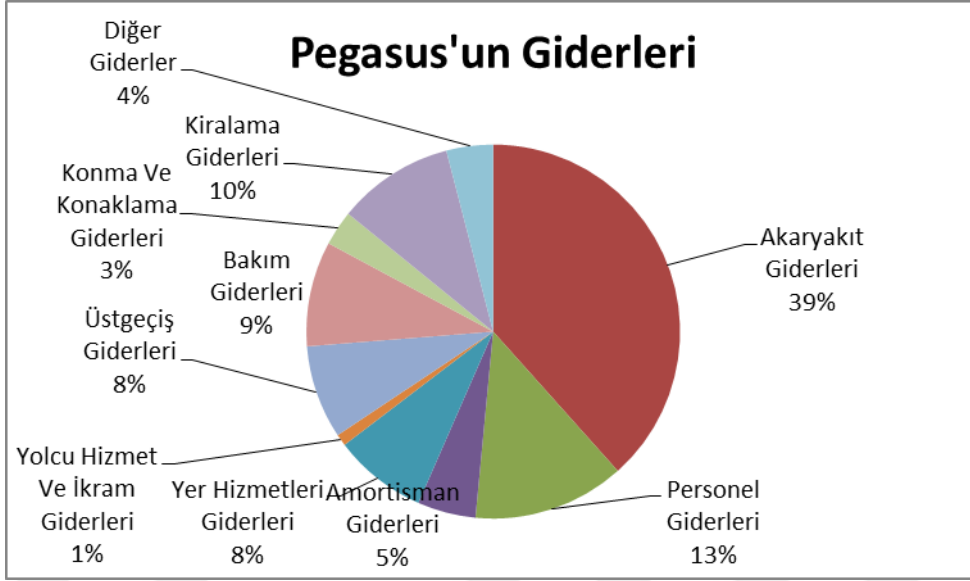
Gerek THY gereksete Pegasus Havayolları dış kaynak kullanımından faydalanmaktadır, fakat son zamanlarda artan maliyetlerden dolayı firmaları belli alanlarda uzmanlaşmış kendilerine ait alt firmalar kurma yoluna gitmişlerdir.

THY'nin faaliyet raporunda belirtilen giderlere göre diğer havayolu firmalarında olduğu gibi akaryakıt giderleri büyük bir paya sahip olmaktadır, bunun dışında verdiği ikram ve çeşitli hizmetlerin maliyetinden dolayı oluşan giderler ise 2.sırada yer almaktadır. Diğer yandan personel giderleri de operasyonel giderlerde önemli bir yere sahip olmuştur(THY,2015)



**Şekil 21: THY'nin Giderleri (THY,2015)**

Pegasus'un 2015 Haziran ayı itibariyle yapmış olduğu harcamalarda yakıt giderleri en önemli gider olarak görülmektedir. Bunun yanında operasyonel giderler ve personel giderleri de giderlerde önemli yere sahiptir(Pegasus,2015)



**Şekil 22: Pegasus'un Giderleri (Pegasus,2015)**

Geleneksel havayolu taşımacılığı yapan THY ile düşük maliyetli havayolu taşımacılığı yapan Pegasus Havayollarının finansal yapılarını ve hava trafik durumlarını 2015 Haziran ayı itibariyle şöyle özetlemek mümkündür;

**TABLO 18: THY'nin Haziran 2015 İtibariyle Hava Trafik Durumu( THY, Haziran,2015)**

İÇ HATLAR	Haziran İtibariyle 2014
KONMA SAYISI	83.078
ÜCRETLİ YOLCU (000)	10.957
ARZEDİLEN KOLTUK*KM (milyon)	8.547
ÜCRETLİ YOLCU*KM (milyon)	6.929
YOLCU DOLULUK ORANI (%)	81,1
KARGO+POSTA (ton)	25.511
ARZEDİLEN TON*KM (milyon)	978
ÜCRETLİ TON*KM (milyon)	629
KARGO DOLULUK ORANI (%)	64,3
<b>DIŞ HATLAR</b>	
KONMA SAYISI	116.478
ÜCRETLİ YOLCU (000)	15.250
ARZEDİLEN KOLTUK*KM (milyon)	56.014
ÜCRETLİ YOLCU*KM (milyon)	44.073
YOLCU DOLULUK ORANI (%)	78,7
KARGO+POSTA (ton)	303.148
ARZEDİLEN TON*KM (milyon)	9.655
ÜCRETLİ TON*KM (milyon)	5.809
KARGO DOLULUK ORANI (%)	60,2

<b>TOPLAM TRAFİK NETİCELERİ</b>	
KONMA SAYISI	199.556
ÜCRETLİ YOLCU (000)	26.207
ARZEDİLEN KOLTUK*KM (milyon)	64.561
ÜCRETLİ YOLCU*KM (milyon)	51.002
YOLCU DOLULUK ORANI (%)	79
KARGO+POSTA (ton)	328.659
ARZEDİLEN TON*KM (milyon)	10.632
ÜCRETLİ TON*KM (milyon)	6.438
KARGO DOLULUK ORANI (%)	60,5
UÇAK UTILİZASYONU	12:55

**TABLO 19: Pegasus'un Haziran 2015 İtibariyle Operasyonel Trafik Sonuçları (Pegasus,2015)**

<b>Pegasus 1 Ocak 2014 - 30 Haziran 2014 Dönemi Operasyonel Trafik Sonuçları</b>	
<b>İç Hat</b>	
Misafir sayısı (milyon)	5,74
Koltuk sayısı (milyon)	7
Doluluk oranı (%)	82
Konma	37.378
Konma başına misafir	154
ASK (1) (milyon)	4,085
<b>Dış Hat</b>	
Misafir sayısı (milyon)	3,5
Koltuk sayısı (milyon)	4,65
Doluluk oranı (%)	75,4
Konma	25,398
Konma başına misafir	138
ASK (milyon)	7.089
Transfer misafir oranı %	27,9
<b>Toplam</b>	
Misafir sayısı (milyon)	9,24
Koltuk sayısı (milyon)	11,64
Doluluk oranı (%)	79,4
Konma	62.776
Konma başına misafir	147
ASK (milyon)	11.173
Blok Saat	108.978
Ortalama günlük uçak kullanımı (saat)	12,1

<b>Tarifeli yolcu seferi sunulan destinasyon</b>	<b>84</b>
<b>İç Hat</b>	<b>30</b>
<b>Dış Hat</b>	<b>54</b>
<b>Filoda Yer Alan Uçak Adedi</b>	<b>53</b>

### 6.3.3 İnsan Kaynakları Yönetimi

Havayolu işletmeleri açısından önemli bir rekabet unsuru olan insan kaynakları yönetimi ve insan faktörü ve yönetimi, diğer üretim faktörlerine göre yönetilmesi çok daha zor ve karmaşık bir konudur. İnsan kaynağının iyi yönetilmesi planlı ve sistemli bir çalışmanın yürütülmesi ile mümkün olabilir.

Havacılık sektörü hızla büyüyüp gelişirken, bu sektör kapsamında gelişen yer alan işletmelerde de çağdaş yönetim yaklaşımları bütün ilke ve kurumlarıyla yerleşmesi gereği, giderek daha fazla kendini hissettirmektedir. bu anlamda insan kaynakları işlevinin kapsamına giren bütün başlıklar kadar insana ait olan performans ve değerlendirmesi de başlı başına bir insan kaynaklarını ilgilendirmektedir. Yine daha sonra belirteceğim üzere insan diğer tüm hizmet sektörlerinde olduğu gibi havacılıkta da belirleyici en önemli faktördür.

Gerek geleneksel gereksete düşük maliyetli havayolu firmalarında ICAO'nun belirlemiş olduğu nitelikli ve gerektirdiği bölümlerde lisanslı personel bulundurma zorunluluğu yüzünden bu alanda temel olarak farklılık olmamaktadır. Havayolu işletmelerinin maliyetleri içerisinde önemli bir paya sahip olan insan kaynaklarının firmaların verimliliğini ve karlılığını etkilediği görülmektedir. Pegasus havayolları firması uçaklarında tek tip oturma sınıfı olduğundan ve zaman zaman bazı seferlerde dış kaynak kullanımına gidildiğinden firmalara mevcut personeli daha verimli ve daha düşük maliyetle operasyon yapma imkânı sağlamaktadırlar.

Geleneksel havayolu taşımacılığı olarak Türk Hava Yolları, kuruluşundan itibaren personel eğitimine büyük önem vermiştir. Bu kapsamda personelini yurt içinde ve yurt dışında yapılan kurs ve seminerlerle desteklemiştir. İlk dönemde eğitimler pilot ve makinistlere yönelik olarak gerçekleştirilmiş, geçen zaman içerisinde hava taşımacılığı sektörünün giderek gelişmesiyle, eğitim çalışmalarını daha sistematik bir şekilde dönüştürmüştür. Yapılan çalışmalar neticesinde THY, gelişen havacılık sektörü doğrultusunda 2008 yılından itibaren eğitim departmanını ayrı bir kurum şekline dönüştürerek Türk Hava Yolları Havacılık Akademisi çatısı altında faaliyet göstermektedir. Bu akademi günümüzde Toplam 8.600 metrekarelik kapalı alanda konumlanan 28 dersliğe, 125 koltuk kapasiteli konferans salonuna, 2 adet simülatör sınıfına ve 1 sınav salonuna sahip olan Akademi, eş zamanlı olarak 800 kişi eğitim görebilmektedir. 2011 yılında uluslararası düzeyde önemli bir hamle yapan Akademi, IATA'nın "Bölgesel Eğitim Ortağı" ve "IATA Onaylı Eğitim Merkezi" olarak seçilmiştir. Bu sayede IATA'nın Türkiye'deki ilk ve tek stratejik ortağı haline gelen Akademi, Türkiye ve bölge ülkelerindeki havacılık sektörü çalışanları için İstanbul'da

eğitim olanağı sağlamaktadır. Türk Hava Yolları Havacılık Akademisi, yurt içinde ve yurt dışında şu alanlarda eğitim hizmetleri sağlamaktadır:

- Teknik eğitimler,
- Rezervasyon eğitimleri,
- Bilet satış eğitimleri,
- Kargo operasyon eğitimleri,
- Yolcu hizmetleri eğitimleri,
- Yer harekât eğitimleri,
- Yönetim ve kişisel gelişim eğitimleri,
- IATA eğitimleri,
- İngilizce dil eğitimleri,
- Bilgisayar eğitimleri,
- Diğer eğitimler,

Uçuş Eğitim Merkezi, kokpit ve kabin personeli başta olmak üzere Ortaklığın tüm uçuş eğitim hizmetlerinden sorumlu birimdir. Merkez, uluslararası yetki belgeleriyle aynı zamanda Ortaklık dışı eğitim hizmetleri de sunmaktadır. Sürekli gelişen ve değişen havacılık sektörüne karşın akademi kendini sürekli güncellemektedir.

İstanbul Teknik Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Türk Hava Kurumu, Kapadokya Meslek Yüksek Okulu ve Florida Institute of Technology ve Aviation School gibi saygın ulusal ve uluslararası eğitim kurumlarıyla akademik işbirliğine gidilmiş, karşılıklı iş geliştirme modelleri üretilmiş ve gerekli protokoller imzalanmıştır. Uluslararası rekabet gücünün sürekliliğini sağlamak için 2012 yılı içerisinde Uçuş Eğitim Merkezi'nde öz kaynaklar ile başlatılan projeler faaliyete geçilmiştir(THY,2013)

Diğer taraftan düşük maliyetli havayolu taşımacısı olarak Pegasus Havayolları ise; Sivil havacılık alanında faaliyet gösteren bütün havayolu firmalarında olduğu gibi kendi personeline çeşitli eğitimler vermektedir. Bu amaç doğrultusunda 1994 yılından beri kendi filosundaki uçakları uçuran pilotların gerek temel, gerekse tazeleme eğitimlerini kendi bünyesinde kurduğu ve Türk Sivil Havacılığı Genel Müdürlüğü'nce yetkilendirilmiş eğitim bölümünde görev yapan kendi uçuş öğretmenleri tarafından vermektedir. Teknik ve kabin personeli eğitimlerini şöyle özetleyebiliriz(Pegasus,2014);

**Teknik Eğitim:** Pegasus Teknik; Avrupa Birliği'nin İnsan Faktörleri konusundaki STAMINA projesini sürdürmekte olan Trinity Koleji Psikoloji Kürsüsü 'nün, düzenlemiş olduğu "Uçak Bakımında İnsan Faktörleri Eğitimi"ni Türkiye'de vermeye yetkili bir kuruluştur. Eğitim genel olarak uygulamaya yönelik insan hatalarının ortaya çıkış nedenlerini ve bu nedenlerin ortadan kaldırılması için gereken yaklaşımları içermektedir. Eğitim, tamamen interaktif olup sektördeki insan hatalarının örneklerle sunulması ve geri beslemeler yoluyla tartışılması, dolayısıyla Türk Havacılık sektöründeki temel sorunların belirlenmesini sağlamaktadır. Bu eğitimde insan faktörleri temelde 4 ana bölümde incelenmiş olup bu bölümler; görev, bireysel, ekip ve organizasyon gibi konularda teknik bilgiler sunulmaktadır. Ayrıca JAR-145 ve SHGM

kuralları gereği havayollarında çalışan tüm teknik personelin Uçak Bakımında İnsan Faktörleri eğitimini alması gerekmektedir.

**Kabin Personeli Eğitimi:** Pegasus Havayolları, kuruluş tarihi olan 1990 yılından itibaren Kabin Memuru Eğitimlerini uluslararası Sivil Havacılık Kuralları ile tam uyumlu şekilde, TC. Ulaştırma Bakanlığı / Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nce onaylı programlar çerçevesinde Pegasus Eğitim Akademisi bünyesinde gerçekleştirmektedir. Akademide verilen eğitimler Kabin Ekiplerine de JAA uyumlu ve SHGM onaylı B-737/400-800 eğitimleri verilebilmektedir. Verilen Eğitimler kurumsal olmakla beraber şahsi başvurularda değerlendirilmektedir. Verilen kabin eğitimleri şunlardır;

- B-737/400-800 Temel Eğitim-Tip Eğitimi (Initial-Conversion Training)
- B-737/400-800 Şirket Tip Eğitimi (Company Conversion Training)
- B-737/400-800 Farklılık Eğitimi (Differences Training)
- B-737/800-400 Farklılık Eğitimi (Differences Training)
- Ekip Kaynakları Yönetimi Eğitimi (Crew Resource Management Training)
- Ekip Kaynakları Yönetimi Eğitmen Eğitimi (CRM Instructor Training )

#### 6.3.4 Tedarik

Havayollarında da tedarik sürecinin etkinliği, verilen hizmetin kalitesi, etkinliği ve zamanlaması açısından önemlidir. Havayolu firmalarından müşteri memnuniyetinin en üst düzeyde olması için havayolu firmalarının tedarik sürecinin iyi olması gerekir. Diğer sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de satın almayı; Doğru tedarikçilerin bulunmasından başlayarak doğru kaynaktan teknik spesifikasyonları tanımlanmış doğru kalitedeki malzemelerin ( ürün, makine vs.) doğru zamanda doğru maliyetlerle temin edilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz(Acar,2013).

Son zamanlarda diğer ekonomik sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de büyümenin vermiş olduğu etkenlerden dolayı ana faaliyet alanı dışında da firmaların hizmet vermesi gerekmektedir, yer hizmetleri, uçak içi ikram ve uçak bakım gibi alanlarda da uzmanlaşma gerektirdiğinden bu alanlarda faaliyet gösteren firmalarla işbirliğine gidilmesini doğurmuştur. Havayolu firmalarının dış kaynak kullanıma gitmesi sayesinde her iki firma da ana görevi olan yolcu ve yük taşıma konusunda uzmanlaşmış ve diğer faaliyetlerde ise alt firmalardan yararlanmışır(Karagülle ve Birgören,2013).

Bu kapsamda geleneksel havayolu taşımacılığı firması olarak Türk Hava Yolları, gerçekleştirmiş olduğu havacılık faaliyetlerini kendi markası ve ana şirket dışında alt markalar ve şirketlerle de faaliyet göstermektedir. Bu işbirlikler sayesinde operasyonel maliyetleri düşürerek, operasyonlarında esneklik sağlayarak kalitesini ve verimliliğini yükselterek havacılık sektöründeki gücünü ve hâkimiyetini artırmaktadır. Bunun yanında diğer şirketlere hizmet vererek işbirliklerini de sektörde karlı noktalara getirmeyi amaçlanmaktadır. THY'ye ait alt şirketler şunlardır;

**Türk Hava Yolları Teknik A.Ş:** 23 Mayıs 2006 tarihinde, bölgesinde hava taşımacılığında önemli bir teknik bakım üssü haline gelmek, bu amaçla, sivil havacılık

sektörüne bakım, onarım ve her türlü teknik ve altyapı desteği sağlamak amacıyla %100 hissesi Türk Hava Yolları'na ait olarak kurulmuştur. 30 Haziran 2014 tarihi itibarıyla 2.591 çalışmanı bulunmaktadır.

**THY Havacılık Ağır Bakım Onarım Merkezi A.Ş.(Habom A.Ş):** 2013 yılı Mayıs ayında satın alınan MNG Teknik A.Ş. ve 2011 yılı Haziran ayında %100 Türk Hava Yolları sermayesi ile kurulmuş olan HABOM A.Ş. şirketleri 2013 yılı Eylül ayında THY HABOM A.Ş. adı altında birleşmiştir. Şirket, Atatürk Havalimanı tesislerinde havacılık bakım onarım hizmeti vermektedir. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'nda kurulmakta olan yeni tesisle birlikte bölgedeki en büyük havacılık bakım, onarım, revizyon ve modifikasyon merkezi olmayı hedeflemektedir. 30 Haziran 2014 tarihi itibarıyla 2.561 çalışmanı bulunmaktadır.

**Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. (Sun Express):** Mart 1990'da Antalya'da kurulan şirketin %40 hissesi Lufthansa SICAV-FIS şirketine, %10 hissesi Barbaros Hayrettin Çağa (varisleri)'ne aittir. 30 Haziran 2014 itibarıyla 36 adet uçağı THY A.O tarafından Wetlease olarak kiralanmış, 20 adet uçağı ise 26 yurt içi ve 43 yurt dışı olmak üzere 69 noktada tarifeli ve "charter" yolcu taşıma hizmeti vermekte olup Sun Express'te çalışan personel sayısı 2.616'dır. 2011 yılında Alman kuruluşu Stiftung ve Sun Express'in %50-50 ortak girişimi ile Sun Express Deutschland GmbH firması kurulmuştur. 2011 yılı Haziran ayında faaliyet göstermeye başlayan bu firmanın bünyesinde 30 Haziran 2014 itibarıyla 14 adet B737-800 tipi uçak bulunmaktadır. Bu ortaklığın ileriki yıllarda THY adına önemli ölçüde karlılığa etki yapması beklenmektedir. Bu ortaklık sadece yurtiçinde değil yurtdışında da önemli bir etki yaratmıştır.

**THY DO&CO İkrâm Hizmetleri A.Ş. (Turkish DO&CO):** Eylül 2006'da İstanbul'da kurulan ve 1 Ocak 2007'de operasyona başlayan şirketin %50 hissesi Avusturya kökenli DO&CO Restaurants & Catering AG'ye aittir. Turkish DO&CO, başta THY olmak üzere yurt içi ve yurt dışı merkezli hava yolu şirketlerine uçak içi ikram hizmeti vermektedir. 30 Haziran 2014 itibarıyla şirkette çalışan personel sayısı 4.827'dir.

**TGS Yer Hizmetleri A.Ş:** 26.08.2008 tarihinde yer hizmetleri konusunda faaliyet göstermek üzere, %100 hissesi Türk Hava Yolları'na ait olmak üzere kurulmuştur. 12.03.2009 tarihli Yönetim Kurulu Kararı çerçevesinde imzalanan ortaklık sözleşmesi ile hisselerin %50'si Havaş Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.'ye devredilmiştir. 1 Ocak 2010 tarihinden itibaren TGS Yer Hizmetleri A.Ş. tarafından Türk Hava Yolları'na yer hizmetleri verilmeye başlanmıştır. 30 Haziran 2015 itibarıyla TGS'de 8.490 kişi istihdam edilmektedir.

**THY OPET Havacılık Yakıtları A.Ş:** Her türlü hava aracı için; petrol ürünleri, kimyevi maddeler, madeni yağlar ve boyaların yurtiçi ve yurtdışında satımı, ithali, ihracı, dağıtımı ve nakliyesini yapmak ve yaptırmak üzere 18.09.2009 tarihinde kurulmuştur. Şirket fiili operasyona 1 Temmuz 2010 tarihinde başlamıştır. 30 Haziran 2014 itibarıyla toplam personel sayısı 255'dir. 01.11.2012 tarihinde deniz tankerleri ile petrol ve petrol ürünleri taşımacılığı faaliyetlerinde bulunmak üzere %100 THY Opet



Havacılık Yakıtları A.Ş. ortaklığında, Kuzey Tankercilik A.Ş. ve Güney Tankercilik A.Ş. ünvanlı şirketler kurulmuştur.

**Uçak Koltuk Üretimi San. ve Tic. A.Ş.:** 27 Mayıs 2011 tarihinde, dünya ölçeğinde uçak koltuğu dizayn ve üretimi, yedek parça üretimi, modifikasyonu, pazarlaması ve satışı konularında faaliyet göstermek amacıyla kurulmuştur. Şirketin %5 hissesi Türk Hava Yolları Teknik A.Ş.'ye, kalan %50 hissesi Assan Hanil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.'ye aittir. 30 Haziran 2014 itibarıyla şirkette 35 kişi istihdam edilmektedir.

**TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.:** Aralık 2010'da, uçak kabin içi ürünler ve komponentlerin üretimi, lojistik desteği, modifikasyonu ve pazarlamasını gerçekleştirmek üzere sermayesinin %30'u Türk Hava Yolları A.O.'ya, %21'i THY Teknik A.Ş.'ye ve %49'u TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.'ye ait olacak şekilde "Ortak Girişim Anlaşması" imzalanmış olan şirketin kuruluşu 09.05.2011 tarihinde gerçekleşmiştir. 30 Haziran 2014 itibarıyla şirkette 95 kişi istihdam edilmektedir.

**Pratt & Whitney THY Teknik Uçak Motoru Bakım Merkezi Ltd. Şti. (TEC-Turkish Engine Center):** İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havaalanı'nda yaklaşık 25.000 m2 alan üzerinde faaliyet gösteren ve başta Türkiye ve yakın bölgeler olmak üzere tüm global müşterilerine motor bakım, tamir ve revizyon hizmeti sunmak amacıyla 10.10.2008 tarihinde kurulan şirketin %51 hissesi, küresel havacılık sektörüne yüksek teknolojiye sahip uçak motoru üretim ve bakım hizmeti sunan United Technologies Corporation grubu şirketi olan Pratt & Whitney'e aittir. 30 Haziran 2014 itibarıyla şirketin çalışan personel sayısı 234'tür.

**Goodrich THY Teknik Servis Merkezi Ltd. Şirketi:** Şirketin kurulmasına ilişkin Goodrich Corporation ile "Ortak Girişim Anlaşması" Temmuz 2010'da imzalanmış, şirket 14.12.2010 tarihinde %40 hissesi Türk Hava Yolları Teknik A.Ş.'ye, %60 hissesi Goodrich Corporation'a ait olmak üzere kurulmuştur. Uçak motoru "Nacelle" ve "Thrust Reverser" bakım onarımı hizmeti veren Goodrich THY Teknik Servis Merkezi Ltd. Şirketi'nde 30 Haziran 2014 tarihi itibarıyla çalışan personel sayısı 23'tür.

**Turkbine Teknik Gaz Türbinleri Bakım Onarım A.Ş.:** 28.06.2011 tarihinde %50 hissesi Türk Hava Yolları Teknik A.Ş.'ye, %50 hissesi Zorlu Enerji Tesisleri İşletme ve Bakım Hizmetleri A.Ş.'ye ait olmak üzere; gaz türbinleri ile endüstriyel gaz türbinlerine yönelik tamir, bakım ve onarım konularında faaliyet göstermek amacıyla kurulmuştur. 30 Haziran 2014 itibarıyla çalışan personel sayısı 17'dir.

**THY Aydın Çıldır Havalimanı İşletme A.Ş.:** Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) tarafından Aydın Çıldır Havalimanının seyrüsefer hizmetleri hariç işletme haklarının kiralama yoluyla 20 yıl süreyle devredilmesine ilişkin yapılan ihaleyi Türk Hava Yolları kazanmıştır. Aydın Çıldır Havalimanı'nın işletmeciliğini yapmak, havacılık eğitimi, sportif ve eğitim amaçlı uçuşlar, pist uzunluğuna uygun uçak tipleri ile yolcu taşımacılığına yönelik faaliyetlerde bulunmak üzere; 21.06.2012 tarihinde kurulmuştur. 30 Haziran 2014 itibarıyla şirkette 1 kişi istihdam edilmektedir. Pist yapımı tamamlanmış ve pistte uçuş eğitimleri başlamıştır. THY'nin en yeni alt şirketi

olan bu şirket firmanın önümüzdeki farklı alanlarda faaliyet gösterebileceğinin işareti olabilir.

THY'nin alt şirketlerine ilişkin Haziran 2015 yılı itibariyle mali durumu şöyledir;

**TABLO 20: THY'nin Haziran 2015 İtibariyle Alt Şirketlerinin Mali Durumu( THY,Haziran,2015)**

<b>Alt Şirket Adı:</b>	<b>Öz kaynak</b>	<b>Kar / (Zarar) Durumu</b>
<b>Turkish DO&amp;CO</b>	<b>99.543.890</b>	<b>16.527.335</b>
<b>THY Opet</b>	<b>75.664.205</b>	<b>20.732.644</b>
<b>TGS</b>	<b>86.166.818</b>	<b>15.095.764</b>
<b>TEC</b>	<b>50.445.901</b>	<b>4.407.480</b>
<b>Sun Express</b>	<b>65.365.616</b>	<b>-13.457.564</b>
<b>Türkbine Tecnic</b>	<b>8.722.600</b>	<b>136.491</b>
<b>Uçak Koltuk</b>	<b>4.990.149</b>	<b>868.696</b>
<b>TCI</b>	<b>6.307.677</b>	<b>-3.872.516</b>
<b>Goodrich</b>	<b>1.388.308</b>	<b>645.394</b>
<b>TOTAL</b>	<b>398.595.164</b>	<b>41.083.724</b>

**Anadolu Jet:** Yukarıda belirtilen şirketlerden farklı bir özelliğe sahip olan Anadolu jet firması, Türkiye genelinde “uçmayan kalmasın” sloganıyla önemli bir düşük maliyetli havacılık faaliyeti göstermektedir. 23 Nisan 2008 tarihinde geniş halk kitlelerinin ulaşım hizmetinden yararlanmaları amacıyla Türk Hava Yolları'nın yeni bir iş modeli ile yapılandırdığı farklı bir ticari markası olarak kurulmuştur.

Maliyet avantajlarının bilet ücretlerine yansıtılmasıyla uçakla seyahat daha cazip hale getirilmiştir. Ankara hatlarındaki yolcu sayısı %65 artmış, doluluk oranları %85 seviyelerine gelmiştir. 5 uçakla operasyonlara başlayan firma ciddi sayılabilecek bir noktaya gelmiştir. Anadolu'nun 40 noktasına yolcu taşıyan AnadoluJet, THY'nin bölgesel odaklanma stratejinin bir ürünüdür. Son yıllarda Borajet firmasıyla yapmış olduğu stratejik ortaklıklar şirketin faaliyetinde önemli etkiler yaratması beklenmektedir. Anadolu Jet genişleyen filo yapısıyla toplam 28 uçağa sahiptir. Toplam yolcu kapasitesi ise 4052'dir(Anadolu Jet,2014)

Diğer taraftan düşük maliyetli havayolu taşımacılığı firması olarak Pegasus Hava Yolları, gerçekleştirmiş olduğu havacılık faaliyetlerini kendi markası ve ana şirket dışında alt markalar ve şirketlerle de faaliyet göstermektedir. Bu sayede Pegasus havayolları, maliyetlerini azaltarak belli alanda uzmanlaşma stratejisi uygulamaktadır. Ayrıca farklı markalar adı altında bir nevi ürün farklılaştırmasına giderek farklı müşterilere de ulaşma imkanı bulmaktadır. Pegasus Hava Yolları'na ait şirketler şunlardır;

**IHY İzmir Havayolları A.Ş.(İzAir):** İzmir Hava Yolları İzmir, Türkiye merkezli bölgesel bir havayolu şirkettir. Türkiye ve Avrupa'ya uçuşlar düzenler. İzmir Hava Yolları'nın merkezi Adnan Menderes Havalimanı (ADB), İzmir'dir. Bölgesel odaklama stratejisini kendine ana strateji uygulayan firma tıpkı ana şirket Pegasus Havayolları gibi düşük maliyetli bir havayolu firmasıdır. Uçaklarından bir kısmı İzmir (ADB) merkezli, bir kısmı da dönüşümlü olarak Sabiha Gökçen (SAW) merkezli olarak uçurulmaktadır. Şirketin uçaklarının C bakımlarına kadar olan bakımları, yapılan Bakım Destek Anlaşması ile dışarıdan satın alınmakta ve JAR 145 onaylı Pegasus Havayolları tarafından yapılmaktadır(İzair,2015)

**İzmirli Otelcilik Yatırım Turizm ve Ticaret A.Ş.(İzmirli Otelcilik):**Pegasus Havayolları ve diğer diğer alt markaların uçaklarına ait petrol ürünleri, kimyevi maddeler, madeni yağlar ve boyaların yurtiçi ve yurtdışında satımı, ithali, ihracı, dağıtımını ve nakliyesini yapmak ve yaptırmak üzere kurulmuş bir şirkettir.

**Pegasus Uçuş Eğitim Merkezi A.Ş.(PUEM):** Pegasus Havayolları, hızla gelişmekte olan Türk Sivil Havacılık sektörünün gelecekteki pilotlarını yetiştirmek üzere Sim-Industries ile işbirliği yaparak İstanbul'da Pegasus Uçuş Eğitim Merkezi'ni hayata geçirdi. Bu sayede gelişen havacılık sektörüne ilişkin kalifiye ekipmanı bu sayede daha rahat elde edebiliyorlar.

**Air Manas Air Company LLC (Air Manas):**2006 yılında Kırgızistan'da kurulan Air Manas firması 2009 yılında operasyonlarını sonlandırmasının ardından şirketin 49%'u Pegasus Havayolları tarafından alındıktan sonra 2012 yılında yeniden faaliyete başladı. Bölgesel bir odaklanma stratejisi uygulayan firma Kırgızistan-Rusya ve Türkiye arasında seferler düzenlemektedir.

**TABLO 21: Pegasus Havayolları'na Ait Olan Alt Şirketlerin Haziran 2015 İtibariyle Mali Durumu(Pegasus, Haziran,2015)**

Alt Şirket Adı:	Özkaynak	Pegasus Ait Hisse Oranı
<b>IHY İzmir Havayolları A.Ş.(İzAir)</b>	59.500.000(TL)	%69,12
<b>İzmirli Otelcilik Yatırım Turizm ve Ticaret A.Ş.(İzmirli Otelcilik):</b>	4205000(TL)	%59,45
<b>Pegasus Uçuş Eğitim Merkezi A.Ş.(PUEM)</b>	200000(TL)	%49,40
<b>Air Manas Air Company LLC (Air Manas)</b>	12.425.000(KGS)	%49,00

### 6.3.5 Teknoloji Geliştirme

Dünyada rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerden biri olan sivil havacılık sektörü, günümüzde diğer sektörlerde olduğu gibi rakiplerinin önüne geçmek ve buldukları sektörde fark yaratmak, öne çıkmak, tercih edilir olmak ancak teknolojik çalışmalara da ağırlık vermekten geçmektedir. Son yıllarda tüm sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de değişen müşteri tercihlerine cevap vermenin yolu inovatif çalışmalardan

geçmektedir. Bu kapsamda firmaların sektörü iyi analiz edip, sektörle ilgili iyi araştırma geliştirme faaliyeti sürdürmesi gerekmektedir.

Havayolu firmalarında ileri teknolojilerin kullanıldığı araçlarla birlikte operasyonel faaliyetlerin planlanması ve programlanmasında her iki firma içinde teknoloji önemli yere sahiptir. Teknoloji sayesinde firmalar yolcularına daha iyi hizmetler sunmaktadır, ayrıca geliştirmiş oldukları bilet rezervasyon sistemleri sayesinde maliyetleri düşürücü bir etki ettiği de görülmüştür. Ayrıca teknoloji sayesinde yolcuların daha güvenli bir yolculuk yapma olanağı sağlanmaktadır.

Bu kapsamda Türk Hava Yolları birçok teknolojik çalışma yapmıştır, firmanın geliştirmiş olduğu Invest On Board projesi ile girişimcilere fikirlerini uçaklarında sunma imkanı veriyor. Bu proje sayesinde iş adamları ve yatırımcılar uçuşta seyahat ederken en iddialı startup fikirlerini oturdukları yerden izleme ve değerlendirme şansı buluyor bu kapsamla birlikte geliştirilen eTohum projesi girişimcilerle yatırımcıların buluşabileceği yeni bir alan yaratmayı hedefliyor. Bu kapsamda seçilen ilk 11 startup projesi sayesinde, geniş film, müzik ve oyun arşivine sahip, dokunmatik ve işlevsel uçak içi eğlence sistemi Planet'e yüklenmiş olacak. Böylece yolcuların memnuniyeti daha üst düzeye çıkmış oldu. THY'nin yenilik kapsamında farklı müşteri tiplerine ulaşmak amacıyla Müşterilere sunduğumuz hizmetin çeşidi ve kalitesi üzerine farklılıklar tasarlandı ve yeni vip salonları da hizmet görmeye başladı.

THY kargo departmanında değişen kargo işlemlerini daha ileri taşımaya odaklı gelecek vizyonu doğrultusunda yeni, daha dinamik ve sistematik bir yazılımın uygulanması dönüştürme konusunda COMIS (Kargo Operasyon Yönetimi ve Bilgi Sistemi)'ni hayata geçirmek üzere IBS Yazılım Hizmetleri Inc. ile çalışma yaptı. Bu yazılım sayesinde Hava kargo hareketi, sadece hızlı ve güvenli değil aynı zamanda güvenilir ve maliyet etkinlik özelliklerini de içinde barındıracaktır. Ayrıca bu yazılım sayesinde operasyonel maliyetleri kontrol altında tutarken, müşteri istekleri doğrultusunda hizmet sağlamakta ve değişen piyasa koşullarına hızlı ve etkin bir biçimde cevap vererek yenilikçi çözümler sunmaktadır.

Projenin anahtar gücü, tam entegre, tek bir veri tabanı, geliştirilmiş veri bütünlüğü ve azalan bilgi işleme maliyetleri getiren bir elektronik bilgi işlem omurgası üzerinde yatmaktadır. Modüler design olarak inşa edilmiş bu sistem içindeki her sub systemin bağımsız bir element olarak çalışmasını sağladığı gibi diğer sistemlerle de entegre olup bir bütün olarak çalışmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca Turkish Cargo'nun gelirlerini daha yüksek seviyelere taşıması amacıyla geliştirilen Kargo RM (Revenue Management) Projesi sayesinde de modern bir gelir yönetimi sistemini bölüme entegre etmek amaçlanmaktadır.

Ayrıca 5746 sayılı kanuna göre Türkiye Cumhuriyeti Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı onaylı Turkish Technic Ar-Ge Merkezi bulunmaktadır. Bu merkezde THY A.O. ve Turkish Technic A.Ş.'nin sahip olduğu bilgi birikimiyle sektördeki gelişmeler ve müşterilerin talepleri doğrultusunda Ar-Ge çalışmaları yapılmaktadır(THY,2014)

Bütün bu çalışmaların dışında İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) ile Türk Hava Yolları (THY) arasında imzalanan protokol ile birlikte Uçak ve Uzay Bilimleri Fakültesi (UUBF) bünyesinde THY Ar-Ge Ofisi kuruldu. Bu protokol sayesinde İTÜ'lü öğrenciler Ar-Ge ofisinde belirli aralıklarla düzenlenecek seminerlerde, sektör temsilcileriyle bir araya gelerek havacılık sektöründeki yenilikçi düşünceleri ve gelişmeleri yakından takip etme fırsatı elde edecekler. Öğrenciler anlaşma çerçevesinde hem İTÜ'nün teknik altyapısına hem de THY'nin dokümanlarına ulaşabilecekler. Bu kapsam sayesinde yeni fikir ve çalışmalar gençlerin de katılımı sağlanmaktadır(İTÜ,2014)

Diğer düşük maliyetli havayolu taşımacılığı firması olarak Pegasus Havayolları sektöre kazandırmış olduğu yeniliklerle adında sıkça söz ettirmiştir. Bunları şöyle özetleyebiliriz;

Türkiye' de havacılık sektöründe farklılık yaratacak en önemli araçlardan birinin "teknoloji" olduğunun farkında olan firma, e-ticaret alanında birçok ilklere (Elektronik Bilet, CRS-Computer Reservation Systems, DCS-Doğrudan Kontrol Sistemi, Self-Check-In, SMS yolu ile PNR numarası verilmesi) imza atarak sektöre öncülük etmiştir. Bunun yanı sıra tüm satışları ve maliyetleri anında görebilmekte, bu da yönetimin kararlarında bir esneklik kazandırmaktadır.

Şirketin sahip olduğu bazı uçaklarda da (CRJ-900) uçulamayan havaalanlarına inmede kolaylık, yakıt tasarrufu ve dolması zor hatlarda kullanışlılık sağlanmaktadır. Ayrıca Avea ile yaptığı anlaşmayla Boeing 737-500 tipi uçağının üzerinde bir yıl boyunca şirketin reklamını taşıyarak marka bilinirliğini ön planda tutarak maliyetlerde önemli azalma sağlamaktadır.

Pegasus'un geliştirmiş olduğu "plus kart" uygulamasıyla yolcularına daha avantajlı uçuşlar sunmaktadır. "Pegasus Plus Kart" yaptığımız tüm harcamalardan %1 Uçuş Puan kazandırma, bonus biriktirme ve "Pegasus Plus" üyelik ayrıcalıklarından da yararlanma fırsatı sunmaktadırlar(Pegasus,2014)

#### **6.4 HAVACILIK SEKTÖRÜNDE REKABET UNSURLARI**

Havayolu işletmeleri diğer üretim yapan sektörlerden farklı olarak hizmet alanında faaliyet gösterdikleri için havayolu işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve müşteri memnuniyetini artırmak zorundadırlar. Bu kapsamda başta güvenilirlik ve iyi hizmet olmak üzere uzmanlık ve esneklik, avantaj ve uygunluk, güvenlik ve kalite, rahatlık ve çeşitlilik gibi ana başlıklar altında çalışmalar yaptığı ve diğer işletmelere göre farklılık yaratmayı amaçladığı görülmektedir. Havayolu firmalarını etkileyen rekabet unsurlarını şöyle özetlemek mümkündür(Yıldırım,2015);

**TABLO 22:Sektördeki Havayolu Firmalarını Etkileyen Rekabet Unsurları (Yıldırım,2015)**

<b>Güvenilirlik ve İyi Hizmet</b>	<b>Avantaj ve Uygunluk</b>
1.Havaalanına servis hizmeti	1. Ulaşım ağı genişliği
2.Havaalanı hizmetlerinin iyi olması	2. Fiyatların uygun olması
3.Güvenilir olması	3.Uçuş saatlerinin uygun olması
4.Kaza sayısının az olması	4. Personelin müşteri sorularına tatmin edici cevaplar vermesi
5. Büyük bir filoya sahip olması	5.Personelin müşterilere yardımcı olma konusundaki istekliliği
6.Filonun genç ve bakımlı olması	<b>Rahatlık ve Çeşitlilik</b>
7.Müşteri menfaati konusunda titiz olması	1.Vakit geçirme olanakları (video, dergi, vs)
8.Personelin müşteri isteklerine hızlı reaksiyonu	2.Yiyecek ve içeceklerin çeşitliliği
<b>Uzmanlık ve Esneklik</b>	3.Uçağın temizliği
1.Zamanında hareket etmesi	4.Uçağın rahatlığı
2.Sefer sayısının fazla olması	5.Çalışma saatlerinin müşterilere uygun olması
3.Personelin uzman olması	<b>Güvenlik ve Kalite</b>
4.İletişimin kolay olması	1.Uçuş güvenliği (iniş-kalkış)
5.Hizmetin taahhüt edildiği şekilde gerçekleşmesi	2.Hostes ve kabin görevlilerinin tutumu
6.Hizmetin taahhüt edilen zamanda yerine getirilmesi	3.Yiyecek ve içeceklerin kalitesi
7.Sunulacak hizmetin zamanının tam olarak bildirilmesi	4.Uçuş bilgilendirme

## **6.5 TÜRK HAVA YOLLARI VE PEGASUS HAVAYOLLARININ REKABET AÇISINDAN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ**

Çalışmamızın bu bölümünde yukarıda ayrıntılı olarak vermiş olduğumuz veriler doğrultusunda Türk Havayolları ve Pegasus Havayollarının rekabet açısından güç ve zayıf yönlerini şöyle özetlemek mümkündür;

**TABLO 23:Geleneksel Havayolu Olarak THY'nin SWOT Analizi**

<b>Güçlü Yönleri</b>	<b>Zayıf Yönleri</b>
1.Türkiye'de havacılık sektörünün gelişmeye açık olması.	1.Aşırı agresif bir büyüme politikasının risk olması,
2. Türkiye'nin bulunduğu jeopolitik konumu,	2. Artan filo yapısının finansının ilerleyen dönemlerde bilançoya negatif etkileri

	olması,
3. Türkiye'nin genç ve dinamik nüfusa sahip olması	3. Kamu destekli bir firma olmasından dolayı bürokratik engeller olabilmesi,
4. Firmanın artan geliri ve karlılığı	
5.Rakiplerine göre gelirlerinin maliyetini kontrol edebilme avantajı,	
6. Sektörde artan market payı,	
7. Yerel olarak markanın güçlü bir konumda olması,	
8. Star Alliance Üyesi Olması,	
9.Güçlü bir devlet desteği olması,	
10.Lufthansa ile yapmış oldukları stratejik anlaşma,	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehlikeler</b>
1. Dünyada oluşan ekonomik krize rağmen havacılık sektörünün gelişmeye açık olması.	1. Düşük maliyetli havayolu firmalarının gün geçtikçe artması,
2. Kargo havacılığının büyük bir gelişme potansiyeli olması,	2. Ülkemizde değişen döviz kurlarına özellikle dolara karşı TL'nin dalgalı bir seyir alması
3. Ülkemizde bulunan potansiyel turistik bölgelerin rağbet görmesi,	
4. Ülkemizde değişen kanunlarla havacılık sektörünün önünün açılması,	
5. Devlet tarafından yapılan havaalanı sayısının gün geçtikçe artması,	
6. Son günlerde düşen petrol fiyatlarının havacılık firmalarına pozitif etkisi,	

**TABLO 24: Düşük Maliyetli Havayolu Olarak Pegasus Havayolunun SWOT Analizi**

<b>Güçlü Yönleri</b>	<b>Zayıf Yönleri</b>
1.Bölgesel avantajlardan dolayı Avrupa'nın en hızlı gelişen havayolu firması olması,	1.Avrupadaki diğer düşük maliyetli havayolu firmalarına göre daha maliyetli bir petrol gideri olması,
2. Güçlü bir gelir yönetimi olması,(verdiği hizmetlerin kısıtlı olmasından dolayı dengeli bir finansal yapıya sahip)	2. Diğer rakip firmalara göre(özellikle THY) daha dar bir uçuş ağına sahip olması,

3. Daha düşük maliyetli havaalanlarının kullanmasının vermiş olduğu maliyet avantajı	3. Bilet rezervasyonlarına ve havaalanlarına ulaşımında ekstra ücretler alması,
4. Genç ve dinamik bir filo yapısına sahip olması	
5. Operasyonel faaliyetleri zamanında yapması,	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehlikeler</b>
1.Dünyada oluşan ekonomik krize rağmen ülkemizde havacılık sektörünün gelişmeye açık olması.	1. AB ve Türkiye arasında yapılan açık gökler anlaşması ile daha fazla havayolu firmasının rekabete dahil olması,
2.Ülkemizde değişen kanunlarla havacılık sektörünün önünün açılması,	2. Ülkemizde değişen döviz kurlarına özellikle dolara karşı TL'nin dalgalı bir seyir alması,
3, Özellikle İstanbul olmak üzere yeni yapılacak havaalanlarının daha geniş kapasiteli ve daha az maliyetli olması,	3.Pegasus havayolu firmasının ana merkezi SAW'ın kapasitesinin dolması,
4.Son günlerde düşen petrol fiyatlarının havacılık firmalarına pozitif etkisi,	4..En büyük yerel rakip olan THY'nin de SAW'a uçuşlar yapmaya başlaması,
5.Ülkemizde değişen kanunlarla havacılık sektörünün önünün açılması,	5.Uçak firmalarının gelişen teknoloji ile birlikte yeni uçaklar yapması,



## 7. BÖLÜM: SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Son yıllarda Dünya’da ekonomik, sosyal ve siyasi alanlarda birçok değişiklik yaşanmaktadır. Havacılık sektörü diğer bütün sektörlerle oranla bu gelişmelerden daha fazla etkilenmektedir. 1980’li yılların ardından kendini gösteren ve rekabet de önemli bir yere sahip olan liberalleşme hareketinden havacılık sektörü de etkilenmiştir, bu tarihten itibaren değişen ekonomik gelişmeler doğrultusunda kamu destekli birçok havayolu firması özelleşmiş ve sektöre birçok yeni yatırımcı katılmıştır, böylece havacılık sektöründe çetin rekabet ortamı doğmuştur.

Son yıllarda yaşanan teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasi gelişmeler sonucunda dünya ekonomisinde faaliyet gösteren firmalar ve yaşayan insanlar küresel bir yapıya kavuşmuşlardır. Bu doğrultuda ülkeler arası sınırlar ortadan kalkmış ve dünyanın bir ucundan diğer bir ucuna ulaşım kolay hale gelmiştir. Bütün bu gelişmelerin sonucunda ulaştırma modellerinin önemi giderek artmış ve lojistik sektörü büyük bir ivme kazanmıştır. Bu doğrultuda insanların veya ürünlerin bir yerden diğer bir yere güvenli ve konforlu bir şekilde ve en kısa süre içerisinde bir yerden başka bir yere taşınması için havayolu modelinin önemi giderek artmaktadır. Havayolu modeli firmalara diğer ulaştırma modellerine bakıldığında daha fazla büyüme potansiyeli sunmaktadır, bunda insanların seyahat alışkanlıklarının da değişmesinin payı büyüktür.

Ülkemiz sivil havacılık sektöründe yaşanan gelişmeler doğrultusunda değişen yasal mevzuatlar doğrultusunda sektörde var olan firmaların farklı iş modellerine olan uyumu daha fazla olmaktadır. Bu doğrultuda çalışmamızın ana konusu olan rekabet stratejilerini geleneksel havayolu taşımacılığı modeli olarak Türk Hava Yolları ile düşük maliyetli havayolu taşımacılığı olarak Pegasus Havayolları arasındaki mevcut rekabet, bu şirketlere ait olan elde edilmiş olan veriler çerçevesinde irdelenmiş ve analiz edilmiştir.

Diğer sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de var olan firmaların ana amacı insan gereksinimlerini karşılamak amacıyla iktisadi mal ve hizmet üretmektir. Bu amaç doğrultusunda sektördeki firmaların diğer rakiplerine oranla daha fazla ön plana çıkmak ve rekabet avantajı sağlamanın unsurlarından biride değer yaratmaktır. Bu kapsamda incelenen her iki firmanın da sektördeki var olan çetin rekabetten ön plana çıkmak amacıyla müşteri memnuniyeti artırmak ve mevcut müşterilerin havayolu firmalarından beklentilerinde uygun mal ve hizmeti uygulamaktır. Bu amaç doğrultusunda FSNC

firması olarak THY'nin müşterilerine değer yaratmak amacıyla sundukları mal ve hizmet için ödediği bedelin onlara nasıl bir fayda sağladığına yönelik değer anlayışı ön plana çıkmaktadır. Diğer taraftan LCC firması olarak Pegasus Havayollarında ise müşterilerine olan değer yaratmanın, müşterilerine sunulan bir mal veya hizmetten daha az maliyetle elde ettiğini düşünmesi ön plandadır.

LCC firması olarak incelediğimiz Pegasus Havayollarının sektördeki diğer havayolu firmalarıyla rekabet edebilmek için maliyet odaklı bir strateji benimsemiştir. Bu strateji doğrultusunda firmanın temel amacı piyasadaki mevcut firmalarının yolculara sunmuş oldukları fiyatın altında bir fiyat sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda Pegasus havayolları operasyonel giderleri kontrol altına almış ve maliyet odaklı bir strateji benimsemiştir. Pegasus havayollarında operasyonel faaliyetler esnasında uçuş hizmetlerinde dakiklik ve zamanında kalkış en önemli prensip haline getirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda Pegasus havayollarına ait uçağın bulunduğu havaalanından kalkış süresi olarak azami 30 dakika ile sınırlandırılmıştır, böylece verimliliği en üst düzeyde tutarak maliyet avantajı sağlamak ön plandadır. Ayrıca uçaklardaki yolcu doluluk oranlarının yüksek tutarak birim maliyetleri daha düşük tutmak amaçlanmaktadır.

Sivil havacılık sektöründe var olan rekabetin fiyat ve hizmet faktörleri üzerinde olduğu görülmüştür. Bu kapsamda FSNC firması olarak THY'nin sermaye yapısının büyük oranda kamu destekli olması nedeniyle oldukça agresif büyüme strateji uygulamaktadır. Ayrıca gelişen havacılık sektöründe diğer havayollarıyla rekabet edebilmesi için iyi bir gelir yönetimi politikasına sahip olmak için Sabre firmasıyla gelir yönetimi işbirliği yapmaktadır. Bu konuda firmanın geliştirdiği "Airmax" gelir yönetimi sistemi sayesinde geniş içerikli ücretlerini, tarifelerini ve envanterini Sabre küresel dağıtım sisteminde, seyahat pazarında mevcut hale getirmek amacıyla birlikte koordine edildiği görülmektedir. THY'nin gelir yönetimini dış hatlar ve iç hatlar olmak ikiye ayırmaktadır. THY'nin gittikleri mesafeye göre ve yolcuların ekonomik konumlarına göre First Kabin, Business Kabin, Ekonomi Kabin gibi 2 veya 3 kısımda hizmet sunmaktadır. Böylece değişik gelir grubuna sahip yolculara hitap edebilmek amaçlanmaktadır. Ayrıca Türk Hava Yolları'nın düşük maliyetli havayolu firmaları ile rekabet edebilmek için yeni bir iş modeli yapılandığı farklı bir ticari markası Anadolu Jet, maliyet avantajlarının bilet ücretlerine yansıtılmasıyla uçakla seyahat daha cazip hale getirilmiştir.

Diğer taraftan maliyet odaklı bir strateji uygulayan LCC firması Pegasus Havayolları, yapmış oldukları seferlerdeki maliyetleri kontrol altına almak amacıyla gelir yönetimi sistemi geliştirmiştir. Bu kapsamda geliştirmiş olduğu gelir yönetimi sayesinde arz ve talebe dayalı esnek bir fiyat politikası uygulayarak daha geniş müşteri portföyüne ulaşmaktadır. Pegasus Havayolları'nın 2006 yılından itibaren başlatmış olduğu satış stratejisi olan "Peganomi" ile yolcular, uçuş tarihinden en az 60 gün önce biletini alanlar daha uygun fiyatlardan yurtiçi ve yurt dışı seferler için daha uygun fiyatlardan uçuş fırsatı yakalamaktadırlar. Ayrıca Pegasus diğer mevcut LCC firmalarından farklı olarak başta THY gibi sektördeki mevcut FSNC firmalarına karşın yeni rekabet stratejileri geliştirmiştir. Burada yolcularına eko paket, avantaj paket ve ekstra paket gibi seçenekler sunarak yolculara daha uygun fiyatlardan daha çeşitli hizmetlerden yararlanma hizmeti sunarak daha farklı müşteri grubuna da hizmet etme imkânı sunmaktadır.

Geleneksel havayolu taşımacılığı firması olarak THY, diğer FSNC firmaları gibi operasyonel faaliyetlerde gittikleri destinasyonlarda ana havaalanlarını kullanmaktadır. Bu çerçevede THY ana havaalanı olarak İstanbul Atatürk Havaalanını kullanmaktadır. Bu havaalanına benzer olarak Paris'te Charles de Gaulle ve Londra'da Heathrow gibi birincil havaalanlarını kullanmaktadır. Diğer taraftan LCC firması olan Pegasus Havayolu ise ikmal ihtiyaçlarını ikincil havaalanı olan İstanbul'da Sabiha Gökçen havaalanında karşılamaktadır, ayrıca diğer destinasyonlarda Paris'te Orly ve Londra'da ise Gatwick havalanlarını kullanmaktadır. Bu durum maliyet açısından FSNC firması olarak THY'ye daha yüksek maliyetle, LCC firması olan Pegasus Havayoluna ise daha düşük maliyetle hizmet verme imkanı sunmaktadır. Bu faktörün ülkemizde diğer gelişmiş ülkelere oranla rekabette hissedilmesi ilerleyen yıllarda yapılacak yeni havalimanları sayesinde daha da hissedilmesi beklenmektedir.

Geleneksel havayolu taşımacılığı firması olarak THY, operasyonel faaliyetlerde tedarik gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurmuş oldukları alt iştirakler sayesinde yer hizmetleri, uçak bakım onarım ve yakıt gibi diğer giderlerde geçmiş yıllara oranla büyük bir tasarruf yaptığı görülmüştür, bu şirketler sayesinde THY, LCC firmaları ile olan maliyet dezavantajını minimize etmeye çalışılmıştır. Ayrıca kurmuş oldukları yer hizmetleri ve ikram firmaları sayesinde uçuş öncesi, sonrası veya uçuş esnasında verilen hizmetlerde yüksek müşteri memnuniyeti amacıyla hizmetler verilmiştir. Diğer taraftan LCC firması olan Pegasus Havayolu, uçuş öncesi ve sonrasında yolcularına vermiş oldukları hizmeti kısıtlı ve basit vererek önemli bir tasarruf sağlamaktadır.

Gerek geleneksel gereksete düşük maliyetli havayolu firmalarında ICAO'nun belirlemiş olduğu nitelikli ve gerektirdiği bölümlerde lisanslı personel bulundurma zorunluluğu yüzünden bu alanda temel olarak farklılık olmamaktadır. Geleneksel havayolu taşımacılığı firması olarak THY, kuruluşundan itibaren personel eğitimine büyük önem vermiştir. Bu kapsamda personelini yurt içinde ve yurt dışında yapılan kurs ve seminerlerle desteklemiştir. İlk dönemde eğitimler pilot ve makinistlere yönelik olarak gerçekleştirilmiş, geçen zaman içerisinde hava taşımacılığı sektörünün giderek gelişmesiyle, eğitim çalışmalarını daha sistematik bir şekilde dönüştürmüştür. Diğer taraftan LCC firması olan Pegasus Havayolu ise yapmış oldukları operasyonlar doğrultusunda uygun sayıda uçuş ekipmanı ve yeterli sayıda personelle belirli çalışma saatleri doğrultusunda maksimum verim almayı amaçlamıştır.

Geleneksel havayolu firması olarak THY'nin gerek filo yapısı gereksete uçuş ağı büyümeye paralel olarak genişlemektedir. Geleneksel havayolu firması olarak Türk Havayolları incelendiğinde filo yapısının geniş gövdeli ve farklı tipte uçaklar olduğu görülmektedir. Geniş ve dar gövdeli uçaklarla hizmet vermekle birlikte Türk Havayolları hem kısa mesafeli hem de uzun mesafeli uçuşlarda daha rekabetçi bir avantaj yakalamaktadır, filo yapısı olarak heterojen yapıya olan THY'nin filo yapısının farklı olması dolayısıyla ayırmış oldukları amortisman giderleri LCC firmalarına göre daha fazla olduğu görülmüştür. Diğer taraftan tek tip filo yapısına sahip olan Pegasus havayollarının amortisman giderlerinin düşük olduğu görülmüştür, ayrıca filosundaki kiralık uçaklar sayesinde filo kiralama giderlerinin ise yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca LCC firması olarak Pegasus'un filosundaki uçaklardaki koltukların diz yüksekliklerinin THY'nin sahip olduğu filodaki uçaklardaki koltuk yüksekliklerine göre

farklı olması, firmaya daha düşük birim maliyetle operasyonel faaliyetler yapma imkânı vermektedir. Fakat Pegasus'un tek tip filoya sahip olması coğrafik koşulları daha engebeli olan farklı destinasyonlarda firmaya THY'nin sahip olduğu filo yapısına göre dezavantajlar teşkil etmektedir.

Düşük maliyetli havayolu firması olarak Pegasus havayollarının arz ve talebe uygun olarak kademeli olarak yapmış olduğu pazarlama strateji sayesinde yapmış oldukları seferlerdeki operasyonel maliyet riskini en aza indirmişlerdir. Bu sayede müşterilerine sunmuş oldukları koltuk rezervasyon sistemi sayesinde kâğıt bilet kullanımını ortadan kaldıran e-bilet sistemi sayesinde acentelere ödemek zorunda olduğu komisyonlardan da feragat etmişlerdir. Diğer taraftan geleneksel havayolu firması olan THY'nin bilet rezervasyon sisteminde yeni geliştirmiş olduğu internet üzerinden yapmış oldukları satış dışında diğer FSNC firmaları gibi acenteler ve tur operatörleri ile çalışması sonucunda ödemiş oldukları komisyonlar da önemli bir maliyet unsuru olduğu görülmüştür.

Son yıllarda diğer sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de fark yaratan firmalar öne çıkmaktadır, fark yaratmanın en önemli yolu ise inovasyondan geçmektedir, bu konuda diğer sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe ülkemizde ne yazık ki geri kalmış durumda, fakat THY yönetiminin çeşitli üniversite ve kendi içinde AR&GE departmanının çalışmaları sayesinde bu konuda daha yaratıcı fikirler sağlayacağı ve diğer firmalara da bu konuda örnek olacağı görülmektedir, Pegasus'un THY gibi bazı üniversitelerle ve kurumlarla işbirliğine gitmesi gerekmektedir. Pegasus'un sadece maliyet odaklı bir firma olmasının yanında sektöre de farklı kazanımlar sağlamanın yolu inovatif çalışmalardan geçmektedir.

Bunun yanında dünya'da son yıllarda yaşanan ekonomik krizle baş etmek amacıyla firmaların üretim tekniklerinde değişiklikler olmuştur. Bu kapsamda firmalar kendilerine maliyet avantajı sağlamak amacıyla yalın üretim tekniklerini kullanmaktadır, bu üretim teknikleri firmalara maliyet avantajının yanında kendi alanlarında uzmanlaşma imkânı sağlamaktadır. Bu yüzden ülkemizde faaliyet gösteren havayolu firmaları da yalın üretim tekniklerini havacılığa uyarlamalıdır.

Ülkemiz ve dünya havacılık sektörü yalnızca yolcu taşımacılığında değil kargo taşımacılığında da büyük bir potansiyele sahiptir, bu potansiyel şirketlerin karlılığına olumlu etkileri olacaktır. Sadece yolcu uçakları olmayan ve özel kargo uçakları olan THY'nin eğer bu alanda kendi gibi kamu şirketi olan PTT ile veya diğer yerel karasal kargo firmalarıyla yapacağı stratejik ortaklıklar hem yolculara daha rahat hizmet almasına hem de şirkete ekstra bir gelir kaynağı sunabilir.

Bu kapsamda dünya genelinde büyük bir potansiyele sahip olan e-ticaretin hava kargo sektörüne büyük bir ivme kazandıracığı kanaatindeyiz. Özellikle hızlı kargo taşımacılığında yapılan yeni düzenlemeler ile azaltılmış bürokratik uygulamalar ve ücretsiz verilen gümrükleme hizmetleri sayesinde hava yolu firmalarına kargo işlemlerini daha düşük maliyetlerle yapma imkânı sağlamaktadır, bu gelişme sayesinde havayolu firmalarına sadece yolcu taşımacılığında değil kargo taşımacılığında da büyük bir potansiyel sunmaktadır.

Ayrıca ülkemizde ve dünya havaalanlarının şehir merkezlerine uzak olması yolcuları hava yolcuğuna karşın soğutmaktadır, bu nedenle Pegasus'un yapmış olduğı otobüs seferleri firmaya olumlu yansımaktadır, THY'nin de bu tarz uygulamalara gitmesi veya yerel belediyelerle yapacağı özel anlaşmalarla daha fazla yolcuya ulaşacaktır.

Ülkemizde Türk Havayollarının havacılık sektöründe ilk firma olması nedeniyle marka bilinirliğinde ve müşteri tercihlerinde diğer firmalara daha avantajlı olduğı da kaçınılmazdır, ayrıca firmanın geniş bütçesinin vermiş olduğı avantajla sosyal sorumluluklar ve tanıtım konusunda diğer firmalara oranla çok daha başarılı olduğı görülmektedir. Pegasus'un da sosyal sorumluluklarına ve tanıtımlara özellikle marka bilinirliğine dikkat etmesi gerekmektedir.

THY'nin iç hatlarda Pegasus başta olmak üzere diğer havayolu firmalarına karşın kamu destekli firma olması sebebiyle büyük bir bürokratik avantajı bulunmaktadır, özellikle slotlarda ve bürokratik işlemlerde rakiplerine avantajlar sağladığı görülmektedir. Daha rekabetçi ve farklı havayolu firmalarının sektöre girmesi için slot düzenlemelerinin daha adil ve rekabete dayalı olması gerektiğı kaçınılmaz bir gerçektir.

THY'nin kamu şirketi olması dolayısıyla sadece Pegasus'a değil diğer bütün yerel firmalara karşın büyük bir bütçe avantajı bulunmaktadır. Bu avantaj sayesinde ileriki yıllara dönük filo planlamalarında THY yönetimi daha cesur ve daha pahalı uçaklara almasını sağlamaktadır. Diğer taraftan Pegasus özel sermayeli şirketler ileriye dönük filo planlamalarında firma menfaatini gözeterek daha ekonomik ve daha ihtiyatlı davranmalarına yol açmaktadır.

THY'nin son yıllarda Avrupa'da baş gösteren ekonomik kriz nedeniyle küçülen Avrupalı rakiplerine göre ekonomik avantajı kullanarak agresif büyüme stratejisi firmayı Avrupa ve Ortadoğı havacılık sektörünün önemli bir yıldızı haline getirmiştir, bunda yapmış olduğı tanıtımların da önemli bir payı vardır. THY'nin ülkemizde marka bilinirliği açısından bakıldığında Pegasus'a göre önde olduğı ve buda firmaya büyük bir avantaj sağlamaktadır.

THY'nin Pegasus olmak üzere diğer rakiplerine bakıldığında maliyet avantajı konusunda önde olduğı ve büyümekte olan ülkemiz havacılık sektöründe büyük ve karlı bir oyuncu haline gelmiştir. Diğer taraftan THY'nin Pegasus'a nazaran sosyal çalışmalarda daha aktif olduğı ve geliştirmiş olduğı akademik birimler aracılığıyla daha fazla insana ulaştığı görülmüştür.

THY'nin sahip olduğı Anadolujet, Sunexpress, Bosna Hava Yolları, THY Technic, Turkish Engine Center, TGS, THY Uçuş Akademisi, THY-Opet Havacılık Yakıtları, DO&CO gibi iştirakleriyle hem kârlılığını daha çok artırdığı, risklerini paylaşırmasının yanı sıra maliyetleri de en aza indirgeyerek Pegasus'un ana rekabet stratejisi olan maliyet avantajını en aza indirmişdir.

THY ve Pegasus'un filo yapısına bakıldığı zaman THY'nin farklı tipte filo yapısına sahip olması firmayı uzun süreli yolculuklarda daha tercih edilir hale getirmektedir, ayrıca uzun yolcularda yolcuların Pegasus'un yiyecek ikramı olmaması ve bu hizmetin nispeten pahalı olması nedeniyle yolcuları uzun yolculuklarda THY'na itmektedir. Bu

nedenle Pegasus'un daha çok kısa mesafeli uçuşlara ağırlık vermesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yine THY'nin farklı tipte filo yapısına sahip olması firmayı farklı coğrafik özelliklere sahip bölgelere uçuş esnasında Pegasus'un tek tip uçaklarına göre daha avantajlı olduğu ve bu özelliğinden dolayı THY'nin uçuş ağını artırdığı görülmektedir.

Ayrıca THY'nin DO&CO ile yapmış olduğu ikram hizmetinde geleneksel Türk mutfağının kullanılması dolayısıyla değişik tatlar almak isteyen diğer yabancı yolcular içinde büyük bir fırsat sunmaktadır. Diğer taraftan şirketin yer hizmetleri faaliyetlerini yapması amacıyla kurmuş olduğu TGS firması sayesinde şirketin personel maliyetleri daha da aşağı çekmektedir, bu da THY firmasına büyük bir finansal yararlılık sağlamaktadır.

THY'nin son yıllarda Pegasus'un ana merkezi olan Sabiha Gökçen gibi ikincil havaalanlarına da seferlerde bulunması firmaya büyük maliyet avantajı sunmakla birlikte Pegasus gibi düşük maliyetli havayolu firmalarına rekabet baskısı oluşturmaktadır. Diğer taraftan son günlerde dünyada düşen petrol fiyatları da maliyet oranı daha yüksek olan geleneksel havayolu firmalarına düşük maliyetli havayolu firmalarına göre daha olumlu etki yapacaktır, bu yüzden THY'nin Pegasus ve diğer düşük maliyetli havayolu firmalarına karşın bilet fiyatlarını düşürerek fiyat dezavantajını en aza indirgemiş olmaktadır.

THY ve Pegasus'un temel pazarlama stratejilerine bakıldığı zaman Pegasus'un aşırı maliyet odaklı bir stratejiye gitmesi kısa vadede firmaya maliyet avantajı sağlayabilir. Fakat aşırı maliyet odaklı bir stratejide olması ve uçuşlarında yolcularına vermiş olduğu her hizmetten ücret talep etmesi ve bazı ana faaliyet alanı olmayan hizmetlerden de gelir etme amacı Pegasus'a kısa vadede gelir kazandırabilir. Fakat uzun vadede aşırı maliyet odaklılık firmaya müşteri kaybettirebilir, Diğer taraftan THY'nin yolcuya sunmuş olduğu ikramlardaki çeşitlilik ve yolcularına vermiş olduğu diğer hizmetlerde kısa vadede zarar edebilir fakat uzun vadede firmaya yeni müşteriler kazandırabilir.

THY'nin son dönemlerde Sun Express yoluyla Lufthansa ile yapmış olduğu stratejik avantajlar hem iç hem de dış dinamikler açısından şirketin karlılığına ve rekabet yönünden daha güçlü olmasına yol açacaktır, ayrıca THY'nin gerek Anadolu Jet ile gerekse de Sun Express ile ülkemizde ve bazı kısa mesafeli uçuş ağlarına uçuşlarda öncelik verirse buda şirketi Pegasus ve diğer düşük maliyetli firmalara karşı daha güçlü olacaktır. Diğer taraftan Pegasus'un Air Berlin ortaklığı sayesinde müşterilerine daha farklı ve daha uzak havaalanlarına uçuş fırsatı sağlayabilir ve ayrıca tek tip uçak modelinin vermiş olduğu dezavantajlarda minimize edilmiş olabilir.

Diğer taraftan Pegasus'un yeni geliştirmiş olduğu farklı gelir grubuna göre farklı paket tipleri sayesinde geleneksel havayolu firmalarının farklı yolcu tiplerine göre hizmet veren bilet uygulamasının önüne geçilmiştir. Böylece geleneksel havayolu firmalarında olduğu gibi vermiş olduğu hizmetlerden ekstra ücret alınmıyor, verilen hizmetler pakete dâhil ediliyor, bu sayede firmanın geleneksel havayolu firmalarına giden farklı tipli yolcuların önüne geçilmiş olunuyor.

Gerek Türk Havayolları gerekse de Pegasus Havayolları başta olmak sektördeki tüm firmaların ortaya çıkan insan kaynakları ihtiyacını karşılamak amacıyla uluslararası havacılık standartlarına uygun sektörü bilen nitelikli personele ulaşmak amacıyla gerekli eğitimi veren kurumlar teşvik edilmeli ve sektörde havacılık alanını bilen uzmanlarla çalışmalar yapılmalıdır.

Ülkemiz son yıllarda ekonomik, sosyal ve siyasi alanda birçok değişiklik yaşamıştır. Bu değişimler sonucunda insanlarımızın alışkanlıkları da bu gelişmelerin paralelinde değişmiştir. Bu gelişmelerden havayolu sektörü de nasibini almıştır. Bu gelişmeler sonucunda sektöre giren havayolu firması sayısının arttığı ve mevcut havayolu firmalarının filolarının büyüttükleri ve ulaşım ağlarını genişlettikleri görülmüştür.

Bu çerçevede havayolu sektöründeki firmaların ve havayolu modelini kullanan insanların taleplerinde de değişimler olmuştur. Ülkemizde havacılık ile ilgili yönetmeliklerin ve yasal düzenlemelerin artık sektörün taleplerine uygun ve havacılık sektörü gelişmiş olan Kuzey Amerika ve AB ülkelerindeki düzenlemelere paralel olarak yapılması gerekmektedir.

Bu kapsamda hızla gelişen sivil havacılık sektörüne uyum sağlamak amacıyla ve sektördeki firmaların daha adil rekabet edebilmesi için başta Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü olmak üzere diğer ana otoriteler yeniden yapılandırılmalı ve şirketlerin önündeki bürokratik engellerin daha hızlı ve adil şekilde olması gerekir. Ayrıca ülkemiz ile AB arasındaki üyelik müzakerelerindeki ulaştırma konusundaki yeni gelişmelerin sektöre yeni bir ivme kazandıracığı ve sektördeki mevcut firmalara daha rekabetçi ortamın zeminini hazırlayacağı kanaatine varılmıştır.

Ülkemiz diplomatik alanda son yıllarda yeni bir ivme kazanmıştır, bu gelişmelerin neticesinde bazı AB üyesi ülkeler, eski doğu bloku ülkelerinin bazıları ve Türkiye Cumhuriyetlerin içinde bulunduğu birçok ülkeye vizesiz seyahat imkânı doğmuştur, bu gelişmeler başta turizm olmak üzere ekonomik ve sosyal amaçlı seyahatlerin artacağı öngörülmektedir. Bu seyahatler esnasında insanların havayolu taşımacılığını diğer ulaşım araçlarına göre daha çok kullanacağı kanaatine varılmıştır.

Bu gelişmelerin yanında son günlerde ABD ile İran arasında yapılan nükleer anlaşma neticesinde İran'a uygulanan ambargoların kalkması hem petrol fiyatlarını düşüreceği hem de İran-Türkiye arası ticari, ekonomik ve sosyal etkileşimini artıracaktır. İşte bu gelişmeler doğrultusunda havacılık sektörüne maliyet yönünde olumlu etkiler yaratacağı ve İran'ın ülkemize komşu olmasından dolayı gelişecek olan ticari ve sosyal alanlardan dolayı havayolu firmalarına yeni ulaşım ağları sağlayacağı kanaatine varılmıştır.

Havacılık sektörünün gelişmesi için alt yapı ve üst yapısıyla emniyetli, güvenli, güvenilir ve uluslararası standartlara uygun bir ortamın bulunması gerekir. Son yıllarda ülkemizde gerek iç hatlarda gerekse de dış hatlarda faaliyet gösteren havaalanlarının yetersiz olduğu ve çoğu havalanın artık kapasitesinin dolduğu görülmüştür. Bu çerçevede yeni yapılacak havaalanları gerek iç gerekse dış hatlarda hem firmaların maliyetlerine olumlu etki yapacak hem de yolcuları alternatif havaalanlarına yönlendirecektir.

Havacılıkta rekabet açısından tartışmalı bir konu olan slot sisteminin oluşturulmasındaki temel amaç; yolcuların, havayollarının ve havaalanlarının faydalarını maksimize etmek için kısıtlı havaalanı kapasitesinin en etkin kullanımını sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda kısıtlı olan havaalanlarının etkin ve verimli bir şekilde kullanımı firmaların rekabeti açısından sektörde faaliyet gösteren her firmaya eşit mesafede daha adil şekilde uygulanmalı ve firmaların rekabeti ve büyümesini engelleyen kısıtlamaların sivil havacılığı gelişmiş olan ülkelerin mevzuatlarına uygun şekilde hazırlanmalıdır.

Türkiye’de havayolu ulaşımının payı diğer ulaşım kanallarına bakıldığında oldukça düşük paya sahiptir, bu yüzden sektör hem iç hatlarda hem dış hatlarda firmalara büyük potansiyeller sunmaktadır. Dünyadaki gelişmiş ülkelere bakıldığında havayolu ulaşımının diğer taşımacılık sektörüne göre payı ülkemizdeki paya göre daha yüksek bir orana sahiptirler. Ülkemizde değişen havacılık mevzuatlarına paralel olarak sektörün hem düşük maliyetli havayolları için hem de geleneksel havayolları için büyük bir gelecek sunmaktadır. 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 taşımacılığı talebini artıran diğer önemli bir faktördür.

Ülkemiz yüzölçümü dolayısıyla iç hatlarda büyük bir potansiyele sahiptir, bu potansiyeli hayata geçirmek için yapılacak havaalanları sektöre büyük bir ivme kazandıracaktır. Türkiye’nin geniş bir coğrafyaya sahip olmasının yanı sıra Avrupa ve Asya arasında geçiş yolu olması hava taşımacılığına olan ihtiyacı artırmaktadır. Bu nedenle özellikle transit yolcu taşımacılığında daha geniş bir network ağına sahip olması ve Star Allianze üyesinin vermiş olduğu avantajla Türk Havayollarının sektördeki diğer firmalara göre avantajlar sağlayacağı ve karlılığı artıracığı kaçınılmazdır.

Ayrıca İstanbul’a yapılacak olan 3.havalimanının İstanbul’un jeopolitik avantajından faydalanarak Avrupa ve Asya hatta Kuzey Afrika üzerinden yapılacak transit uçuşlarda transfer merkezi olabileceği ve geniş bir araziye yapılması nedeniyle bu havalanın havayolu firmalarına daha düşük maliyetle pist imkânı sunabilmektedir. Ayrıca mevcut hubı Atatürk havalimanında bulunan THY’nin havaalanının doluluk oranı yoğunluğu nedeniyle yüksek pist maliyetlerine yol açtığı görülmektedir ve yeni havalimanı özellikle hubı burada olacak THY’ye maliyet avantajı sağlayacaktır. Ayrıca 3.havalimanının THY’ye hava trafiğini yoğun olan ve bazen pistin doluluğundan dolayı aksamaları da firmaya en az indirecektir. Diğer taraftan yüksek pist maliyetleri nedeniyle 2.havalimanına seferler yapan Pegasus gibi düşük maliyetli havaalanlarına da bu havaalanın daha düşük iniş maliyeti sunacağından bu havaalanına da seferler düzenleme imkânı sağlayabilmektedir. Fakat 3.havalimanının hubı burada olacağından maliyet açısından THY’ne daha avantajlar sağlayacaktır.

Dünyada ve ülkemizde havacılık sektörünün büyük bir potansiyele sahip olduğu bilinmektedir. Bu potansiyel teknolojinin yardımıyla uçakta firmalarının yapacağı yeni nesil uçaklarla ve giderek küreselleşen dünya nüfusunun hem yurtiçi hem de yurtdışına yapacağı turizm gezileri sayesinde artacaktır, bu büyümeden gerek geleneksel havayolu firmaları gerekse de düşük maliyetli havayolu firmaları payını alacaktır. Ülkemizde havacılık sektöründe var olan rekabeti engelleyen bürokratik engellerin aşılması ile



birlikte yeni yapılan altyapı çalışmaları sayesinde ve dinamik nüfusuyla büyük bir potansiyel teşkil etmektedir. Boeing ve Airbus gibi uçak üreticisi firmaların, 2014-2033 yılı arasında sivil havacılık sektörüne yönelik yapmış olduğu tahminlere göre ülkemizin içinde bulunduğu Avrasya bölgesinin (Ortadoğu ve Asya) diğer bölgelere göre havacılık sektörünün büyümeye daha müsait olduğu öngörülmektedir. Ayrıca bu bölgelerde yapılacak yeni havalimanı ihaleleri sayesinde havayolu firmalarına yeni networkler ve yeni pazar olanakları sunmaktadır.

Uçak üreticisi firmalarının 2014-2033 yılı arasında havayolu firmalarından almış oldukları uçak siparişleri incelendiği zaman, dar gövdeli uçak siparişlerinin oranının diğer tip uçaklara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu analiz bize gösteriyor ki önümüzdeki yıllarda noktadan noktaya yapılan uçuşların sıklığı artacak ve bu sebeple düşük maliyetli havayolu firmalarının pazar payı daha da artacak, bu sebepten dolayı Pegasus Havayolları gibi firmaların kısa mesafeli uçuşlarda diğer geleneksel havayollarına göre pazarı daha da genişleyecektir. Fakat THY'nin da son zamanlarda yapmış olduğu Anadolu Jet ve Sun Express gibi firmalara ağırlık vermesi özellikle kısa mesafeli uçuşlarda THY'ye düşük maliyetli havayolu firmalarına karşın bir rekabet hamlesi olabilmektedir.

Bu gelişmenin yanında ülkemiz nüfusuna bakıldığında genç ve dinamik bir nüfusa sahip olmamız nedeniyle hem havacılık sektörü gelişmeye açıktır. Ayrıca son zamanlarda değişen müşteri alışkanlıkları nedeniyle ve yeni yetişen genç nüfusun internet üzerinden rezervasyonları artmaktadır. Bu yaklaşım acente kullanmayan ve biletlerini internet üzerinden satan Pegasus için avantaj teşkil etmektedir, bu nedenle THY'nin internet üzerinden bilet satışlarına daha önem vermesi ve acentelere vermiş komisyonlar nedeniyle ekstra maliyetlerden kurtulması gerekmektedir.

İlk defa Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri analizine göre firmaların artan rekabet ortamında artan küresel rekabet ortamında yer alan havayolu işletmeleri artan maliyet baskısı ve değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için sektörün dinamiklerini iyi kavramak ve bu dinamikler çerçevesinde sağlam kararlar almak zorundadırlar.

Önümüzdeki yıllarda ülkemiz sivil havacılığının dinamik genç nüfus ve bulunduğu jeopolitik konumu ve modernleşen ve giderek artan yeni havalimanları sayesinde büyük bir potansiyele sahiptir. Bu potansiyel sayesinde ilerleyen yıllarda havayolu firmalarının önündeki bürokratik engelleyin kalkması ve devlet teşvikleri sayesinde daha da liberalleşen sektöre yeni yatırımcılar kazandıracaktır ve bu gelişmeler sadece yeni firmalara değil mevcut firmalara da büyüme potansiyeli sunmaktadır.

# KAYNAKÇA

## Kitaplar:

Aaker, David A.(1995), Developing Business Strategies, 4th ed.New York: John Willey, 1995.

Ansoff, H. I.(1975), Corporate Strategy, Penguin Boks Ltd., Middlesex, 1975

Barney, Jay, B.; (2001), Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Prentice Hall, New Jersey, 600s.

Chan, Daniel. Strategic Management in Aviation Critical Essays. Edited Thomas C. Lawton.“The development of the airline industry from 1978 to 1998 A strategic global overview

Chan, D. (2000). The development of the airline industry from 1978 to 1998: A strategic global overview. Journal of Management Development, 19(6); 489-514.

David, F. R. (2011). Strategic Management Concepts and Cases, 13. Ed., Pearson Education, Inc.

Diederiks-Verschoor, An Introduction to Air Law, Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer/Netherlands, 1988

Dinçer, Prof.Dr.Ömer (2007) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Alfa Yayınları, İstanbul,8.Baskı.

Doganis, R., (1992), The Airport Business. Routledge, New York.1992

Doganis, R. (1994). The Impact of Liberalization on European Airline Strategies and Operations. Journal of Air Transport Management, 1(1), 15-25.

Doganis, R.(2002). Flying off Course: The Economics of International Airlines. (3rd ed.).London: Routledge

Eren, E.(1997).İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları Yayın No: 197, İstanbul,1997

Eugene Sochor,(1991),The Politics of International Aviation, Iowa City, University of Iowa Press, 1991,p. 25.

Fidan, Yahya.(1998),İşletme Vizyonu ve Stratejisi, Konya: KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, 1998

Fojt, M,(2006).Strategic Direction: The Airline Industry, Emerald Group Publishing Ltd, 2006.

Flouris, Triant G.& L. Sharon Oswald,2006, Designing and Executing Strategy in Aviation Management İngiltere: Ashgate Publishing Limited, 2006

Gerson, R. F. (1997) “Müşteri Tatmininde Süreklilik” Rota Yayınları, İstanbul.

Grant, R.M.; (2002), Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications, Fourth Edition, Blackwell Publishing, 551s.

Harrison, J. (1996) Mastering the Sky, A History of Aviation from Ancient Times to the present, New York, Sarpedon

Holloway, S. (2003), Straight and Level: Practical Airline Economics, İngiltere, Ashgate Publishing, 2003, 2. Baskı

Kaya, E. (2000), Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Meslek Yüksek Okulu Yayınları. Yayın No. 1204/10, 2000.

Karagülle, Yrd. Doç. Dr. A. Özgür ve Birgören, Yrd. Doç. Dr. Tarık, (2013), Havayolu Taşımacılığında Uçucu Ekip Yönetimi, Beta Yayınevi, 978 - 605 - 377 - 879 - 0, İstanbul, 2013

Koparal, Prof. Dr. Celil, Şakar, Yrd. Doç. Dr. A. Nurhan, (2013), Stratejik Yönetim-2, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3005, Eskişehir, 2013

Miller, J. A. (1979). Air Diplomacy: the Chicago civil aviation conference of 1944 in Anglo- American wartime relations and post-war planning. Ann Arbor, Michigan, etc.: University Microfilms International.

Oster, S.M., (1990), “Modern Competitive Analysis”, Oxford University Press, 2nd, edition.

Porter, M. E. (1980), Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York.

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

Porter, M.E., (1985), “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Performance”, New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1990), Competitive advantage of nations. Harvard Business Review, V. (March-April), pp. 73-91

Porter, M.E. (2003), “Genel Rekabet Stratejileri,” Rekabet Stratejisi; Sektör ve Rakip Analizleri Teknikleri, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003. S.43

Porter,M.E.(2008), Rekabet Stratejileri, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev.Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık,

Richard,B. Chase, F. Robert Jacobs ve Nicholas J. Aquilano.(2007), Operations Management For Competitive Advantage, 10. Basım, Boston: The McGraw-Hill Companies, 2004, s. 33; Southwest Airlines, Southwest Airlines Fact Sheet, 2007,

Taşcı,Prof.Dr Deniz,Ulukan,Doç.Dr.Cemil,(2012), Stratejik Yönetim-1, T.C. Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 2561,Eskişehir,2012

T.C.Milli Eğitim Bakanlığı(MEB),(2011),” Ulaştırma Hizmetleri Alanı Havayolu Taşımacılığı,” Milli Eğitim Bakanlığı, 840UH0122, Ankara, 2011

The International Air Transport Association(IATA),(2011),”Worldwide Slot Guideline”, 1st Edition,Montreal, Canada, s. 9,2011

Ülgen,Hayri ve S. Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2007.

Vasigh, Bijan, Fleming, Ken and Tacker, Thomas. Introduction to Air Transport Economics. Ashgate, England.

## **Makaleler:**

Agusdinata, B and de Klein, W. "The Dynamics of Airline Alliances," *Journal of Air Transport Management*, vol. 8 (4), pp. 201-211, 2002.

Alves, C.F. ve Barbot, C. (2007). Short Communication: Do Low Cost Carriers Have Different Corporate Governance Models? *Journal of Air Transport Management* 13(2): 116–120.

Barrett, S.D. (2004). How Do The Demands for Airport Services Differ Between Full-Service Carriers and Low-Cost Carriers? *Journal of Air Transport Management* 10(1): 33–39.

Baltacı,A,Burgazoğlu.H,Kılıç.S,(2012),Türkiye'nin Rekabetçi Sektörleri Ve Trakya Bölgesinin Payı, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 1-19,2012

Bilge,Dr.A.Suat,(1951), "Chicago Havacılık Anlaşmaları ve Milletlerarası Sivil Havacılık Teşkilatı," Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.IV, No: 1, s. 199

Cengiz,A,(2012), "Avrupa Birliği ve Türkiye'de Slot (Sıra/Zaman) Tahsisi Uygulaması ve hukuki değerlendirme," Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ticaret Hukuku Anabilim D, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi Cilt: 12, Özel S., 2010, s.1105-1157,2012

Chang, Y.-H. and Yeh, C.-H. (2001) Evaluating airline competitiveness using multiattribute decision making, *Omega*, Vol.29, 405-415.

Chang, Y. C., Williams, G. and Hsu, C. J. (2009). "An Ongoing Process - A Review of the Open Skies Agreements between the European Union and the United States", *Transport Reviews*, Vol. 29(1), pp. 115-127.

Everett B. Peterson,Thea Graham (2008), Open Skies: An Assessment of the US-EU Open Aviation Area Agreement, Paper presented at 11th Annual Conference on Global Economic Analysis, Helsinki, Finland,2008

Forbes, S. J. ve Lederman, M. (2008). *Advances in Airline Economics* 2. Ed: D. Lee, The Role of Regional Airlines in the US Airline Industry,UK:Emerald.

Francis, G., Fidato, A. ve Humphreys, I. (2003). Airport–Airline Interaction: The Impact of Low-Cost Carriers on Two European Airports. *Journal of Air Transport Management* 9(4): 267–273.

Francis, G., Humphreys, I., Ison, S. ve Aicken, M. (2006). Where Next For Low Cost Airlines? A Spatial and Temporal Comparative Study. *Journal of Transport Geography* 14(2): 83–94.

Gerede, E.(2010), The Evolution of Turkish Air Transport Industry: Significant Developments and the Impacts of 1983 Liberalization, yönetim ve Ekonomi Yıl:2010 Cilt:17 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA,2010

Gerede, E.(2011), Türkiye'deki Havayolu İşletmelerine İlişkin Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu İşletmelerine Etkisinin Değerlendirilmesi, CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, Ekim 2011

Gökmenoğlu, S. M., Akal,M., Altunışık,R.(2012), " Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine. Değerlendirmeler",Rekabet Dergisi ,Vol. 52 ,pp. 3 - 43 ,ISSN: ,DOI: ,Ekim-Kasım-Aralık ,2012 ,

Graham, A. (2009) “How important are commercial revenues to today’s airports?”,*Journal of Air Transport Management*, 15, pp. 106-111.

Graham, B. ve Shaw, J. (2008). Low-Cost Airlines in Europe: Reconciling Liberalization and Sustainability. *Geoforum* 39(3): 1439–1451.

Groote, P. De,(2005),The Success Story of European Low-Cost Carriers in a Changing Airworld,Proceedings of the BIVÉC-GIBET Transport Research Day,2005, Diepenbeek, pp. 87-110.

Heracleous,Wirtz,(2009), Strategy and organisation at Singapore Airlines, *Journal of Air Transport Management*, 15:274–279.

Kanıbir,H,(2004),”Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, C.1, S.3, Ocak 2004, s.18.

Kevin Goh & Mark Uncles (2002), The Benefits of Airline Global Alliances: An Empirical Assessment of the Perceptions of Business Travelers, School of Marketing Working Paper 01/5, School of Marketing, UNSW, Sydney NSW 2052,2002

Korul, V., Küçükönel, H., “Türk Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 3, Sayı 1-2, Ocak-Temmuz 2003, s.25-38.

Kuyucak, F. ve Şengür, Y.,(2009),“Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*,2009.,

Lee S.F & Roberts P.& Lau W.S & Bhattacharge S.K (1998) “Sun Tzu’ s The Art of War as business and management strategies for world class business excellence

evaluation under QFD methodology”, Business Process Management Journal, Vol.4, No. 2, s.96-113,1998

Malighetti, P., Paleari, S. and Redondi, R. (2009), Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study, Journal of Air Transport Management, Volume 15, Issue 4, July 2009, Pages 195–203

Morrell, P. (2005). Airlines Within Airlines: An Analysis of Usnetwork Airline Responses to Low Cost Carriers. Journal of Air Transport Management 11(5): 303–312.

Orhan, G. and Gerede, E. (2013), A study of the strategic responses of Turkish airline companies to the deregulation in Turkey Journal of Management Research, V.5(4), pp.34-63.

Özger A. ve Oktal H.,(2009),Havayolu Kargo Taşımacılığında Kapasite Sınırı Olmayan Çok Atamalı p-Ana Dağıtım Üssü Medyan Problemine Tamsayı Model Yaklaşımı", Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 4,Sayı 1,2009

Özger A. ve Oktal H.,(2013),"Tek Atamalı Ana Dağıtım Üssü Yerleşim Problemine Yeni Bir Yaklaşım ve Hava Kargo Uygulaması", Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi, Cilt 19, Sayı 2, 68-75,2013

Pels,E.(2009), “Network Competition in the Open Aviation Area,” Journal of Air Transport Management, Vol.XV, p. 84.

P. De Groote,2005,The Success Story of European Low-Cost Carriers in a Changing Airworld,Proceedings of the BIVEC-GIBET Transport Research Day,2005, Diepenbeek, pp. 87-110.

Peter P. Belobaba, “Airline Yield Management: An Overview of Seat Inventory Control,”Transportation Science, Vol.XXI, No:2, May 1987, p. 63

Porter, M.E., (1996), “What is Strategy”, Harvard Business Review,74, 6: 61-78.

Rainbird, M., (2004), “A Framework for Operations Management: The Value Chain,”International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 34(3/4), 337-345.

Reichmuth, J. (2008), Analyses of the European air transport market: Airline business models, Air Transport and Airport Research, DLR, Germany.

Sarılgan, A. E. (2011), “Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt: 11, sayı:1: 69–88.

Saldıraner,Y.(1992),Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi SHMYO Yayınları.1992

S. Can Yıldırım.(2015), Havayolu Taşımacılığında Rekabet Unsurlarının Değişkenliği ve Hizmet İnovasyonu İle Müşteri Memnuniyetinin Artırılması: Yeni Bir “Mil+Süre Puanı” Uygulaması, İşletme Araştırmaları Dergisi,7/1,340-359, 2015,

Von Dörnberg, A. (2007). The Global Phenomenon of “Low Cost” Carrier Growth. Trends and Issues in Global Tourism 2007, Springer Berlin Heidelberg

Vidović Andrija, Vince Damir, Štimac Igor (2013),Development of business models of low cost airlines, International Journal for Traffic and Transport Engineering, 2013, 3(1): 69 – 81,

Volkova Nadezda,(2010), Airport – LCC Airline Relationship and its Implications on Distribution of airports' revenue between aeronautical and Non-Aeronautical Revenue, Berlin School of Economics and Law,10825,Berlin,German Airport Performance Project (GAP),2010

Yalçınkaya,M.H., Cılbant,C. ve Ozcalık M.,(2009), “Avrupa Birliği Surecinde Turk İmalat Sanayi Dış Ticaretinin Rekabet Gucu: 1989-2009 Donemi VAR Analizi”, Celal Bayar Universitesi İİBF Yonetim Ve Ekonomi Dergisi, 16(1), 2009

Yörükoğlu M, Kayakutlu G ve Ercan S.,(2014),” Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemleri: Havacılık Yer Hizmetlerinde Uçuş Zamanlaması İçin Bilgi Paylaşım Modeli”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi (2014-03-14) 7: 1-23 ,2014



## **Diğer Yayınlar:**

Acar, Doç. Dr. A. Zafer,(2008),“Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteklerinin Rolü:Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma” ,Yayınlanmamış Doktora Tezi,Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü,S.B.E,Kocaeli,2008

Acar, Doç. Dr. A. Zafer,(2013), Lojistik Yönetimi,Yayınlanmamış Ders Notları,Okan Üniversitesi,İstanbul,2013

Anadolu Jet,”Anadolu Jet Hakkında”, [http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about\\_us](http://www.anadolujet.com/aj-tr/corporate/about_us),2014

Airports Council International(ACI),(2013),”World Airport Traffic Report 2013, <http://www.aci.aero/Data-Centre/Monthly-Traffic-Data/Worldwide-Airport-Traffic-Summary>,2013

ATAG,(2008), The economic and social benefits of air transport 2008. Air Transport Action Group Brochure,<http://www.atag.org/component/downloads/downloads/61.html>,

Baş,M.,(2008),“Gelir Yönetiminde Dinamik Kapasite Yönetimi Simülasyonu ve Bir Hava Yolu Şirketinde Uygulanması”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, F.B.E., İstanbul, 2008

Bolayırılı,Y.,(2000),Kayseri 3. Havacılık Sempozyumu Kitapçığı, Kayseri, Erciyes Üniversitesi.2000

Çevik,U.,(1996),”Türkiye’de Sivil Havacılık Sektörü Ve Sivil Havacılık Sektörüne Sağlana Devlet Desteği”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir,1996

Çiftci, Doc. Dr. T.,(2009),”Üç Adımda Stratejik Yönetim Bir Strateji Hikayesi,İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu,İstanbul,2009

Dempsey,Prof.Dr. P.S.,(2008), “Hava Trafik Hakları”, Yayınlanmamış Ders Notları, Institute of Air & Space Law, McGill University,2008

Deloitte,(2010),”Turkey's Transportation Ve Logistics Industry Report”, [https://www.joi.or.jp/modules/investment/custom/documents/TUR\\_201001Transportation&LogisticsIndustryReport.pdf](https://www.joi.or.jp/modules/investment/custom/documents/TUR_201001Transportation&LogisticsIndustryReport.pdf)

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü.“Kurumumuz Hakkında”. (t.y.),[http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/dhmi\\_hakkinda.asp](http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/dhmi_hakkinda.asp)

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü. Türk Sivil Havacılık Kanunu.1983. [http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/kanun\\_yönetmelik/kanunlar/k2920.pdf](http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/kanun_yönetmelik/kanunlar/k2920.pdf)

Devlet Hava Meydanları Sletmesi Genel Müdürlüğü,”İstatistikler”2014,  
<http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx>

Devlet Hava Meydanları Sletmesi Genel Müdürlüğü,” Havacılık Terimleri Sözlüğü”,  
<http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/pdf/DHMi-Havacilik-Terimleri-Sozlugu.pdf>

Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü,”Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü Hakkında”,  
<http://www.mgm.gov.tr/index.aspx#sfU>

Demiryolları,Limanlar, Havaalanları İnşaatı Genel Müdürlüğü(DLHİ),” DLHİ Hakkında”,  
<http://www.dlh.gov.tr/home/tanitim.html>

Doğan,İ.F.,(2011),” Stratejik Rekabet Aracı Olarak Porter'ın Elmas Modeli ve Bir Alan Çalışması”,  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,T.C.Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş,2011

Dikyol,S.,(2007),”Sivil Hava taşımacılığı Sektöründe Michael Porter’ın Rekabet Strateji Faktörlerinin Analizi:Atlasjet Ve Pegasus Havayolları”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,  
Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı,Uluslararası İşletme Bilim Dalı,İstanbul,2007

EasyJet,(2013),”EasyJet Yıllık Faaliyet Raporu 2013”,  
<http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet-Plc-V2/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2014.pdf>

Erdem,M.,(2010),“SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE GELİR YÖNETİMİ: TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI UYGULAMASI”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,  
İstanbul: İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-2010

Geiger,J.,Schlottke,M.,Schrade,M.,(2009),“Industry Analysis Low-Cost Carriers in Europe”,Yayınlanmamış Ders Notları,  
Georgia Institute Of Technology,  
[http://www.sloede.com/wp-content/uploads/2009/11/Low-cost-carriers-in-Europe-an-industry-analysis\\_final.pdf](http://www.sloede.com/wp-content/uploads/2009/11/Low-cost-carriers-in-Europe-an-industry-analysis_final.pdf)

Gün,D.,(2013),”Gunumuzde Degisen Low Cost Carrier Ve Network Tasiyici Konsepti. Sefainan,  
<http://www.sefainan.com/>,<http://www.sefainan.com/gunumuzde-degisen-low-cost-carrier-ve-network-tasiyici-konsepti.html>

Gün, D.ve Küçükönel, H.,(2004), “Havayolu İşletmelerinde Müşteri ve Müşteri Değeri Yaratma Kavramına Fonksiyonel Bir Yaklaşım”,  
Kayseri V. Havacılık Sempozyumu,340-344, 13-14 Mayıs 2004.

Holzschneider, Dr.M.,(2003), “The Strategies of Low Cost Carriers– A Demand Perspective”,  
Yayınlanmamış Ders Notları, Hochtief Havavalanı İşletmesi GmbH,Bremen,Almanya,2003

İTÜ, İTÜ'nün Resmi İnternet Adresi, <http://www2.itu.edu.tr/tr/haber>,2014

İzair," İzair Hakkında", <http://www.izair.com.tr/Tr/Content>,2014

Khvedeliani,M.,(2002),"EU Airline Industry: Low Cost Carriers vs. Incumbents",Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Department of Business Administration,Lund Üniversitesi, Lund,İsveç,2002

Karasu,E.,(2007),"Havayolu Ulaşımında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Uzun Mesafeli Hatlarda Rekabet Olanakları",Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, SBE, 2007, s.91.

Karagülle,Ali Ö.,(2007),"Taşımacılık Sektöründe Havayolu ve Karayolu İşletmelerinin Karşılıklı Beklentileri ve Entegre Yolcu Taşıma Modeli Önerisi",Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü,2007

Korhan Oyman,(1994), "Sivil Havacılığa Giriş,"Yayınlanmamış Ders Notları, Anadolu Üniversitesi,S.H.M.Y.O.), Eskişehir, 1994, s. 2.

Köseoğlu,A.M.,(2013),"Taşımacılık Yönetimi",Yayınlanmamış Ders Notları.Okan Üniversitesi,İstanbul,2013

Oneworld,"Oneworld Hakkında",<http://www.oneworld.com/news-information/oneworld-fact-sheets/oneworld-at-a-glance/>

Özelleştirme İdaresi Başkanlığı,[http://www.oib.gov.tr/portfoy/thy/thy\\_index.htm](http://www.oib.gov.tr/portfoy/thy/thy_index.htm)

Pegasus Hava Yolları,"Pegasus hakkında" [www.flypgs.com](http://www.flypgs.com)

Pegasus Hava Yolları,(2014)," Pegasus Hava Yolları 2014 İlk 6 Ayı Faaaliyer Raporu 2014", [http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/\\_assets/file/pdf/1B-PGSUS-30.06.2014-Ara-Donem-Faaliyet-Raporu.pdf](http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/1B-PGSUS-30.06.2014-Ara-Donem-Faaliyet-Raporu.pdf)

Peksatıcı,Ö., (2010),"Competitive strategies of airline companies operating in Turkish airline market",Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Ana Bilim Dalı,Pazarlama Bilim Dalı,İstanbul,2010

Sky Team," Sky Team Hakkında",<https://www.skyteam.com/en/Why-SkyTeam>

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün Kuruluşu Hakkında. (t.y.),<http://www.shgm.gov.tr/index2.html>

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.(2013),Havacılık Sektörü Faaliyet Raporu 2013. [http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/raporlar/2013\\_FAA LIYET\\_RAPORU.pdf](http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/raporlar/2013_FAA LIYET_RAPORU.pdf),2013

Singapur Havayolları,(2013),” Singapur Havayolları Yıllık Faaliyet Raporu 2013”,  
<http://www.singaporeair.com/pdf/Investor-Relations/Annual-Report/annualreport1314.pdf>

Star Alliance.”Star Alliance Hakkında”,  
(t.y.)[http://www.staralliance.com/en/meta/star\\_alliance/index.html](http://www.staralliance.com/en/meta/star_alliance/index.html)

Sorensen Thomas,C(2005),”An analysis of the European low fare airline industry with focus on Ryanair”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aarhus School of Business,Danimarka

The International Civil Aviation Organization(ICAO),”ICAO Hakkında”,<http://www.icao.int/about-icao>

The International Civil Aviation Organization(ICAO),(2013),”Global Air Transport Outlook to 2030 and trends to 2040 (Cir 333)”, <http://www.icao.int>

The International Civil Aviation Organization(ICAO),( (2003),“European Experience of Air Transport Liberalization” Joint Presentation by the European Union and Civil Aviation Conference to the 5th Worldwide Air Transport Conference, March 2003,pp. 3-4.

The International Civil Aviation Organization(ICAO).”Foundation of the ICAO”.  
(t.y.),[http://www.icao.int/icao/en/m\\_about.htm](http://www.icao.int/icao/en/m_about.htm)

The International Civil Aviation Organization(ICAO).”List of Delegates.  
(t.y.),[http://www.icao.int/cgi/goto\\_m.pl?icao/en/chicago\\_conf/delegates.html](http://www.icao.int/cgi/goto_m.pl?icao/en/chicago_conf/delegates.html)

The International Air Transport Association(IATA),(2014),” IATA Annual Review 2013,The Airline Industry. Economic Performance Of The Airline Industry 2013.”,  
<http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Economic-Performance-of-the-Airline-Industry-end-year-2014-slides.pdf>

The International Air Transport Association(IATA),”IATA Hakkında”,  
<http://www.iata.org/about-iata>

Türk Hava Yolları(THY),” THY Hakkında”, <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/corporate-club/hakkinda>

Türk Hava Yolları(THY),(2014),” Türk Hava Yolları 2014 İlk 6 Ayı Faaliyet Raporu 2014”,  
[http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/faaliyet\\_raporu/2014\\_haziran\\_faaliyet\\_raporu.pdf](http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/faaliyet_raporu/2014_haziran_faaliyet_raporu.pdf)

Türk Hava Yolları(THY),(2012),” Türk Hava Yolları Yıllık Faaliyet Raporu 2012”,  
[http://www.turkishairlines.com/download/investor\\_relations/annual\\_reports/yillik\\_rapor\\_2012.pdf](http://www.turkishairlines.com/download/investor_relations/annual_reports/yillik_rapor_2012.pdf)

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği(TOBB),(2012),” Turkish Civil Aviation Assembly Sector Report 2012,The union of chambers and commodity exchange of Turkey”,  
[http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/TOBB\\_havacilik\\_meclis\\_sektor\\_2012.pdf](http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/TOBB_havacilik_meclis_sektor_2012.pdf)

Türkiye Sivil Havacılık Sendikası,(2000),”Baska THY Yok”,Hava İş Eğitim Yayınları,2000/3 S.6

<http://www.centreforaviation.com/analysis/turkeys-aviation>

<http://www.Innovata.com>



## ÖZGEÇMİŞ

23 Ekim 1984 yılında Kars'ın Arpaçay ilçesinde doğan Selçuk Karabulak,ilkokulu Şişli 19 Mayıs ilköğretim okulundan,liseyi ise Hayri Kozakçioğlu Ticaret Meslek Lisesinden 2002 yılında mezun olmuştur.

Daha sonra üniversitede lisans eğitimini için Kocaeli Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulunun Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği bölümünde tamamlamıştır,Ayrıca ikincil üniversite olarak Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünden mezun olmuştur.

2013 Yılı Bahar döneminde kaydolduğu Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lojistik Yönetimi bilim dalında tezli olarak yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.