MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

SİVİL HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNDE MICHAEL PORTER' IN REKABET STRATEJİSİ FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ: ATLASJET VE PEGASUS HAVAYOLLARI KIYASLAMASI

Yüksek Lisans Tezi

SEMA DİKYOL

Istanbul, 2007

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

SİVİL HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNDE MICHAEL PORTER' IN REKABET STRATEJİSİ FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ: ATLASJET VE PEGASUS HAVAYOLLARI KIYASLAMASI

Yüksek Lisans Tezi

SEMA DİKYOL

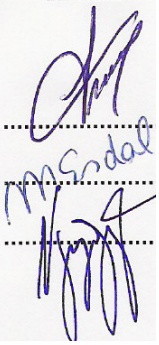
Danışman: DOÇ. DR. S. BURAK ARZOVA

Istanbul, 2007

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi SEMA DİKYOL nın SİVİL HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNDE MICHAEL PORTER'IN REKABET STRATEJİSİ FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ : ATLASJET VE PEGASUS HAVAYOLLARI KIYASLAMASI adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2007 tarih ve 2007-8/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	**İmzası**
Tez Savunma Tarihi :	28/08/2007	
1) Tez Danışmanı :	**DOÇ. DR. SABRİ BURAK ARZOVA**	
2) Jüri Üyesi :	**DOÇ. DR. MURAT ERDAL**	
3) Jüri Üyesi :	**PROF. DR. UĞUR YOZGAT**	



İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ iv
ŞEKİL LİSTESİ vi
GRAFİK LİSTESİ vii

1. GİRİŞ 1

2. SİVİL HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜ 3

2.1 Hava Taşımacılığı Kavramı 3
2.2 Sivil Havacılık Faaliyetleri 4
2.3 Sivil Havacılık İşletmelerinin Özellikleri 5
2.4 Sivil Hava Taşımacılığı Sektörü' nün Tarihsel Gelişimi 8
2.4.1 Dünya' da Sivil Hava Taşımacılığı Sektörü' nün Tarihsel Gelişimi 9
2.4.1.1 Ticari Havacılıktaki Gelişmeler ve Uluslararası Havacılık Düzenlemeleri 10
2.4.1.2 1978 Yılından Sonra Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Yaşanan Gelişmeler 16
2.4.1.2.1 Avrupa Serbestleşme Hareketi 17
2.4.2 Türkiye' de Sivil Hava Taşımacılığı Sektörü' nün Tarihsel Gelişimi 20
2.4.2.1 II. Dünya Savaşı Sonrası Yaşanan Gelişmeler 23

3. SİVİL HAVA TAŞIMACILIĞINDA REKABET UNSURLARI 27

3.1 Açık Semalar (Open Skies) Anlaşmaları 28
3.2 Havayolu İttifakları ve Rekabet 29
3.3 Uçuş Ağ Yapılarının Değişimi 33
3.4 Düşük Maliyetli (Low Cost/Fare-No Frills) Havayolu İşletmeleri 36
3.5 Müşteri İstek ve Gereksinimlerindeki Değişim 39
3.6 Havacılıkta Personel Faktörü ve Rekabet 45
3.7 Havacılıkta Teknoloji Unsuru 47
3.8 Havayollarında E-Ticaret 52
3.9 11 Eylül Krizi ve Sonrasında Bölgeler İtibariyle Yaşanan Ekonomik Gelişmeler 55
3.9.1 Avrupa 57
3.9.2 Kuzey Amerika 58
3.9.3 Latin Amerika 58
3.9.4 Asya Pasifik 58
3.9.5 Afrika ve Orta Doğu 59
3.10 Türk Sivil Havacılık Kanunu Sonrası Yaşanan Gelişmeler 63
3.10.1 Bölgesel Havacılık ve Yaşanan Gelişmeler 68
3.10.2 Dolmuş Uçak Projesi ve Ekonomik Havaalanı Projesi 73

4. MICHAEL PORTER' IN REKABET STRATEJİSİ ANALİZİ 76

4.1 Strateji, Rekabet ve Porter' ın Rekabet Stratejileri 76
4.1.1 Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı 76

4.1.2 Rekabet Kavramı 80
4.1.3 Rekabeti Oluşturan Faktörler 83
4.1.4 Rekabet Stratejisi Kavramı 85
4.1.5 Rekabet' in Unsurları 87
4.1.6 İşletmelerde Müşteri Değeri Oluşturarak Rekabetçi Üstünlük Elde Etmek 88
4.1.7 Porter' ın Rekabet Belirleyicileri 90
4.1.7.1 Sektöre/İş Çevresine Girebilecek Yeni Firmaların Yarattığı Tehdit 93
4.1.7.2 Pazardaki Rakipler Arası Rekabetin Şiddeti 94
4.1.7.3 İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit 95
4.1.7.4 Müşterilerin Pazarlık Gücü 95
4.1.7.5 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü 96
4.1.8 İşletme Faaliyetlerinin ve Yeteneklerinin Belirlenmesinde Değer Zinciri Analizi 98
4.1.9 Porter' ın Rekabet Stratejileri 104
4.1.9.1 Maliyet Liderliği Stratejisi 106
4.1.9.2 Farklılaştırma Stratejisi 113
4.1.9.3 Odaklanma Stratejileri 119

5. MICHAEL PORTER' IN REKABET STRATEJİSİ FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ: ATLASJET VE PEGASUS HAVAYOLLARI KIYASLAMASI 125

5.1 Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Porter' ın Rekabet Belirleyicileri 125
5.1.1 Sektöre/İş Çevresine Girebilecek Yeni Firmaların Yarattığı Tehdit 126
5.1.1.1 Pazara Giriş-Çıkış Zorluğu ve Yasal Yapı 126
5.1.2 İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit 129
5.1.3 Müşterilerin Pazarlık Gücü 136
5.1.4 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü 139
5.1.5 Pazardaki Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti 144
5.2 Atlasjet Havayolları Hakkında Genel Bilgiler 149
5.2.1 Yurtiçi ve Yurtdışı Uçuş Noktaları 152
5.2.2 Filo/Toplam Kapasite Bilgileri 154
5.2.3 Atlasjet Havayolları' nın Hizmetleri 156
5.2.4 Jetmil Sadakat Programı ve Jetmil Üyelik Tipleri 160
5.2.4.1 Jetmil' in Hesaplanması ve Jetmil Kazanımı 163
5.2.5 Atlasjet Havayolları' nın Eğitim Politikası 165
5.2.6 Atlasjet Havayolları' nın Fiyat Politikası 167
5.3 Pegasus Havayolları Hakkında Genel Bilgiler 168
5.3.1 Yurtiçi ve Yurtdışı Uçuş Noktaları 173
5.3.2 Filo/Toplam Kapasite Bilgileri 174
5.3.3 Pegasus Havayolları' nın Hizmetleri 175
5.3.4 Pegasus Havayolları' nın Kalite Politikası 181
5.3.5 Pegasus Havayolları' nın Güvenlik Politikası 182
5.3.6 Pegasus Havayolları' nın Eğitim Politikası 183
5.3.7 Pegasus Havayolları' nın Fiyat Politikası 185
5.4 Atlasjet ve Pegasus Havayolları' nın Faaliyetlerine Yönelik Olarak Hazırlanan Özet Tablo 187

6. SONUÇ 192

EKLER 201

EK 1. 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu 202
EK 2. Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A) 207
EK 3. Pegasus Havayolları İle Yapılan Kişisel Görüşme 214
EK 4. Atlasjet Havayolları İle Yapılan Kişisel Görüşme 225

KAYNAKÇA 246

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Tarifeli Havayollarında Finansal Problemlerde Doğru ve Yanlış Önlemler.....46
Tablo 2: 2005-2025 Yılları Dünya Ticari Uçak Filosunun Durumu ve Beklentileri 51
Tablo 3: 2002-2003 Yılları Arası Uluslararası Havayolu Trafiği Değişim Oranları 61
Tablo 4: 2003-2004 Yılları Arası Uluslararası Havayolu Trafiği Değişim Oranları 61
Tablo 5: 2004-2005 Yılları Arası Uluslararası Havayolu Trafiği Değişim Oranları 62
Tablo 6: 2005-2006 Yılları Arası Uluslararası Havayolu Trafiği Değişim Oranları 62
Tablo 7: 2010 Yılı Hava Trafik Tahminleri Özeti 62
Tablo 8: 2005-2009 Yılları Arası Uluslararası Hava Trafiğinde En İyi Büyüme Oranına Sahip Olması Beklenen Ülkeler 63
Tablo 9: Havaalanlarımız.....65
Tablo 10: Türkiye Havayolu Ulaştırması Yolcu Trafiği ve Yıllık Değişim Oranları 69
Tablo 11: Türkiye Havayolu Ulaştırması Uçak Trafiği ve Yıllık Değişim Oranları 71
Tablo 12: Rekabet Belirleyicilerine Göre Stratejik Alternatifler.....93
Tablo 13: Michael Porter' ın Değer Yaratan Faaliyetleri ve Değer Zinciri Tablosu.....100
Tablo 14: Maliyet Liderliği Stratejisinin Değer Zinciri Üzerinde Gösterilişi 103
Tablo 15: Farklılaştırma Stratejisinin Değer Zinciri Üzerinde Gösterilişi 104
Tablo 16: Farklılaştırma Stratejisi ve Düşük Maliyet Liderliği Stratejisi Örneği.....118
Tablo 17: Üç Genel Strateji 120
Tablo 18: Perakendecilik Sektörü Üzerine Bir Araştırma-1.....122
Tablo 19: Perakendecilik Sektörü Üzerine Bir Araştırma-2.....123
Tablo 20: Genel Rekabet Stratejilerinin Gereklilikleri.....124
Tablo 21: Daha Önce Kurulup Kapanan Özel Havayolu Şirketleri 127
Tablo 22: Üç Farklı Ülkede Yolcu Taşımacılığının Ulaşım Türleri Yönünden Karşılaştırılması 130
Tablo 23: Ulaştırma Modlarına Göre AB ve Türkiye' de Yurtiçi Yolcu Taşımacılığı 131
Tablo 24: Türkiye' de Taşıma Sistemlerine Göre Yük ve Yolcu Taşımaları 132
Tablo 25: Türkiye' de 2000-2006 Yılları Arası GSMH ve Toplam Yolcu Sayısındaki Artış Oranları 137
Tablo 26: Türkiye' de Yer Hizmeti, İkram, Temsil, Gözetim, Yönetim ve Uçak Özel Güvenlik Hizmet Veren Kuruluşlar.....141
Tablo 27: Türkiye Uçak Yakıt Pazarı.....143
Tablo 28: Havayolu İşletmelerinin Uçak ve Koltuk Kapasiteleri 146
Tablo 29: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünce Ruhsat Verilen Havayolu İşletmeleri Sayıları 147
Tablo 30: Atlasjet Yurtiçi Direkt Uçuş Noktaları 153
Tablo 31: Atlasjet Yurtiçi Aktarmalı Uçuş Noktaları 153
Tablo 32: Yurtdışı Uçuş Noktaları 153
Tablo 33: Atlasjet Havayolları Filo Durumu 154
Tablo 34: Pegasus Havayolları Uçuş Noktaları 173
Tablo 35: Pegasus Havayolları Filo Durumu.....175
Tablo 36: Pegasus Havayolları Zamanında Kalkış Performansı.....181
Tablo 37: Pegasus Havayolları Şubat 2006-Nisan 2007 Uçuş Sayısı 181
Tablo 38: Firma Faaliyetleri ile İlgili Özet Tablo 187
Tablo 39: Havayolu Şirketlerinin Pazar Payları.....218

Tablo 40: Havayolu Operasyon Maliyetleri ve Gelirleri 232
Tablo 41: Ryanair ile Lufthansa Arasındaki Fiyat Farkı 236
Tablo 42: Easyjet ve Ryanair Arasındaki Fark 238

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Uçuş Ağ Yapıları 35
Şekil 2: Toplam Havayolu Yolcu Pazarı 45
Şekil 3: Online Hava Seyahatinin Geleneksel Endüstriyel Yapısı 52
Şekil 4: Sektördeki Rekabeti Belirleyen Güçler 91
Şekil 5: Southwest Havayolları' nın Düşük Maliyet Stratejisi İçin Rekabet Avantajı Faktörleri 111
Şekil 6: Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Rekabeti Belirleyen Güçler 125
Şekil 7: Türkiye GSMH-Toplam Yolcu Sayısı Değişim Oranı 137
Şekil 8: Atlasjet Yurtiçi Uçuş Noktaları 152

GRAFİK LİSTESİ

Sayfa No.

Grafik 1: 1987-2006 Yolcu Trafiği 69
Grafik 2: 1987-2006 Uçak Trafiği 71
Grafik 3: Türkiye Hava Kargo Artış Trendi 73
Grafik 4: Koltuk Kapasiteleri 147
Grafik 5: Kargo Kapasiteleri 147

1. GİRİŞ

İnsanoğlu' nun uçmaya karşı duyduğu heyecan ve merak, zaman içinde birçok denemeye ve bilimsel çalışmaya öncülük etmiş; 1900' lü yılların başında Wilbur ve Orville Wright kardeşler tarafından ilk uçakla uçuş denemesinin yapılışına kadar devam etmiş ve gerçeğe dönüşmüştür. Bu tarihten sonra devam eden uçuş ve hava taşımacılığı faaliyetleri 1960' lı yılların başında turbo jet uçakların sivil hava taşımacılığında kullanılmaya başlaması sonucu, 1970' li yıllarda uçan yolcu sayısında büyük artış gözlenmesine neden olmuş, bu koşullar altında, 1978 yılında ABD' de kabul edilen ve daha sonra küresel bir boyut kazanarak tüm dünyayı etkisi altına alan Havayolu Deregülasyon Yasası ile hava taşımacılığı sektöründe verimliliğin artırılması, büyümenin devam ettirilmesi, taşıma ücretlerinin düşürülmesi ve rekabetin arttırılması amaçlanarak sektörel serbestleşme sağlanmıştır.

Ülkemizde de 1983 yılında çıkarılan Sivil Havacılık Kanunu ile sektöre birçok firma giriş yapmış ancak tam olarak liberal bir ortam yaratılamamıştır. 2003 yılında alınan bir karar ile sektörün tam olarak serbestleşmesi sağlanarak, THY dışındaki havayolu işletmelerine de iç hatlarda tarifeli olarak uçma hakkı tanınmış, bu tarihten itibaren uçan yolcu sayısında büyük artış yaşanmıştır. 2003 yılından itibaren sektör, olanca hızı ile büyüme eğilimine girmiş ve dünyada yaklaşık % 5 olarak gerçekleşen sektörel büyüme hızı, ülkemizde rekor bir gelişme hızı ile % 30' a çıkmıştır. Büyüme ve serbestleşme hareketi ile oluşan rekabet ortamı, sektördeki işletmelerin hizmetlerine yansımış, yolculara yeni fırsatlar yaratılmasına neden olmuştur.

Sektör içinde varolan ve yoğun bir şekilde yaşanan firmalar arası rekabeti ve firmaların izledikleri stratejileri, bu alanda oldukça geniş araştırmalar yapan Michael Porter' ın Rekabet Stratejileri Faktörleri ile analiz eden bu çalışmada sivil havacılık ve rekabet üzerine yazılan kitaplar ile makale, gazete, dergi, raporlar, kongrelerde sunulan ve yayımlanan bildiriler, tezler v.s. incelenmiş; internetten edinilen bilgiler çalışmaya oldukça fazla yarar sağlamıştır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır:

1. Birinci bölümde, hava taşımacılığı kavramı ve sivil havacılık faaliyetleri tanımlanmış, sivil hava taşımacılığı sektörünün Dünya' da ve Türkiye' de geçirdiği tarihsel gelişim 1978 serbestleştirme hareketinin yaşandığı döneme kadar anlatılmıştır.

2. İkinci bölümde, tüm dünyayı etkisi altına alan 1978 serbestleştirme hareketinin yaratmış olduğu rekabet ortamı ile beraber havayolu işletmelerinde yaşanan değişim ve gelişmeler ile rekabette üstünlük sağlayan bazı unsurlar, 11 Eylül terör saldırılarının ardından bölgeler itibariyle yaşanan sektörel gelişmeler ve Türk Sivil Hava Taşımacılığı Sektörü' nde 1983 yılında kabul edilen Sivil Havacılık Kanunu sonrası yaşana gelişim ve değişimler günümüze kadar incelenmiştir.

3. Üçüncü bölümde, Rekabet ve Strateji kavramları üzerinde durulmuş; işletmelerin müşteri değerini oluşturarak rekabet üstünlüğü sağlamalarına yarayacak Michael Porter' ın Rekabet Stratejisi Faktörleri detaylı olarak incelenmiştir.

4. Dördüncü bölümde, Türk Sivil Havacılık Sektörü, Michael Porter' ın rekabet belirleyicilerine göre değerlendirilmiş, çalışmaya konu olan ve incelediğimiz iki şirket hakkında genel bilgiler verilerek, "kişisel görüşme" yöntemi ile edinilen bilgiler, değer yaratmada ve rekabet üstünlüğü sağlamada firmaların sahip oldukları, Michael Porter' ın değer zincirindeki temel ve destek faaliyetleri göz önünde bulundurularak bir tablo hazırlanmıştır.

5. Beşinci bölümde ise, sektörel bilgiler ve iki firmanın sahip oldukları faaliyetler ışığında, iki firmanın da stratejileri hakkında yorumlarda bulunularak çalışmanın sonuç kısmı oluşturulmuştur.

2. SİVİL HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜ

2.1 Hava Taşımacılığı Kavramı

Taşımacılık (ulaştırma), ekonomik bakımdan yüklerin ve insanların gereksinime uygun olarak zaman ve yer faydası sağlayacak şekilde yer değiştirmesini mümkün kılan bir hizmettir. Yakın tarih içerisinde en hızlı gelişen ulaştırma türlerinden olan ve XX. yy.' da, kıtalar arasında uzaklık kavramını ortadan kaldıran, ülkelerin uluslararası alanda diğer ülkelerle ekonomik, sosyal, kültürel ve turistik ilişkilerin sağlanması ve geliştirilmesinde en önemli araçlardan biri sayılan hava taşımacılığı[1]; insanların ve eşya' nın (bagaj, posta, kargo) bir havaalanından diğerine havadan taşınmasını sağlamaktadır. Buna göre hava taşımacılığı; insanların, diğer canlıların ve eşyanın emniyetli ve etkin bir şekilde havadan taşınabilmesi için hava aracı işleticileri, havaalanları ve seyrüseferle (Navigation)[*] ilgili her türlü altyapı, destek ve tamamlayıcı hizmeti sunan birimlerden oluşan bir sistemdir[2].

Hava taşımacılığı sektörü, dünyanın en önemli endüstrilerinden biridir. Hava taşımacılığındaki gelişim, teknik ve hizmetsel başarılar modern toplumların ilerlemesinde azami yardımcılardandır. İlk jet uçağının 1949 yılında uçmasından bu yana ticari havacılık 70 kattan fazla büyümüştür. Bu eşsiz büyüme ise ekonomik ilerlemenin temel unsuru olmuştur[3].

Havayolu ulaştırması sektörü; havayolu işletmeciliği, havaalanları işletmeciliği, hava trafik kontrol hizmetleri, eğitim, bakım, ilgili alt ve üst yapılar ve diğer havacılık faaliyetleri ile, bütün bu faaliyetlerin uluslararası zorunluluklara göre koordinasyonu ve denetimini gerektirmektedir[4].

---

[1] Nurullah Demir, "Türk Sivil Havayolu Ulaştırmasında Yeniden Yapılanma ve Bölgesel Havayollarının Turizme Etkisi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 1997), s. 2.

[*] Bir uçağın bir noktadan bir başka noktaya seyahati için verilen rehberliktir.

[2] Ergün Kaya, **Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları: Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi**, Eskişehir: A.Ü. SHYO Yayını, Yayın Nu. 13, 2005, s. 13.

[3] ATAG, The Economic and Social Benefits of Air Transport, 2005, http://www.atag.org/files/Soceconomic-121116A.pdf (21 Şubat 2006), s. 4.

[4] Devlet Planlama Teşkilatı, **Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu 1990,** Ankara, 1990, s. 1.

Devlet Planlama Teşkilatı, yapmış olduğu bir çalışmada ulaştırma sektörünün önemli bir alt sektörü olan havayolu ulaştırma sektörü' nü şu şekilde tanımlamıştır[5]: "Havayolu ulaştırma sektörü, faaliyet konusu, faaliyetleri yürüten kurum ve kuruluşlar, kullanılan ileri teknoloji ürünü araçlar ve donanım, özel alt yapı ve haberleşme sistemleri, nitelikli insan gücü, hizmet verilen insanlar, ulusal ve uluslararası özelliğe sahip kurullar ve mevzuat konularının oluşturduğu önemli bir sistemdir".

2.2 Sivil Havacılık Faaliyetleri

Gerek yasal düzenlemeler gerekse konuyla ilgili kaynaklarda, sivil havacılık faaliyetlerinin sınıflama ve tanımlarının yeterli açıklıkta olmayışı, bu konuda farklı yorumlara neden olmaktadır. Bu bilgi paralelinde sivil havacılık faaliyetlerinin aşağıdaki şekilde genel bir sınıflandırmasının yapılması mümkündür[6].

1. Uçuşla ilgili Faaliyetler:

- Ticari Taşımacılık: Havayolu taşımacılığında ticari bir amaç güdülerek genellikle büyük uçaklarla tarifeli (Scheduled Flight)[*] ya da tarifesiz (Non-Scheduled Flight)[**] olarak yolcu, yük, postanın taşınması ya da kiralama yoluyla yapılan faaliyetleri kapsamaktadır.

- Genel Havacılık: Genel havacılık ise nispeten küçük hava araçları kullanılarak, ticari ya da ticari olmayan bir amaç ile yapılan havacılık faaliyetleridir. Hava Taksi[***] uçuşları, zirai ilaçlama, yangınla mücadele, arama kurtarma ve sportif amaçlı uçuşlar genel havacılık faaliyetlerine örnektir.

---

[5] Devlet Planlama Teşkilatı, **Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Hava Yolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu 2001**, Ankara, 2001, s. 1.

[6] John J. Sheehan, **Business and Corporate Aviation Management: On-Demand Air Transportation**, 1. Basım, New York: McGraw-Hill, 2003, s.1; Yıldırım Saldıraner, **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi için Organizasyon Yapısı Önerisi,** 1. Basım, Eskişehir: Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu Yayınları, Yayın Nu. 4, 1992, s. 5; Ender Gerede, "Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri-THY A.O.' da Bir Uygulama" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 2002), s. 15.

[*] Belirli bir tarifeye bağlı olarak, gidiş-dönüş zamanı önceden belli olan programlı uçuşlardır.

[**] Tarifelerde yer almayan ve gidiş-dönüş zamanı önceden belli olmayan uçuşlardır.

[***] Belirli bir uçuş tarifesine bağlı kalmaksızın yapılan hava taksi işletmeciliği; özel kiralama, hasta ve yaralı nakli, turistik gezi ve tanıtım gibi çeşitli hizmetlerin yerine getirilmesi için yapılan uçuşlardır.

- Eğitim ve Havayolu ile Yapılan Diğer Faaliyetler : (Hava araçlarıyla; Zirai İlaçlama, Yangınla Mücadele, Kadastro Çalışmaları, Gözlemcilik ve Askeri Devriye, Hasta ve Yaralı Nakli, Kurtarma ve Arama, Spor ve Eğitim Amacıyla Yapılan Uçuşlar, Reklam v.b.)

2. İmalat, Bakım-Onarım, Servis ve Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri

3. Havaalanları, Yer Hizmetleri ve Diğer Destek (Seyrüsefer, Haberleşme, Hava Trafik Kontrol, Meteoroloji v.b.) Faaliyetleri

Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (International Civil Aviation Organization- ICAO) tarafından bu faaliyet konuları için 18 ayrı doküman (Annex/Ek) ile üye ülkeler için uygulanacak uluslararası standart, kural ve öneriler geliştirilerek yayınlanmış bulunmaktadır[7].

2.3 Sivil Havacılık İşletmelerinin Özellikleri

Sivil havacılık işletmeleri, en genel anlamı ile tarifeli ve tarifesiz seferler yapan hava taşıyıcıları olarak tanımlanmaktadır[8]. Sivil havacılık işletmelerinin özellikleri incelenirken, hizmet arz eden kamu ve özel sektör kuruluşları ile bu hizmetin yürütülmesinde gerekli olan kuralları koyan ve denetleyen kuruluşlar bir bütün olarak ele alınmış, ortak özellikler genelleştirilerek aşağıda belirtilmiştir[9].

a) Sivil Havacılık İşletmeleri Hizmet İşletmeleridir: Birer üretim işletmesi olan; hava aracı, yedek parça ve ikram malzemesi üreticileri bir yana bırakılırsa, sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren tüm kuruluşlar birer hizmet işletmesi durumundadırlar. Bu özelliği ile ve "Ulaştırma"'nın bir hizmetler paketi olması nedeniyle havacılık işletmelerinde, hizmet geliştirme ve çeşitlemeye yönelik

---

[7] International Civil Aviation Organization, Memorandum on ICAO, (t.y.) http://www.icao.int/icao/en/pub/memo.pdf (10 Nisan 2007).

[8] The International Civil Aviation Organization, "Doc 7300/8-Convention on International Civil Aviation", m. 5, m. 6, 2000, http://www.icao.int/icaonet/arch/doc/7300/7300_8ed.pdf (10 Nisan 2007), ss. 4-6.

[9] Saldıraner, *Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi için Organizasyon Yapısı Önerisi,* s. 8; Ergün Kaya, **Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Meslek Yüksek Okulu Yayınları, Yayın Nu. 1204/10, 2000, ss. 45-46.

araştırma, geliştirme ve pazarlama faaliyetleri daha ağırlıkla yer almaktadır. Hizmetin kalitesi, çeşitliliği ve maliyeti faaliyetin devam edip etmemesinde en önemli belirleyicilerdir. Sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin diğer hizmet işletmelerine göre hava aracına bağlı; uçak tipi, hız, gürültü, rahatlık, uçuş zamanı ve uçuş ağları hizmet yoğunluğu veya uygunluğu, ulaşım noktaları, fiyat tarifeleri, kapasite, güvenlik konularında ve uçuş esnasında sunulan hizmetler açısından birçok farklılıklar bulunmakta; müşteri profilinin çok değişken bir yapıya sahip olması da sunulan hizmetin özelliğini artırmaktadır. Sektörde yaşanan serbestleşme ve küreselleşme eğilimlerinin de etkisiyle "güçlü olanın ayakta kalabileceği" bir pazar ortamında hizmet kalitesi, işletmeler için en etkili silah rolü oynamakta ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

b) Sivil Havacılık İşletmeleri Açık Sistemlerdir: Açık sistemler, çevre ile etkileşim içinde olan, çevreden bir takım unsurlar alan ve çevreye bir takım unsurlar veren sistemlerdir[10]. Hava taşımacılığı sistemi de belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere çevreden para, bilgi, malzeme, araç-gereç gibi girdileri alıp bunları; rezervasyon, uçuş, ikram, güvenlik, yolcu indirme-bindirme, bagaj ve kargo yükleme-boşaltma, biletleme gibi çeşitli işlemlerden geçirerek hava taşımacılığı hizmetine dönüştüren açık bir sistemdir. Sunulan hizmet çıktısı, kalkış ve varış havaalanları arasında taşınan yolcu, yük ve postadır[11].

Sistemin işlerliğini sağlayabilmek için havaalanları ve yer hizmetleri, hava trafik, seyrüsefer ve haberleşme hizmetleri, hava aracı ve parça üreticileri gibi çeşitli altyapı kolaylıkları ve destek hizmetler alınmaktadır. Bu işleyişte düzenleyici kurumların rolü büyüktür. Bunlardan bir kısmı hem düzenleyici hem de denetleyici olarak işlev görmektedir. Diğer kuruluşlar ise, yalnızca düzenleyici işlevi olup daha çok eğitim ve yayın yoluyla sistemin işleyişine destek vermektedirler. Hava taşımacılığı sisteminin çevre unsurlarından bazıları ise; sistemin çıktılarını talep edenler, sisteme

[10] Fevzi Sürmeli, **Muhasebe Bilgi Sistemi**, Eskişehir: AÜ Eğitim Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, Yayın No. 115, 1996, s. 4.
[11] Kaya**,** *Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları: Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi,* s. 14.

girdi ve altyapı sağlayanlar, çevreci kuruluşlar ve toplumun diğer kesimleridir. Buna göre hava taşımacılığı sisteminin elemanları şunlardır[12]:

- Havaalanı İşleticileri: Sistemin temel elemanı olan havaalanlarının pist, terminal, hangar gibi ana hizmet alanlarının ve ticari alanların işletiminden sorumlu birimlerdir.

- Hava aracı İşleticileri: Hem ticari havayolları hem de genel havacılık kapsamına giren, hava aracı işletim ve kullanım faaliyetini gerçekleştiren işletmelerdir. Sektörün en çok bilinen elemanı ve havayolu ile seyahat edenlerin yüz yüze geldiği işletmeler havayollarıdır.

- Hizmet Sağlayıcıları: Hava taşımacılığının gerçekleştirilmesinde hem havaalanı hem hava aracı işleticisine hem de hava taşımacılığı son kullanıcısına gerekli hizmetleri sunan kuruluşlar vardır. Bunlar hava trafik kontrol hizmeti sağlayıcıları, bakım kuruluşları, yer hizmeti (handling) kuruluşları, ikram (catering) işletmeleri, kargo ve seyahat acenteleri, araba kiralama şirketleri, lojistik şirketleri, danışmanlık, sigortacılık ve bankacılık hizmetleri ve havacılık eğitim kuruluşları şeklinde sıralanabilir.

- Altyapı Sağlayıcıları: Hava taşımacılığı sistemine altyapı desteği sağlayan kuruluşlar; aviyonik sistemler ve parça üreticileri ile havaalanı inşaat firmaları, haberleşme ve seyrüsefer kolaylıklarını sağlayan işletmelerdir.

- Devlet, Otoriteler ve Düzenleyiciler: Emniyetli ve etkin bir hava taşımacılığı için kuralların oluşturulmasından ve uygulanmasından sorumlu olan Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO), Hava Seyrüseferinin Emniyeti Örgütü (European Organisation for the Safety of Air Navigation-EUROCONTROL), Havacılık Otoriteleri Birliği (Joint Aviation Authorities-JAA) ve Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı

[12] Kaya, *Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları: Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi,* ss. 15-18.

(European Aviation Safety Agency-EASA) gibi kuruluşlar, devlet kurumları ve ulusal sivil havacılık otoriteleri, gümrük ve güvenlikle ilgili kuruluşlar düzenleyici ve denetleyici olarak hava taşımacılığı sistemine hizmet vermektedir. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association-IATA), Uluslararası Havaalanları Konseyi (Airports Council International-ACI) gibi kuruluşlar da daha çok düzenleyici işlevleriyle bu kapsamda sayılabilirler.

- Son Kullanıcılar: Hava taşımacılığı sisteminin son kullanıcısı havayolu yolcuları ile kargo sahipleridir.

c) Sivil Havacılık İşletmeleri Nitelikli Personel ve Sürekli Eğitim Gereksinimi İçindedir: Bütün açık sistemlerin değişmez öğelerinden biri olan insan aynı zamanda sistemin de başarısında en etkin role sahiptir. Personelin kalitesi mal veya hizmet olarak ürünün de kalitesinin önemli bir belirleyicisi durumundadır. Bu ise personelin işinin gerektirdiği bilgiye doğru olarak ve zamanında sahip olmasına ve bu bilgiyi uygulayabilmesine bağlıdır[13]. Sivil havacılık alanında çalışabilmek için öncelikle ilgili kurumlardan lisans, sertifika gibi belgelerin alınması ve gerekli görülen süreler içinde de yenilenmesi gerekmektedir. Uçuş yan hizmetleri, havaalanı yer hizmetleri ve uçak bakım onarım faaliyetlerinde doğrudan veya dolaylı görev alan ve sivil havacılıkla ilgili denetim, destek hizmeti verenlerin de gerekli eğitimlerden geçmeleri gerekmektedir. Bu gereklilikler nedeniyle, sivil havacılık işletmeleri ve kurumlarının bütçelerinde eğitim harcamaları önemli bir paya sahip olmaktadır[14].

2.4 Sivil Hava Taşımacılığı Sektörü' nün Tarihsel Gelişimi

Uçmak, tarihin en eski zamanlarından beri insanoğlunun en büyük tutkularından biri olmuştur. Zamanının kendisine sunduğu bilginin ve teknolojinin bir kısmını hep bu tutkusunu gerçeğe dönüştürmek için harcamıştır. İnsanoğlunun bu

[13] Kaya, *Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi*, s. 48.
[14] Yıldırım Saldıraner, *Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi için Organizasyon Yapısı Önerisi,* ss. 9-10.

tutkusu, ilk uçağın icadı ile gerçeğe dönüşmüştür[15]. Çalışmamızda, Dünya' da ve Türkiye' de sivil havacılığın tarihsel gelişim süreci iki ayrı bölümde incelenmiştir.

2.4.1 Dünya' da Sivil Hava Taşımacılığı Sektörü' nün Tarihsel Gelişimi

Uçuş konusunda ilk ciddi çalışmalar XIII. yy.' da başlamıştır. 1250' li yıllarda ünlü İngiliz filozofu ve bilim adamı Roger Bacon uçmak için makineler yapılabileceğini iddia etmiş, bu konuda bir de eser yazmıştır. Bu konuda en kapsamlı bilimsel çalışmayı ise 1505 yılında Floransalı sanatçı ve bilim adamı Leonardo da Vinci gerçekleştirmiştir. Vinci, içlerinde bugünkü helikopter temel kavramlarını da geliştiren birçok ayrıntılı çizim yapmıştır. İtalyan mimarlar Fausto ve Raneio' nun 1595 yılında geliştirdikleri paraşüt tasarımları, İtalyan Cizvit papazı Pierre Fransesso Lana' nın tasarladığı uçan gemi (hava aracı) tasarımı, Brezilyalı Cizvit piskoposu Barthelemy L. Da Gusmao' nun 1709 yılında hazırladığı yelken ve kanatlı uçma makinesi tasarımları bu yönde yapılan çalışmalara örneklerdir[16].

İnsanoğlu daha ilk çağlardan bilinen fizik kurallarından da faydalanmak istemiş, Arşimet' in tanınmış fizik kuralına göre belli hacimdeki bir su kütlesinden daha hafif olan cisimler suda yüzebilir mantığından yola çıkılarak, belli hacimdeki havadan daha hafif olan cisimlerin havada kalabileceği fikri XVIII. yy.' da Fransa' da Montgolfier kardeşler tarafından uygulamaya konulmuştur. Fransa' nın Annonay kasabasında yaşayan Joseph Montgolfier, içi boş olan çok hafif bir küreye normal havadan daha hafif olan sıcak hava doldurulduğu takdirde uçabileceğini düşünmüştür. Kardeşi Etienne' in yardımı ile 5 Haziran 1783 günü bezden dikilmiş ve üzeri kağıtla kaplı balon ile yerden 1500 metre yükselmeyi başarmışlardır[17].

Hidrojen gazının bulunuşu ve kauçuk üretimindeki gelişmeler sonucunda hidrojenle doldurulmuş balon üretimine başlanmıştır. 1898 yılında Brezilyalı Alberto Sansus Dumont, Paris' te ilk kez hafif motorlu bir hava aracı ile uçmayı başarmıştır[18].

---

[15] Stuart Kline, **Türk Havacılık Kronolojisi- A Chronicle of Turkish Aviation**, İstanbul: Havaş, 2002.
[16] Tuncer Dinçeller, "Atatürk Döneminde Havacılık Faaliyetleri" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi TAE, 2004), s. 3.
[17] Ajun Kurter, **Türk Hava Kuvvetleri Tarihi**, 1. Basım, İstanbul, 2003, ss. 12-13.
[18] Dinçeller, s. 4.

XX. yy.' ın hemen başında, iki bisiklet ustası olan Orville ve Wilbur Wright kardeşler ise, Berlin' de bir tepe üstünden planörle uçuş denemeleri yapan Alman Otto Lilienthal' ın çalışmalarından yararlanarak 17 Aralık 1903 tarihinde, Kuzey Carolina' da uçakla ilk uçuş denemesini gerçekleştirmişlerdir[19].

2.4.1.1 Ticari Havacılıktaki Gelişmeler ve Uluslararası Havacılık Düzenlemeleri

İnsanlar, uçan makineler yapmaya başladıklarında öncelikle bu makinelerin teknik özellikleriyle ilgilenmişler, örneğin aerodinamik prensiplerini anlamaya ve bu prensipleri uygulamaya çalışmışlardır. Bu teknolojinin yaratabileceği pazar hep ikinci plana itilmiştir. Bununla birlikte az sayıda da olsa bazı kişiler havacılığın gelecekteki iktisadi önemini görebilmişlerdir. Havayolu ile yolcu taşımacılığı fikri ilk olarak, havadan daha hafif araçların yapımı fikriyle birlikte ortaya çıkmıştır. Kontrol edilebilir ilk hava aracı (zeplin), Henri Giffard tarafından yapılmıştır ve 1909' da Count Zeppelin hava taşımacılığında kullanılan ilk zeplin olarak tarihe geçmiştir[20].

1910 yılında Count von Zeppelin' in Friedrichshafen ve Düsseldorf arasında ilk tarifeli hava taşımacılığına başlamasından itibaren dört yıl içinde Zeppelin yaklaşık 100.000 mil yol kat etmiş ve 17.000' den fazla yolcu taşımıştır[21].

Havacılık tarihi açısından 1920-1930' lu yıllar özellikle ABD' de havadan daha ağır uçakları yapma imkanı sağladığı için önem taşımaktadır. Posta gönderme işlemlerindeki değişiklikler yolcu taşıma hizmetlerini de gündeme getirmiştir. Hava postası işletmeciliğini başlatan havayolu şirketleri daha sonra yolcu taşımacılığını ve kargo taşımacılığını başlatmışlardır. Tüm bu gelişmelere karşın 1930' lara kadar uçakta yolcu taşıma fikri hala genel kabul görmemiştir. ABD' de ilk kez 1936' da yolcu taşımacılığından elde edilen gelir, posta taşımacılığından sağlanan geliri aşmıştır. 1920'

---

[19] Frank H. Winter ve F. Robert van der Linden, **100 years of Flight: A Chronicle of Aerospace History, 1903-2003**, Virginia: American Institute of Aeronautics and Astronautics, 2003, s. 2.
[20] Sürmeli, Seçim ve Sözbilir, *Sivil Havacılık Yönetimi*, s. 3.
[21] R. Dixon Speas, **Technical Aspects Of Air Transport Management**, Newyork: McGraw- Hıll Book Company, 1955, s.1.

li yıllar ile 1930' ların sonlarına doğru ise havaalanı sistemlerinin geliştirilmesine önem verilmiştir[22].

Teknik gelişmeler, Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarında havadan gelebilecek tehlikelere karşı önlem alınması zorunluluğu, uygulamada devletin ülkesi üzerindeki hava sahasının devletin mutlak egemenliği altında olmasını gerekli kılmıştır. Böylece Birinci Dünya Savaşı sonrası, havacılıkla ilgili uluslararası düzenlemelere yönelinmiştir[23]. 1919 yılında toplanan Paris Konvansiyonu Avrupa' daki, 1928 yılında toplanan Havana Konvansiyonu ise Amerika' daki hava trafiği sorunlarına çözüm bulma amacını taşımıştır[24].

1930' lu yılların başında, ABD' de özel havacılık işletmelerinin faaliyetlerine genellikle kiralama yoluyla destek verilerek gelişmesi sağlanmıştır. Ancak yavaş bir büyüme hızı gösteren havacılık faaliyetleriyle ilgili, 1938 yılında, iç ve dış ticari taşımacılık, posta hizmetleri, milli savunma sistemi, havayolu ticaretinin geliştirilmesi, güvenliğinin sağlanması v.b. pek çok alanda düzenlemeyi içeren Sivil Havacılık Yasası (Civil Aeronautics Act) çıkarılmıştır. Bu yasada belirtilen fonksiyonların yerine getirilmesi amacıyla, bağımsız bir düzenleme kuruluşu olan Sivil Havacılık Kurulu (CAB-Civil Aeronautics Board) kurulmuştur[25].

CAB' ın bu yasalara dayanarak sivil hava taşımacılığında fiyat, uçuş hatları ve tarifeler konusundaki düzenlemeleri, 1978 yılında Havayolu Deregülasyon Yasası'nın (Airline Deregulation Act) kabulüne kadar devam etmiştir[26].

1938 yılında Lufthansa Havayolları tarafından Berlin- New York arasında "non-stop" uçuşlar başlatılmıştır. 1939 yılında, Atlantik aşırı uçuşları yapan işletmeler haberleşme ve meteoroloji konularında kuralları belirlemek amacıyla Dublin' de,

---

[22] Sürmeli, Seçim ve Sözbilir, *Sivil Havacılık Yönetimi,* ss. 3-4.
[23] Ülkemizin Taraf Olduğu Uluslararası Sivil Hava Taşımacılığı' nı Düzenleyen Çok Taraflı Anlaşmalar, (t.y.) http://www.legalisplatform.net/hukuk_metinleri/Sivil%20Havacilik%20Cok%20Tarafl%C4%B0%20Anlasmalar.pdf (15 Aralık 2006), s.1.
[24] Alexander T. Wells, **Air Transportation-A Management Perspective**, Second Edition, California: Wadsworth Publishing Company, 1989, ss. 41-42.
[25] Donald V. Harper, **Transportation in America: Users, Carriers, Government**, Second Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1982, ss. 571-572.
[26] U.S. Centennial of Flight Commission, Deregulation and Its Consequences, (t.y.) http://www.centennialofflight.gov/essay/Commercial_Aviation/Dereg/Tran8.htm (26 Aralık 2006).

Atlantik uçuşlarda ve ülkeler arasında uçan havayollarının güvenlik kolaylıklarını tespit etmek amacıyla Transatlantik Hava Servisleri Güvenlik Örgütü' nü (TASSO- Transatlantic Air Services Safety Organization) kurmuşlardır[27].

Uluslararası hava taşımacılığına verilen önem II. Dünya Savaşı müzakerelerinin yapıldığı dönemde artmış ve havacılık üzerine yapılan anlaşmalar son derece ilgi uyandırmaya başlamıştır. 1944 yılında dünya' daki müttefik uluslar, uluslararası sivil hava taşımacılığının regülasyonu ve teşviki için uluslararası bir anlaşmanın gerekli olduğunu saptamışlardır[28]. Amerika Birleşik Devletleri hükümeti, 55 ülke otoritesine bir davetiye yollamış, bunun sonucunda 52 ülke temsilcisi ile 1944 yılında Chicago' da Uluslararası Sivil Havacılık anlaşmasını imzalamışlardır ve Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonunu (ICAO- International Civil Aviation Organization) kurmuşlardır[29]. Bu ülkeler arasında Amerika, İngiltere, Fransa, Yunanistan, Çin, Afganistan, Hindistan, Irak, Kanada, Türkiye v.b. bulunmaktadır[30].

Chicago Konvansiyonunda ICAO' nun amaç ve faaliyet konuları şu şekilde tanımlanmıştır[31]: Dünya çapında uluslararası sivil havacılığın güvenli ve düzenli bir şekilde gelişimini sağlamak; hava aracı tasarımlarını desteklemek ve barışçıl amaçlarla işletilmesini sağlamak; uluslararası sivil havacılık için havayolları, havaalanları ve hava seyrüsefer tesislerinin geliştirilmesini sağlamak; insanların güvenli, düzenli, verimli ve ekonomik hava taşımacılığı ihtiyaçlarını karşılamak; gereksiz rekabetin yol açacağı ekonomik israfı önlemek; üye ülkelerin uluslararası hava taşımacılığı konusunda adil şartlara sahip olduklarından emin olmak; üye ülkeler arasında hiçbir fark gözetmemek; uluslararası hava seyrüseferinde uçuş güvenliğini artırmak ve uluslararası sivil havacılığa ait tüm konuların gelişimini desteklemek.

ICAO, bu amaçlarla, Chicago Sözleşmesinin eklerini (Annex) oluşturan 18 ayrı doküman kapsamında sivil havacılık uçuş emniyeti ve güvenliğine yönelik kural ve

---

[27] Wells, s. 63.
[28] Speas, s. 3.
[29] The International Civil Aviation Organization, Foundation of the ICAO, (t.y.) http://www.icao.int/icao/en/m_about.htm (23 Aralık 2006).
[30] The International Civil Aviation Organization , List of Delegates, (t.y.) http://www.icao.int/cgi/goto_m.pl?/icao/en/chicago_conf/delegates.html (4 Ocak 2007).
[31] The International Civil Aviation Organization, Convention of International Civil Aviation, 1963, http://www.icao.int/icaonet/arch/doc/7300/7300_3ed.pdf (23 Aralık 2006), s. 23.

tavsiyeleri geliştirmekte ve tüm ülkelerce uygulanmak üzere yayınlamaktadır. Bu kuralların uygulanması sorumluluğu devletlere ait olup üye ülkeler bu bağlamda kendi havaalanlarındaki güvenlik önlemlerini ve uygulanmasını sağlamaktadırlar[32].

Aynı dönemde, tüm dünya insanlarının emniyetli, güvenli ve ekonomik hava ulaşımının sağlanması; hava ticaretinin geliştirilmesi ve bu konularla ilgili sorunların incelenmesi; doğrudan veya dolaylı olarak uluslararası hava ulaşım hizmeti ile ilgilenen havayolları arasında koordinasyonun sağlanması; ICAO ve diğer uluslararası organizasyonlarla işbirliğinin kurulması amacıyla havayolları arası bir kuruluş olarak 1945 yılında Havana, Küba' da 31 ülkeden 57 üye ile- bugün 140 ülkeden 270' in üzerinde üyeye sahiptir- Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA- International Air Transport Association) kurulmuştur[33].

Havayolu şirketlerinin kendi başlarına çözüm bulamadıkları problemlere çözüm yolları bulan bir kuruluş olan IATA, ücret ve tarifeleri tespit etmek, sefer programlarını düzenlemek, yolcu taşıma şartlarını belirlemek, konferanslar düzenlemek, havayolu işletmelerinin aralarındaki sorunlara çözüm getirmek ve üyelerine çeşitli konularda bilgi vermek gibi çalışma alanlarına sahiptir[34].

ABD havacılık sektöründe güvenliğin sağlanması ve sivil hacılık faaliyetlerinin geliştirilmesi amacıyla 1958 yılında kurulan FAA (Federal Aviation Administration) ise, bu tarihe kadar Sivil Havacılık Kurumu (CAA- The Civil Aviation Authority) adı altında görev yapmış, daha sonra Federal Havacılık Dairesi (FAA- Federal Aviation Agency) adını almıştır.1967 yılından itibaren ise Ulaştırma Bakanlığı' na bağlı bir kuruluş olarak Federal Havacılık İdaresi (FAA- Federal Aviation Administration) adı altında çalışmalarını sürdürmektedir[35].

Sivil Havacılıkta güvenliğin sağlanması, yeni havacılık teknolojilerinin gelişiminin desteklenmesi, sivil ve askeri uçakların, hava trafik kontrol sistemlerinin

[32] HI-SKY, "Havacılıkta Yeni Önlemler", Ocak 2002, s. 10.
[33] International Air Transport Association, About Us, (t.y.) www.http://www.iata.org/about/history_2.htm (23 Aralık 2006).
[34] Erhan Eker, "Avrupa Birliğine Katılım Sürecinde Ticari Hava Taşımacılığında Helikopter İşletmeciliği Ve Bir Model Önerisi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2005), s. 43.
[35] Eker, s. 34.

geliştirilmesi, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile Amerikan ticari hava taşımacılığının desteklenmesi konuları FAA' nın kapsamını oluşturmaktadır[36].

Bu arada, ICAO üyesi Avrupa ülkeleri arasında teknik ve ticari işbirliğini sağlamak üzere 1954 yılında merkezi Paris' te olmak üzere Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC-European Civil Aviation Conference) oluşturulmuştur[37]. ECAC, üye ülkeler arasındaki dış ilişkilerin korunması, uçuş emniyetinin artırılması, hava taşımacılığında güvenlik sorunları, entegrasyon, çevresel faktörler, ekonomik problemler, hava taşımacılığının serbestleştirilmesi, yolcu sağlığı, finans v.b. konularda çalışmalarını sürdürmektedir[38].

Avrupa' da tarifeli seferler yapan uluslararası havayolu şirketlerinin meydana getirdiği bir kuruluş olan Avrupa Havayolları Birliği (AEA-Association of European Airlines)[39] ise 1954 yılında kurulmuştur ve şu an 31 üyesi bulunmaktadır[40].

1963 yılına gelindiğinde ise Brüksel' de (Belçika) Hava Seyrüseferinin güvenliği için Avrupa Teşkilatı (EUROCONTROL); hava trafiğinde uzun vadeli planlama, personel eğitimi, maliyet etkinliği ve verimlilik gibi konularda araştırmalar yapmak amacıyla kurulmuştur[41]. 5 üye ülke tarafından kurulan EUROCONTROL' ün bugün 37 üye ülkesi bulunmaktadır[42]. EUROCONTROL' ün ana görevleri arasında şunlar bulunmaktadır[43]: Tüm Avrupa programlarının yönetimi; merkez akış yönetim biriminin işletilmesi; Avrupa' da hava trafik kontrol kapasitesinin ve emniyetinin artırılması için araştırma ve geliştirme çalışmalarının yapılması; üye devletler adına ve

---

[36] Federal Aviation Administration, Summary of Activities, (t.y.) http://www.faa.gov/about/mission/activities (24 Aralık 2006).
[37] Yıldırım Saldıraner, "Sivil Havacılıkta Uluslararası Kuruluşlar-ECAC", **Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni**, Sayı: 14, (Nisan 1993), s. 29.
[38] European Civil Aviation Conference, Activities, (t.y.) http://www.ecac-ceac.org/index.php?content=activities&idMenu=2 (24 Aralık 2006).
[39] DPT, *Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu 1990*, s. 126.
[40] Association of European Airlines, Member Airlines, (t.y.) http://www.aea.be//AEAWebsite/Presantation_Tier/Pr_MemberAirlines.aspx (24 Aralık 2006).
[41] Yıldırım Saldıraner, "Sivil Havacılıkta Uluslararası Kuruluşlar- EUROCONTROL", **Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni**, Sayı: 14, (Nisan 1993), s. 30.
[42] EUROCONTROL, Membership, (t.y.) http://www.eurocontrol.int/corporate/public/standard_page/org_membership.html (24 Aralık 2006).
[43] Oral Büyüksarı, "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Faaliyetleri", **Kayseri V. Havacılık Sempozyumu,** Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 13-14 Mayıs 2004, ss. 15-16.

ikili anlaşma imzalamış üye olmayan devletlerden yol ücretlerinin toplanması, Avrupa içinde ve dışında, hava seyrüsefer hizmetleri eğitim ve bilgi transferinde bulunulması.

1960' ların ikinci yarısından itibaren sivil havacılık sektöründe Jet motorlu yolcu uçaklarının piyasaya çıkmasıyla birlikte havayolu şirketleri daha kısa zamanlarda, daha çok yolcuyu, daha uzağa taşımaya başlamış, bunun sonucunda dünyada sivil havacılık sektörünün en büyük adımlarından biri atılmıştır[44].

1960' lı yıllarda Fransa ve Almanya, Concorde ve Airbus uçaklarının tasarım ve imalat çalışmaları esnasında teknik alanda yardımlaşmayı temin etmek ve bütün ürünlerde uçuşa elverişliliği sağlamak maksadıyla ortak çalışmalar başlatmışlardır. Bu çalışmalar temel alınarak 1970 yılında Avrupa ulusal sivil havacılık teşkilatları, ortaklaşa yaptıkları ürünleri sertifikalandırmak, Avrupa ülkeleri arasında ürünlerin ithalatını ve ihracatını kolaylaştırmak ve Avrupa Birliği çerçevesinde Avrupa' nın entegrasyonu için havacılık konularında ortak standartlar geliştirmek amacıyla önemli girişimlerde bulunmuşlardır[45].

Bu nedenle, 1970 yılında Avrupa sivil havacılık otoriteleri, bugün aralarında İngiltere, İsveç, İspanya ve Türkiye gibi ülkelerinde bulunduğu 42 üyeye sahip olan ve o zamanki adıyla Joint Airworthiness Authorities (JAA)' i kurmuşlar; 1990 yılında ise Kıbrıs' ta üye ülkelerin katılımıyla imzalanan JAA Düzenlemeleri (The Joint Aviation Authorities Arrangements) ile yönetilmesine karar vermişlerdir[46].

Uçak dizaynı ve imalatı, uçak bakımı ve işletimi ve havacılık personelinin lisanslandırılması gibi konulara ilişkin standart ve uygulamalarını Ortak Havacılık Kuralları (Joint Aviation Requirements-JAR) adını verdiği dokümanlarda toplayan JAA' nın amaçları şöyle özetlenebilir[47]: Üye devletlerle işbirliği sayesinde güvenliğin yüksek standartlarını sağlamak; geçerli güvenlik standartlarının uygulanmasıyla üye devletlerde eşit ve yasal rekabete katkıda bulunmak; düşük maliyetli güvenliği ve

[44] Ruwantissa I. R. Abeyratne, "Management of Airport Congestion Through Slot Allocation", **Journal of Air Transport Management,** Vol: 6, No: 1 (January 2000), ss. 31-32.
[45] Eker, s. 38.
[46] The European Joint Aviation Authorities, Introduction to JAA, 2006, http://www.jaa.nl/introduction/introduction.html (4 Ocak 2007).
[47] Yaşar Öztürk, "JAA ve JAR-FCL", **Cocpit' ten Bakış**, S. 3, 1999, ss. 24-25.

minimum yasal düzenleme külfetini hedeflemek ve böylece Avrupa sanayisinin uluslararası rekabet gücüne katkıda bulunmak.

2.4.1.2 1978 Yılından Sonra Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Yaşanan Gelişmeler

1944 yılında Chicago Konvansiyonu' nda kabul edilmiş olan, her ulusun kendi toprakları üzerindeki hava sahasında egemen olduğuna ilişkin kararın da etkisiyle, hava taşımacılığı sektörü kamu mülkiyeti, iniş hakları ve uçuş hatlarıyla ilgili ikili hava taşımacılığı anlaşmalarıyla (İHT), ücret sınırlamaları ve kapasite paylaşımı ve tek taşıyıcı tayini gibi konularda, sıkı düzenlemelere tabi olmuş; bu durum rekabeti sınırlayıcı etkiler yaratmıştır[48].

1960' lı yılların başında turbo jet uçakların sivil havacılıkta kullanılmaya başlamasıyla, 1950 yılındaki yaklaşık 40 milyon olan yolcu sayısı 1970 yılına gelindiğinde 200 milyona çıkmıştır. Bu koşullar altında sektörde verimliliğin arttırılması, büyümenin devam ettirilmesi ve daha da önemlisi taşıma ücretlerinin düşürülmesi amacıyla serbestleşmenin sağlanması ve rekabetin arttırılması hedeflenmiştir[49]. 1978 yılında kabul edilen Havayolu Deregülasyon Yasası (Airline Deregulation Act) ile dünya havayolu taşımacılığı endüstrisindeki büyük yapısal değişim için bir yol hazırlanmış; fiyatların belirlenmesi ve güzergah seçimleri serbestleştirilmiştir[50].

Bu sistem ile birlikte ABD' de, pazarın yeni girişlere açık ve korumasız ortamında, birçok havayolu şirketi pazara hızla giriş yapmış, bunların birçoğu piyasada varolan güçlü taşıyıcılarla fiyat konusunda rekabet etmek zorunda kalmışlardır. En güçlü olanın yaşamını sürdürmesi ilkesine en mükemmel örnek olan havayolu sektörü, bu firmaları operasyonlarını akıllıca yürütmek ve yönetmek, yolcuları için geniş kaynaklı hizmet sunarken bu kaynakları planlamak ve etkili yönetmek zorunda bırakmış

---

[48] Metin Hassu, **Rekabet Hukuku ve Hava Taşımacılığı Sektörü**, 1. Basım, Ankara: Rekabet Kurumu, 2004, s. 12.
[49] Cem Galip Özenen, "Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler" (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Devlet Planlama Teşkilatı İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Müdürlüğü, 2003), s. 10.
[50] Massoud Bazargan, **Airline Operations and Scheduling**, First Edition, USA: Ashgate Publishing Company, 2004, s.1.

ancak bu havayollarının pek çoğu ya iflas etmiş ya da daha güçlü şirketlerin çatısı altında toplanmıştır. Sonuçta sektörün %85' i American Airlines, Delta Airlines ve United Airlines arasında paylaşılmış, hedeflenen yolcu lehine rekabet ise bir ideal olarak kalmıştır[51].

2.4.1.2.1 Avrupa Serbestleşme Hareketi

Amerika Birleşik Devletleri' nin, 1970' li yılların sonundan itibaren özellikle fiyat ve kapasite belirleme gibi konularda daha liberal bir yapıya kavuşmasını sağlamak amacıyla iç hatlarını serbestleştirmesiyle başlatılan deregülasyon (düzenleme) hareketi, zamanla Avrupa Birliği (AB) ve diğer ülkelere de örnek olmuş; Avrupa' da 1980' lerin sonunda gerçekleşen havayolu deregülasyon süreci ile Avrupa havacılık endüstrisi büyük rekabetçi yenilik ve düzenlemelere uğramıştır[52].

Ancak, ABD' de hızlı bir biçimde gerçekleştirilmiş olan hava taşımacılık sektörünün deregülasyonu sonucunda istenilenin aksine belirli bir zaman sonra sektörde yoğunlaşmalar artmış, bazı hatlarda tekeller oluşmaya başlamıştır. AB Komisyon' u, ABD' de yaşanan bu durumdan ders alarak ve AB' de havayollarının mülkiyet yapısındaki devletin ağırlığını dikkate alarak, liberalizasyon çalışmalarını üç aşamalı önlemler paketi ile gerçekleştirmiştir. Liberalizasyon önlemleri paketlerinin çıkarılmasının ardında yatan temel düşünce ise, hava taşımacılık sektöründe liberal bir ortam oluşturarak taşıyıcıların verimlilik artışı elde etmeleri ve bunun sonucunda tüketicilerin yarar sağlaması olmuştur[53].

Bu düşünce ile gerçekleştirilen I. ve II. dönem liberalizasyon önlemleri paketi sırasıyla 1988 ve 1991 yıllarında uygulamaya koyulmuştur. Sektöre tam serbestiyi

---

[51] Thomas C. Lawton, **Cleared for Take-Off: Structure and Strategy in the Low Fare Airline Business**, England: Ashgate Publishing Limited, 2002, s. 35; Bazargan, s.1; M. Ali Doruk, Murat Önder Öztürk ve Gonca Erik, "Avrupa Topluluğu Havacılık Politikası ve Topluluğa Entegrasyon", **4. Ulusal Havacılık Sempozyumu**, Eskişehir: AÜ, 5-6 Nisan 1994, s. 33.
[52] Peter Morell, "Air Transport Liberalization in Europe: The Progress so Far", **Journal of Air Transport Management World Wide**, Vol. 3, No. 1, 1998, s. 44; Lawton, s. 35.
[53] Hassu, ss. 8-14.

getiren ise 1992 yılında kabul edilerek 1 Ocak 1993 tarihinden sonra yürürlüğe giren III. liberalizasyon önlemleri paketidir. Buna göre[54];

a) Milliyetine bakılmaksızın tüm Topluluk[*] vatandaşlarına veya şirketlerine Avrupa Topluluğu içerisinde istedikleri yerde faaliyet gösterebilme hakkı tanınmış; işyeri merkezi ve ticari kaydı Avrupa Topluluğu içerisinde olan, ayrıca hissedarlarının çoğunluğu Topluluk vatandaşlarının oluşturduğu şirketler, faaliyetleri için işletme lisansı almaya hak kazanmıştır.

b) Taşıyıcılar arasındaki kapasiteyi kısıtlayan veya düzenleyen her türlü tedbir kaldırılmış, taşıyıcılara kendi ticari kararlarını alma serbestisi getirilmiştir.

c) Ücretler tamamıyla serbest bırakılmış, maliyetlerin çok üstünde veya çok altında ücretlere, komisyona veya üye ülkelere müdahale hakkı tanınmıştır.

d) Tarifeli ve tarifesiz taşıyıcı farkı kaldırılarak, faaliyet tipinin seçimi konusu da havayollarının kendi inisiyatifine bırakılmıştır.

e) Sözü edilen tüm tedbirlerin pratikte rahatça işleyebilmesi için Avrupa Topluluğu içindeki tüm trafik hakları serbest bırakılmıştır.

Birinci ve ikinci liberalizasyon önlem paketleri, kapasite limitlerini kaldırarak ve anlaşmalarda tayin edilen havayollarından başka taşıyıcıların da hatlarda çalışmasını sağlayarak ikili anlaşmaların rekabeti sınırlayıcı etkilerini azaltmıştır. Üçüncü önlemler paketinin de uygulamaya koyulmasıyla hem üye ülkelerin kendi iç taşımacılık pazarında hem de kendi aralarındaki uluslararası taşımacılık pazarında rekabet hissedilir derecede artarken, taşıyıcılar yolcular için sık sık indirimli ve promosyonlu ücretler sunmuşlardır.

---

[54] Doruk, Öztürk ve Erik, ss. 34-35.

[*] Topluluk, 10 Aralık 1991 tarihinde Maastricht' te düzenlenen zirve ile, 7 Şubat 1992 tarihinde imzalanan ve Kasım 1993' te de yürürlüğe giren Maastricht Antlaşması ile Avrupa Birliği (AB) adını almıştır.

ABD' de yapılan serbestleşme hareketi ilk önerildiğinden beri birçok tartışmaya neden olmuştur. Bu hareketi destekleyen az sayıda kişi bunun yararlı bir gelişme olduğunu düşünürlerken, karşı çıkanlar ise eleştirecek fazlasıyla yan bulmuşlardır[55].

Voorde, sektörde gerçekleştirilen liberalizasyon ve deregülasyon faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz sonuçlarını şu başlıklar altında toplamıştır[56]:

a) Verimlilik Artışı: Daha önceleri genellikle devlet mülkiyetinde olan havayolları verimlilikten çok istihdamı ve prestiji amaçladıklarından, yıl sonunda bilançoları zarar verebilmekte, bu zararlar ise devlet yardımlarıyla kapanmaktaydı. Deregülasyonla birlikte bu yardımlara son verilmesi, havayollarının verimliliklerini artırmak için yeniden yapılanmalarına ve bazılarının da özelleştirilmelerine yol açmıştır.

b) Bilet Ücretleri: Regülasyon dönemindeki havuz sistemi maliyet ve gelir paylaşımını esas aldığı için rekabeti ortan kaldırarak, bilet ücretlerinin yüksek kalmasına yol açmıştır. Diğer taraftan, liberalizasyon sonrasında fiyatlarda beklenildiği gibi bir düşüş yaşanmamıştır. Bu durumun nedenlerinden birisi, yolcu ve yük taşımacılığında talebin esnek olmamasından dolayı fiyatlardaki indirimin yeterince talep artışı yaratmamasıdır.

c) Pazar Yapısı: ABD' de deregülasyon sonrasında başlangıçlarda rekabet artışı yaşanırken, ilerleyen yıllarda sektörde yoğunlaşma daha da fazlalaşmıştır. Avrupa' da havayolları arasındaki sınırlı ticari mahiyetteki işbirlikleri, yerini mali ortaklıklara ve ortak girişimlere bırakmıştır. ABD' de deregülasyon sonrasında sektörde şirket devralmalarının sayısında artış görülürken, AB' de havayolları arasındaki işbirliği anlaşmaları yaygınlaşmıştır. İşbirliği anlaşmalarının sayısında görülen artışa Avrupa havayollarının, özellikle ABD taşıyıcılarına göre maliyet yönüyle dezavantajlı durumda olmaları neden olmuştur. AB' de ortak bir hava kontrolünün oluşturulmasının

[55] David Banister ve Kenneth Button, **Transport in a Free Market Economy**, Hampshire: Macmillan Academy, 1991, s. 121.
[56] Eddy Voorde, "European Air Transport After 1992: Deregulation or Re-Regulation?" , **The Antitrust Bulletin**,1 992, s.507-528; Aktaran: Metin Hassu, **Rekabet Hukuku ve Hava Taşımacılığı Sektörü**, Ankara: Rekabet Kurumu, 2004, s. 17.

gecikmesiyle birlikte havaalanlarında ve hava trafiğinde yaşanan sıkışıklık maliyet artışına yol açmıştır.

2.4.2 Türkiye' de Sivil Hava Taşımacılığı Sektörü' nün Tarihsel Gelişimi

Geçmişi günümüzden 1000 yıl öncesine uzanan Türk Havacılığı, dünyadaki gelişmelere paralel olarak son 70-80 yılda yaptığı atılımlarla bugünkü durumuna gelmiştir. İmam İsmail Cevheri'nin 1002 yılında Nişabur (Türkmenistan)' da kollarına yerleştirdiği tahta plakalarla minareden atlayışı yazılı kaynaklara geçen ilk havacılık olayı olmuştur. Memluk Türklerinin 1248' de haçlı seferlerine karşı koymak için, Osmanlı Devleti' nin ise 1453' de İstanbul' un fethi sırasında gemileri batırmak için roket esaslı silahlar kullandıkları günümüze ulaşan bilgiler arasındadır[57].

Dünya' da ilk kez uçmayı başaran Türk Bilgini Hezarfen Ahmet Çelebi, Padişah IV. Murat döneminde (1923-1640) yaşamış bir Türk bilginidir. Geniş bilgisinden ve uçma tasarısını gerçekleştirmesinden ötürü halk arasında " Bin Fenli" anlamına gelen "Hezarfen" adıyla anılmıştır. Kendisinden önce uçmayı deneyen Türk Bilgini İsmail Cevheri' nin izinde yürüyen Hezarfen, uçma ile ilgili araştırma ve deneylerden sonra kanat takıp İstanbul halkının gözü önünde Galata kulesinden uçarak Üsküdar/Doğancılara inmiştir. Yalnız, IV. Murat, Hezarfen' in üstün başarı ve bilgisinden endişe duyarak onu Cezayir' e sürmüştür[58].

Balonla uçuş Osmanlı İmparatorluğu' na oldukça erken bir dönemde; Fransa' da Montgolfier Kardeşlerin ilk kez 1783 yılında havalanmalarından sadece iki yıl sonra ulaşmış; XIX. yy.' da ise farklı yöntemlerle havadan hafif veya havadan ağır gazlarla uçuş denemeleri yapılmıştır. Sultan II. Abdülhamit döneminde (1879-1909) ise bu tarz girişimlerin yasaklanmasından ötürü İstanbul semaları havacılık olaylarına tanık olamamıştır[59].

1900' lü yılların başlarına kadar Türklerdeki havacılık etkinliklerinin de insanoğlunun yüzyıllarca süren uçma tutkusuyla sınırlı olduğu görülmektedir. Ancak

[57] Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Tayyare' den Uçak' a Bir Montaj Öyküsü, 2001, http://www.ttgv.org.tr/tur/07_gencler_icin/73072001 (10 Kasım 2005), s. 1.
[58] Cocpitten Bakış, "Havacılık Tarihinden Bir Sayfa", S. 4, 1999, s. 20.
[59] Kline, ss. 10-12.

havacılık, Avrupa ordularında 1910-1911 yılları arasında kurumsallaşmaya başlarken, Türkiye' de İtalyanların Trablusgarb' a saldırmasıyla böyle bir gereksinme duyulmuştur[60]. Bu yönde tarihi bir karar veren Harbiye Nazırı (Savunma Bakanı) Mahmut Şevket Paşa, uçak sağlanması ve bunlarla ilgili tesislerin kurulması için gerekli çalışmaları başlatmış, böylece 1 Haziran 1911' de Türk Hava Kuvvetleri' nin temelleri atılmıştır. Kısa bir süre sonunda Yeşilköy' de, uçuş alanı ve iki tane uçak hangarı yapılmıştır. İlk askeri pilotlarımız olan Fesa ve Kenan beyler ilk uçuşlarına başlamışlardır. Bu çalışmalar neticesinde 3 Temmuz 1912' de Yeşilköy Hava Okulu çalışmaya başlamış ve bu yıl sonunda ülkemize getirilen uçakların sayısı 17' yi bulmuştur[61].

Osmanlılar döneminde, birçok alanda olduğu gibi silah alanında da dünyada meydana gelen bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yeterli ölçüde takip edilememesi nedeniyle, Türkiye Cumhuriyeti, kuruluşunun ilk yıllarında son derece zayıf bir savunma sanayii alt yapısı ile karşı karşıya kalmıştır[62].

Türkiye' de ilk hava posta taşımacılığı 8 Şubat 1914' te "İstanbul-Bilecik-Eskişehir-Kahire" hattında gerçekleştirilirken; ilk ticari sivil havacılık ilişkileri Fransızlarla 1922 yılında başlamış; Fransızlar tarafından İstanbul- Yeşilköy havaalanı geliştirilmiş ve 1924 yılında da Ankara- Paris hattı hizmete açılmıştır[63].

Türkiye' de Havacılık Sanayinin kuruluşuna ilişkin çalışmalar, Cumhuriyet' in ilk yıllarında Atatürk' ün öncülüğü ile başlamıştır. Uçakların I. Dünya Savaşı ve özellikle Kurtuluş Savaşındaki yararları göz önüne alınarak, bu dönemde havacılığa özel bir önem verilmiş; Atatürk' ün "Bütün tayyarelerimizin ve motorlarının memleketimizde yapılması ve hava-harp sanayinin de bu esasa göre inkişaf ettirilmesi

---

[60] İhsan Tayhani, **Atatürk' ün Bağımsızlık Politikası Ve Uçak Sanayi (1923-1950)**, Ankara: Türk Hava Kurumu Kültür Yayınları, No: 1, 2001, s. 158.
[61] Oktay Verel, **İstikbal Göklerin Gökler Bizimdir**, Ankara: Türk Hava Kurumu Yayınları, 2. Basım, 1985, ss. 489-490.
[62] TÜBİTAK, Vizyon 2023 Projesi Savunma, Havacılık ve Uzay Paneli Ön Raporu, 2003, http://vizyon2023.tubitak.gov.tr/teknolojiongorusu/paneller/savunmauzayvehavacilik/raporlar/SHU_EK3.pdf (7 Ocak 2006), s. 1.
[63] Kaya, *Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi*, s. 24.

icap eder" sözü havacılık sanayinin kuruluşu faaliyetlerinde bir ana prensip olarak alınmıştır[64].

Cumhuriyet'in ilk yıllarında havacılık; sivil havacılık ve havacılık sanayii olmak üzere iki koldan geliştirilmeye çalışılmış; 16 Şubat 1925' te Atatürk' ün emriyle, daha sonra Türk Hava Kurumu adını alacak olan, Türk Tayyare Cemiyeti kurulmuştur[65]. Kuruluş amacı, havacılık sanayinin temellerini atmak ve geliştirmek, havacılığın askeri, ekonomik, sosyal ve siyasal önemini anlatmak, askeri, sivil ve turistik havacılığın gelişmesini sağlamak, havacılık faaliyetleri için gerekli araç ve gereci hazırlamak, personel yetiştirmek ve "Uçan bir Türk Gençliği" yaratmak şeklinde belirlenmiştir[66].

Türk Sivil havacılığının temelini atmak amacıyla 1933 yılında Amerika' dan iki adet Curtiss King Bird yolcu uçağı (o zaman ki adıyla; tayyare) 25.555 Dolar' a satın alınmıştır. Yeşilköy havaalanında bulunan askeri tesislerden bir bina terminal binası olarak hazırlanmış, binanın üst katı bekleme salonu ve bilet satış yeri olarak tadil edilmiştir[67] ve 20 Mayıs 1933 tarihinde, 2186 sayılı kanunla Milli Savunma Bakanlığı' na bağlı olarak Hava Yolları Devlet İşletmesi İdaresi adı altında bir teşkilatın hizmete girmesi kabul edilmiştir. Bu Türk Hava Yolları' nın kuruluşudur. Ankara-Eskişehir-İstanbul hattında tarifeli seferler ile yolcu ve posta taşımacılığı yapılmaya başlanmıştır[68]. Askeri alandaki gelişmelerin yaşandığı, dünyada havacılık işletmelerinin uluslararası işbirliğine yöneldiği ve devlet yönetimlerinin de teşvik ettiği şirket birleşmeleriyle; İngiltere' de "Imperial Airways", Almanya' da "Lufthansa", Fransa' da "Air France" gibi dev şirketlerin doğduğu bir dönemde, Türkiye ve Ortadoğu' nun ilk sivil hava ulaştırma işletmesi kurulmuştur[69].

Bu dönemde özel teşebbüsler de kurulmaya başlamış, Nuri Demirağ 1935 yılında İstanbul/Beşiktaş' ta "Uçak Fabrikası" nı, Sivas/Divriği' de "Uçak ve Motor

---

[64] H. Nadir Bıyıkoğlu, **Türk Havacılık Sanayii**, Ankara: Savunma Sanayii Müsteşarlığı Yayını, Yayın Nu. Ssm- 4 Tez- 1, 1991, s. 11.
[65] Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Tayyare' den Uçak' a Bir Montaj Öyküsü, 2001, http://www.ttgv.org.tr/tur/07_gencler_icin/73072001 (10 Kasım 2005), s.2.
[66] M. Bahattin Adıgüzel, Songül Akkuş Akgül ve Candan Kula, **Havacılık ve Türk Hava Kurumu**, Ankara: Türk Hava Kurumu Kültür Yayınları, Yayın Nu. 6, 2006, s. 22.
[67] Dinçeller, s. 111.
[68] İlyas Albayrak (hzl.), **Dünden Bugüne Türk Hava Yolları,** İstanbul: Cem Ofset Matbaası, 1983, s. 1.
[69] Kaya, *Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi*, s. 24.

Fabrikası" ile "Gök Okulu" nu, İstanbul/Yeşilköy' de ise "Havaalanı" nı ve "Gök Okulu" nu kurmuştur. 1940' lı yılların ortalarında Türkiye, devlet ve özel sektör olarak Avrupa' nın üçüncü büyük hava endüstrisine sahip olmuştur. Kayseri ve Etimesgut/Ankara fabrikalarında Türk Hava Kurumu uçak ve motor imal ederken, Nuri Demirağ tamamen yerli mühendis ve işçilerle ilk Türk tipi yolcu uçağını yapmıştır. Nu/D-38 tipi yolcu uçağı 1938 yılında "Avrupa A Klası" yolcu uçakları kategorisinde birinci seçilmiştir[70].

Türk Hava Yolları ilk uluslararası uçuşunu Şubat 1947' de bir DC-3 ile Atina' ya gerçekleştirmiş, aynı dönemde Amerikan şirketi Pan American World Airways, Lockheed Constellation modelleri ile Türkiye' ye uçuşlarına başlamıştır. 1948 yılında, Türk Ekspres Havacılık ve Turizm Şirketi, Türkiye' nin ilk turizm ve aynı zamanda, havaalanı yer hizmetleri şirketi olmuştur[71].

2.4.2.1 II. Dünya Savaşı Sonrası Yaşanan Gelişmeler

Türkiye' de sivil havacılığın gelişimi II. Dünya Savaşı' ndan sonra başlamıştır. Bu dönemde hem uçakların modernleşmesine hem de yeni havalimanlarının yapımına ağırlık verilmiştir. 1949 yılında, Bayındırlık Bakanlığı' na bağlı Hava Meydanları Bürosu kurulmuştur[72].

1956 yılında çıkarılan bir yasa ile Türk Sivil Havacılık sektörünün altyapısını oluşturan tesis ve donanımıyla, 1933 yılından bu yana değişik isim ve statülerle hizmetlerini yürütmekte olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) kurulmuştur. Kuruluşun ana statüsü ile belirlenen amaç ve faaliyet konuları; sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava taşımacılığı, havaalanlarının işletilmesi, meydan yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili diğer tesis ve sistemlerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamaktır. DHMİ' nin üstlenmiş olduğu görevlerini uluslararası sivil havacılık kural ve standartlarına göre

---

[70] Yıldırım Saldıraner, *Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi için Organizasyon Yapısı Önerisi,* s. 33.
[71] Kline, ss. 19-21.
[72] Vildan Korul ve Hatice Küçükönal, "Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi", (t.y.) http://155.223.1.158/edergi/akademikb/c3512/4.pdf (28 Ağustos 2006), s. 26.

yapmak zorunluluğu bulunmaktadır. Uluslararası hava ulaşımında can ve mal emniyetini sağlamak ve düzenli ekonomik çalışma ve gelişmeyi temin için yürürlüğe konulan Sivil Havacılık Anlaşmasına göre kurulan Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO- International Civil Aviation Organization)' nun üyesi bulunmaktadır. Ayrıca, hava seyrüseferinin emniyeti için Avrupa Teşkilatı (EUROCONTROL), Uluslararası Havaalanları Konseyi (ACI- Airports Council International) başta olmak üzere ilgili uluslararası kuruluşların da üyesi bulunmaktadır[73].

Devlet kurumları yanında, Nuri Demirağ, Vecihi Hürkuş gibi kişilerin şahsi gayretleriyle de belirli bir gelişme gösteren Türk Sivil Havacılığı, özel teşebbüslere son verilmesi, uçak ve motor fabrikalarının da 1952' de Makine Kimya Endüstrisi Kurumu' na devredilerek farklı amaçlarla kullanılmaya başlamasıyla duraklama dönemine girmiştir. Çok zor koşullar altında faaliyete geçirilen fabrikalara yapılan uçak siparişleri dönemin iktidarı ve bürokratları tarafından iptal edilmiş, yurtdışına uçuş eğitimi için gönderilen ve o dönemin en gelişmiş uçaklarıyla eğitim gören pilotlarımız, üretilen uçaklara güvenmemeye başlamışlardır. Siparişler iptal edilince de üretim durmuştur. ABD' nin "Marshall Planı" adıyla anılan hibe yardımları, başta Türk Havacılık sektörü olmak üzere birçok sanayiyi sekteye uğratmıştır. Motor fabrikası 1955 yılında traktör üretimine geçerek bugünkü Türk Traktör Fabrikası haline getirilmiştir. Uçak fabrikasında ise 1959 yılında üretim durdurularak 1965 yılına kadar bakım ve tamir işlerine devam edilmiş, 1964' ten sonra traktör üretimine başlanmıştır. Bu gelişmeler neticesinde ise Türkiye, havacılık sektöründe en az 100 yıllık bir kayba uğratılmıştır[74].

Akrobasi konusunda dünya havacılık tarihinde kısa zamanda yerini alan Türk Hava Kuvvetleri' nin ilk resmi akrobasi çalışmaları 1926 yılında Hava Harp Okulu (Uçuş Okulu) bünyesinde başlamıştır. Türkiye' nin NATO üyesi olduğu 1952 yılından sonra Türk Hava Kuvvetleri' ndeki modernizasyon çalışmaları daha da hızlanmış, kısa sürede pervaneli uçakların yerini jet uçakları almaya başlamıştır. 1950' li yıllar jet uçaklarının teçhiz edilmeye başladığı yıllardır. Bu tarihlerde kurulan 191.,192. ve 193.

[73] Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, "Kurumumuz Hakkında", (t.y.) http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/dhmi_hakkinda.asp (18 Aralık 2006).
[74] Adıgüzel, Akgül ve Kula, s. 29; Korul ve Küçükönal, s. 26; Kaya, *Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi*, s. 25.

filolar Türkiye' nin ilk jet filolarıdır. Bugün dünya' nın sayılı süpersonik akrotimlerinden biri olan "Türk Yıldızları", tüm akrotimler arasında bir defada 1.000.000 kişi üzerindeki bir topluluğa gösteri yapmış ilk akrotimdir[75].

Hava taksi hizmetleri ilk kez 1950' li yıllarda görülmektedir. Daha öte bir girişim olarak, Vecihi Hürkuş' un Türk Hava Yolları' nın satışa çıkardığı birkaç uçağı satın alarak 1954 yılında ülkenin ilk özel havayolları taşıma şirketi olan Hürkuş Havayolları' nı kurması görülür ki bu şirket faaliyetlerini beş yıl sürdürmüştür[76].

Dünya sivil havacılığının hızlı bir gelişim göstermesi, teknolojinin büyük önem taşıması karşısında, ulusal çıkarlarımızın korunması ile uluslararası ilişkilerimizin düzenli bir şekilde yürütülmesi ve denetlenmesi için 1954 yılında Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde kurulan "Sivil Havacılık Daire Başkanlığı" kurulmuş, 1987 yılında "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü" olarak günün koşullarına göre yeniden teşkilatlandırılmıştır[77].

1 Mart 1956 yılında ise 60 milyon TL. sermaye ile Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı kurulmuştur[78]. Türk Hava Yollarının Anonim Ortaklık yapısına kavuşması, onun dünyaya açılmasını sağlamış; üyeleri arasında ticari, teknik, işletme ve ekonomik alanlarda işbirliği ve menfaat birliğini sağlamak ve haksız rekabeti önlemek amacıyla kurulan "Uluslararası Hava Taşımacılığı Örgütü- IATA" ya 1956 yılında 78. üye ülke olarak katılmıştır[79].

Türkiye' ye 1963 Kıbrıs olaylarından sonra 1970' li yılların başında konan ambargo Hava Kuvvetleri Komutanlığı' nın "Kendi uçağını kendin yap" kampanyası ile sona ermiş; 1973' te TUSAŞ- Türk Uçak Sanayi A.Ş. ve F-16 uçaklarının yapımı için Ankara- Mürted' de Tusaş Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş. (TAI- Turkish Airospace Industry), Eskişehir' de ise Tusaş Motor Sanayi A.Ş. (TEI- Turkish Engine Industry) tesisleri kurularak faaliyete geçirilmiştir. Türkiye' ye konan ambargo sonrasında ortaya

[75] Hava Kuvvetleri Komutanlığı, 1911' den Türk Yıldızlarına, 2004, http://www.turkyildizlari.hvkk.mil.tr/tarihce.html (12 Kasım 2005), s. 1.
[76] Kline, s. 21.
[77] Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün Kuruluşu, (t.y.) http://www.shgm.gov.tr/index2.html (18.12.2006).
[78] THY, THY Tarihçesi, (t.y.) http://www.thy.com/tr-TR/corporate/about_us/history.aspx (18.12.2006).
[79] Verel, s. 524.

çıkan düşünceler sayesinde Aselsan, Havelsan ve Roketsan gibi şirketlerin de kurulduğu düşünülmektedir[80]. 15 Mayıs 1984 tarihinde kurulan ve Türkiye' de insanlı ve insansız hava platformlarının tasarımı, geliştirilmesi, imalatı, entegrasyonu, modernizasyonu ve satış sonrası hizmetleri alanlarında teknoloji merkezi konumunda olan TAI' nın hissedarları Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı, Savunma Sanayi Müsteşarlığı ve Türk Hava Kurumu' dur. Dünyadaki son teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek havacılık alanında öncü kuruluşlar arasında yer almaya kararlı olan TAI, ülkemize 21. yüzyılda yeni ufuklar açmayı hedeflemektedir[81].

1950-1958 yılları arasında jet dönemine geçişte hızlı bir büyüme kaydeden havaalanları giderek havalimanlarına dönüşmüş, devleşen uçakların artan yakıt ve kargo hizmetleri yer hizmetleri ile ikram işlerinde de yeniden düzenleme yapılmasını gerekli kılmıştır[82]. Bu nedenle 1933 yılında devlet tarafından, havayollarına yer hizmeti ve ikram hizmetleri verilmesi amacıyla kurulan, Türkiye' nin ilk yer hizmetleri şirketi olan "Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.- HAVAŞ" ın şirket ikram hizmetleri 1987 yılında "Uçak Servisi Anonim Şirketi-USAŞ" adı altında özelleştirilerek ayrılmış, şirketin yer hizmetleri bölümü Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. adı altında faaliyetlerine devam etmiştir[83]. 1987 yılında Türkiye' nin başlıca havalimanlarında restoran ve kafeterya işletmeciliğine başlayan USAŞ, özelleştirme idaresine devredilerek şirketin yüzde 70 hissesi SAS Şirketler Grubu' na satılmıştır. Yüzde 30' luk hisse ise 1993 yılında halka arz edilmiştir. Bugün USAŞ, Türkiye uçak ikram pazarında yüzde 77' lik bir paya sahiptir[84]. 1970' li yılların ortalarına kadar ülkemizde askeri havacılığın dışında sadece Türk Hava Kurumu faaliyet göstermiştir. 1977 yılında ilk özel teşebbüs havayolu işletmesi olan Bursa Havayolları (BAL) faaliyete geçmiş, ancak bu şirketin faaliyetleri, 1981' de, yeterli devlet desteği bulamamasından dolayı son bulmuştur. Yine 15 Temmuz 1981' de ilk yük (cargo) taşımacılığı gerçekleştirilmiştir[85].

---

[80] Bıyıkoğlu, s. 12; Adıgüzel, Akgül ve Kula, s. 30.
[81] TAI, Tarihçe, (t.y.) http://tai.com.tr/tr_menu2.aspx (19 Aralık 2006).
[82] Gültekin Çoygun ve Diğerleri, **Demiryolu ve Havayolu Taşımacılığında Verimlilik**, Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları, Yayın Nu. 348, 1986, s. 85.
[83] HAVAŞ, Havaş Hakkında, (t.y.) http://www.havas.com.tr/havas_hakkinda.asp (18 Aralık 2006).
[84] Ekonomi Haberleri, 2006, http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp (18 Aralık 2006).
[85] Kaya, *Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi*, s. 26.

3. SİVİL HAVA TAŞIMACILIĞINDA REKABET UNSURLARI

Son çeyrek asırlık dönemde havayolu taşımacılığında son derece önemli gelişmeler ve sektör üzerinde bir çok yeni değişimler yaşanmıştır. 1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri' nde gerçekleştirilen serbestleştirme hareketi küresel bir boyut kazanarak tüm dünyayı etkisi altına almış; artan rekabet karşısında sundukları hizmetler açısından çok farklılıklar göstermeyen havayolu işletmeleri fiyat dışı rekabete yönelmişlerdir[86].

Küreselleşme olgusu ile birlikte havayolu taşımacılığında iç hatlar giderek serbestleştirilmiş, dış hatlarda "açık semalar" eğilimine varan hem ikili hem de çok taraflı liberalleşme eğilimleri yaşanmış ve "bayrak taşıyıcı havayolu işletmeleri" de ya özelleştirilmiş ya da bizim ülkemizde olduğu gibi özelleştirme kapsamına alınmıştır. Bu gelişme ve değişimlerle birlikte; yolcuların istek, gereksinim ve tercihlerinde farklılıklar ortaya çıkmış, havayolu taşımacılığındaki rekabet küreselleşerek artmış; bu gelişmeler karşısında havayolu işletmeleri de kendilerini sürekli yenilemek zorunda kalmış; havayolu işletmelerinin uçuş ağ yapıları değişmiş, havayolu işletmeleri arasında stratejik nitelikte ve küresel ölçeklerde işbirlikleri yapılmış, "ağ havayolu işletmeleri" ve "düşük maliyetli havayolu işletmeleri" ortaya çıkmış, havayolu trafiği sektörde yaşanan tüm olumsuzluklara rağmen giderek artmış ve havacılık güvenliği ile ilgili yeni gelişmeler sektörü etkiler hale gelmiştir[87].

1978 yılında gerçekleştirilen serbestleşme hareketinin sektör üzerindeki halen devam etmekte olan etkileri ve sektörü etkisi altın alan rekabet ile beraber havayolu işletmelerinde yukarıda ifade edilen gelişmeler ve değişimler ile işletmelerin rekabetsel üstünlük sağlamalarında etkili olan bazı unsurlar aşağıda anlatılmıştır.

---

[86] Vildan Korul, "Havayolu İşletmelerinde Stratejik İşbirlikleri", **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,** Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22-24 Mayıs 2003, s. 351.
[87] Kaya, *Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları: Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi*, ss. 81-82.

3.1 Açık Semalar (Open Skies) Anlaşmaları

Önceleri ABD iç hatlarının serbestleşmesi ile başlayan serbestleşme eğilimi daha sonraki dönemde ABD' nin dış hatlarındaki havayolu taşımacılığı politikalarına da yansımış; uygulanan "İkili Hava Taşımacılığı" (İHT) anlaşmaları liberalleştirilmiş, sonraları ise bunlar çok taraflı bir çerçeveye dönüştürülmüştür. ABD' nin öncülüğünü yaptığı "Açık Semalar" eğilimleri 1990' lı yıllarda önceleri Avrupa (Hollanda, Almanya, Belçika), sonrasında ise Asya Pasifik ülkeleri (Tayland, Singapur, Kore) arasında yaygınlaşmaya başlamıştır[88]. Mart 1992' de Amerika tüm Avrupa ülkeleriyle sınır ötesi "açık semalar" anlaşmasını yapmayı önermiş, dünya hava taşımacılığı sektöründe taşıyıcıların daha liberal bir yapı sürdürmelerine imkan tanıyan ilk anlaşma Amerika (KLM Royal Dutch Airlines) ve Hollanda (Northwest Airlines) arasında imzalanmıştır[89]. Son olarak; ABD ve AB arasında yapılan anlaşma, havacılık sektöründe rekabetin artırılmasını amaçlayarak; daha düşük bilet ücretleri ve yeni servislerin faaliyete geçirilmesi ile rekabet anlayışının yerleştirilmesi düşüncesiyle 22 Mart 2007' de imzalanmıştır. Antlaşmaya göre; AB ülkelerinin hepsinden ABD' ye doğrudan uçuşlarında izin verilmekte; havayollarının Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri arasındaki uçuşlarında herhangi bir sınırlamaya tabi olmaması sağlanmaktadır. Bu tarihten itibaren herhangi bir havayolu isterse, Atlas Okyanusu' nun öte yakasındaki herhangi bir noktaya uçuş yapabilme olanağı bulmaktadır[90].

AB, günümüzde çok taraflı "açık semalar" politikalarının uygulandığı en önemli bölgesel oluşum durumundadır. AB üyesi ülkeler içinde pazara erişim ve giriş haklarının tamamı ile sahiplik ve kontrol hakları tam liberal özellikler göstermektedir. Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması (The North American Free Trade Agreement- NAFTA), Petrol İhraç Eden Ülkeler Organizasyonu (Organization of Petroleum Exporting Countries- OPEC) ve AB kapsamında çok taraflı liberal havayolu

---

[88] Morell, s. 44; Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, **9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu,** Ankara, 2006, s. 5.

[89] Zhi H. Wang ve Michael Evans, "The Impact of Market Liberalization on the Formation of Airline Alliances", **Journal of Air Transportation World Wide**, Vol. 7, No. 2, 2002, s. 29.

[90] "ABD ile AB Arasında Açık Semalar", *BBCTurkish.com***,** 22 Mart 2007, : http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2007/03/070322_openskies.shtml (17 Nisan 2007); "Açık Semalar Büyük Birleşmelere Yol Açacak", *Referans,* 26 Mart 2007, https://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=62963&KTG_KOD=268&ForArsiv=1 (17 Nisan 2007).

taşımacılığı anlaşmalarının yapılması, ülkeler arasında çok daha liberal İHT anlaşmaları, iç hatların serbestleşmesi, bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin özelleştirilmesi ve tüm bu uygulamaların dünya genelinde yaygınlaşması giderek nitelik ve nicelik bakımından artan bir liberalleşme eğilimine dönüşmüştür[91].

Açık Semalar anlaşmalarının başlıca unsurları şunlardır[92]:

a) Bütün uçuş hatlarında giriş serbestisi, sınırsız kapasite ve uçuş sıklığı,

b) Bilet fiyatlarında tam özgürlük,

c) Açık kod-paylaşım fırsatları*,

d) Yabancı ülke havaalanlarında kendi yer hizmetlerini kendilerinin yerine getirmesi,

e) Ayırım yapmayan Bilgisayar Rezervasyon Sistemleri (Computer Reservation Systems-CRS) kullanılmaya başlanması.

3.2 Havayolu İttifakları ve Rekabet

Hava taşımacılığı sektöründe hızla yaygınlaşan havayolu ittifakları (airline alliances) bir ya da birden fazla havayolu arasında genellikle ticari ve operasyonel alanlarda gerçekleştirilmektedir. Hukuki bir terim olmayan ve birçok türde anlaşmaları kapsayan ittifaklar farklı kategorilerde değerlendirilebilmektedirler. Bunlardan birincisi, pazar merkezli ve maliyet merkezli ittifaklar ayrımıdır. Havayollarının genellikle uçuş frekanslarını arttırmak ve pazar paylarını yükseltebilmek amacıyla yaptıkları pazar merkezli ittifaklar; ortak programlama (kod paylaşım anlaşmaları), hub (merkez)

[91] DPT, *9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, s. 5.
[92] Türkiye Sivil Havacılık Sendikası, Başka THY Yok, 2000, http://www.havais.org.tr/metinler/baska_thy_yok.doc (15 Haziran 2006), s. 6.
* Kod paylaşımı, ortak uçuş kodu kullanılarak havayollarının, birbirlerinin uçuşlarını kendi uçuşlarıymış gibi gösterebilmelerini sağlamaktadır.

koordinasyonu, blockspacing* ve sık uçan yolcu programları** (FFP- Frequent Flyer Program) gibi anlaşmaları içermektedir[93].

Kod paylaşım anlaşmalarında, iki nokta arasındaki uçuş aktarmalı olsa da uçuşa tek bir kod numarası verilerek aktarmasız bir uçuş olarak gösterilmektedir. Havayolları kod paylaşımı yaptıkları ortaklarının koltuklarını satabilmektedir. Örneğin; Lufthansa LH402 sayılı Frankfurt-NewYork uçuşunu ortağı United Airlines UA3515 olarak gösterebilmektedir. Servis Lufthansa filosu ve mürettebatı ile yapılırken her iki havayolu da uçuşu kendi uçuşu gibi göstermekte; yolcuların ve bagajın aktarma süresi kısalmakta ve süreç kolaylaşmaktadır. Böylece havayolu işletmeleri bu anlaşma ile büyük kaynaklar tahsis etmeden uçtukları rota sayısını artırabilmektedirler. Uçak kapasitesinin büyük partiler halinde alınıp satılması (block spacing) anlaşmasında havayolu işletmeleri belli bir uçuş hattında belirli sayıda koltuk satın alıp uçuş kodunu kullanarak kendi uçuşu olarak satmaktadırlar. Amaç belirli bir hatta talep yoğunluğu olmamasına rağmen yolcu kaybetmemek için, yeni bir uçuş hattı açıp maliyetleri artırmadan kolayca pazara girmektir. Örneğin; Kenya Airways, Swissair' in Zurich-Nairobi-Zurich hattında koltuk satın alıp Swissair' in uçuş kodunu kullanarak kendi uçuşu gibi satabilmektedir[94].

Hemen her havayolunun özel yolcu programının bulunduğu, havayolları dışında da bir çok firmanın "sadakat programları" na yöneldiği günümüzde, firmalar rekabet edebilmek için hizmetlerini farklılaştırmak, müşterilerinin beklentilerini eskiden olduğu gibi tahmin ederek değil, bilerek davranmak zorundadırlar. Havayolu işletmelerinin, müşterileri bağlılık yaratmak amacıyla kullandıkları en önemli araçlardan birisi olan "Sık Uçan Yolcu Programları" da, havayolu işletmelerinin kendilerini tercih etmelerinin karşılığı olarak yolcularına, ödüllendirme yoluyla geri dönen ve yolcuları daha fazla mil puanı biriktirmeye teşvik eden bir modeldir. Satın

* Bir havayolunun, belli bir hatta diğerinden satın aldığı koltukları kendisininmiş gibi satabilmesi olanağını sağlamaktadır

** Konusunda yapılan anlaşmaya taraf olan taşıyıcıların herhangi biriyle seyahat eden yolcular, elde ettikleri promosyon puanlarla, yine bu havayollarında seyahat etme olanağı kazanmaktadırlar.

[93] Romina Polley, "Defense Strategies of National Carriers", **Fordham International Law Journal**, Vol.23, 2000, ss. 195-196; Aktaran: Metin Hassu, **Rekabet Hukuku ve Hava Taşımacılığı Sektörü**, 1. Basım, Ankara: Rekabet Kurumu, 2004, ss. 46-47.

[94] Korul, s. 45.

alınan her bilet için yolcu, seyahat ettiği mesafeye ve satın almış olduğu bilet tipine göre mil puanları elde etmekte ve bu mil puanlarıyla ücretsiz veya indirimli bilet, uçuş sınıfı yükseltme, hızlı rezervasyon ve yer seçimi, özel salonlar, otel konaklamaları, araba kiralama hizmetleri gibi bir çok hizmetten yararlanabilmektedir[95].

Maliyet merkezli ittifaklarda ise, genellikle ortak girişim ya da varlık paylaşımı anlaşmaları ile maliyetlerin düşürülmesi amaçlanmaktadır. İkinci bir ayrım, stratejik ittifaklar ve taktik ittifaklar şeklindedir. Stratejik ittifaklar genellikle havayollarının uzun dönemli işbirliklerine yol açarak, bunların eylemlerini içerirken; taktik ittifaklar belli bir tür işbirliği üzerinde yoğunlaşan kısa dönemli anlaşmalardır[96].

Son yıllardaki gelişmeler dünya ölçeğinde küresel (yeni pazarlara erişimin ve girişin sağlandığı, daha geniş alanları kapsayan ve daha çok uçuş noktasını birleştiren) ve kesintisiz bir uçuş ağının (Seamless Network[*]) oluşturulmasını gerekli bir hale getirmekte; bunun sonucunda küresel özellikli havayolu işletmeleri küresel özelliklere sahip "küresel işbirliği gruplarını" oluşturmaktadırlar. Küresel işbirlikleri sayesinde yolcular kesintisiz bir hat üzerinde başka bir ulaşım moduna gerek kalmadan, en uygun bağlantı seçenekleriyle, dünyanın bir noktasından daha önceleri pek mümkün olmayan başka bir noktasına sanki tek bir havayolu işletmesini kullanıyorlarmış gibi ulaşabilmektedirler[97].

1990' lı yıllar itibariyle havayolu taşımacılığı sektöründe ortaklık anlaşmalarının sayısında hızla bir artış meydana gelmiştir. Yıllık havayolu işletmesi ortaklık anketi verilerine göre; 1994 yılında yapılan 280 ortaklık anlaşması yanında 2000 yılında bu sayı 579' a çıkmıştır. Bu küresel işbirliği grupları; Star Alliance (Lufthansa, United Airlines, Thai, SAS, ANA vb.), The One World Alliance (American Airlines, British Airways, Quantas, Cathay Pacific vb.), Skyteam Alliance (Delta Air Lines, Aeromexico, Alitalia, Korean Air vb.), Qualiflyer Alliance (Swiss Air, Air Lib,

---

[95] Özlem Atalık, "Sık Uçan Yolcu Programlarının (FFP) Etik Açıdan Değerlendirilmesi", **Kayseri V. Havacılık Sempozyumu,** Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 13-14 Mayıs 2004, s. 283.
[96] Polley, ss. 195-196.
[*] Kesintisiz uçuş ağı, yolculara kara ya da deniz taşımacılığına gerek kalmaksızın çok uzun mesafelerde kesintisiz olarak havayolu taşımacılığı hizmeti sunar. Ayrıca yolcular çok bacaklı bir uçuşta farklı havayolu işletmeleri ile uçsalar bile tek işletme ile seyahat ediyor gibi işlem görürler.
[97] DPT, *9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, s. 14.

LOT v.b.) ve Wings Alliance (KLM, Northwest, Continental)' dır. Bu ittifaklar, 2002 yılında tüm hava seyahatinin %60' ını oluşturmuşlardır[98]. Bunlar arasında en önemli stratejik havayolu ortaklığı olan Star Alliance, 1997 yılında, Lufthansa, SAS, United Airlines, Thai Airways International ve Air Canada ile kurulmuş, onu takiben 1998 yılında ise One World ittifakı oluşturulmuştur[99]. Bugün Star Alliance, 18 üye havayolu işletmesiyle, 157 ülkede, 841 noktaya günde yaklaşık 16.000 sefer düzenlemektedir[100]. 2007 yılında ise bu gruba Türkiye ve Çin' in de katılacağı bilinmektedir. Bu ittifaklar ile[101];

- Birden fazla havayolu ile ortak sürdürülen faaliyetler küreselleşmeyi ve tüm dünyayı kapsayacak uçuş ağını beraberinde getirmektedir.

- Havayolu işletmelerinin işbirliğine gitmeleri gerek uçak ve tesislere yapacakları yatırımlarda gerekse rezervasyon sistemleri gibi uçuş destekli faaliyetlerde yapılacak yatırımlarda tasarrufa ve dolayısıyla toplam maliyetlerde azalma sağlamaktadır.

- Her iki taraf için de pazar payı içindeki faaliyetlerini artırmada ve pazarda oluşabilecek değişikliklere kolay ve hızlı uyum sağlamada önemli bir araç olmaktadır.

- Önceden rakip olan işletmeler arasındaki rekabet ortadan kaldırılarak birbirlerini gerek faaliyetler gerekse ekonomik açıdan yakından izleme imkanına sahip olabilmektedirler.

- Havayollarına personel eğitimi, teknik bakım bilgileri, teknolojideki know-how' ı kullanma ve transfer etme imkanı getirilmektedir.

---

[98] Keith J. Mason, "Future Trends in Business Travel Decision Making", **Journal of Air Transport World Wide**, Vol. 7, No. 1, 2002, s. 48.
[99] Ruwantissa I. R. Abeyratne, "Strategic Alliances of Airlines and Their Consequences", **Journal of Air Transport World Wide**, Vol. 5, No. 2, 2000, s. 56; Wang ve Evans, s. 26.
[100] Star Alliance, About Star Alliance, (t.y.) http://www.staralliance.com/en/meta/star_alliance/index.html (27 Aralık 2006).
[101] Jan K. Brueckner, "Airline Alliances Benefit Consumers", University of Illionis, Institute for Government and Public Affairs, Vol. 14, No. 3 (March 2001), ss. 1-4; HAVA-İŞ, s. 6.

- İşletmelerin belli pazarlarda büyük yatırımlar yapmadan pazarı tespit edip koşulları anlama imkanı doğmaktadır.

- Kısa dönemde işbirliği satış ve tanıtım faaliyetlerinde, tarifelerin koordinasyonunda, uçak alımlarında, giderlerin paylaşımında, ortaklaşa büyük bağlantılı yakıt alımında, yer hizmetlerinin kullanımında, ürün geliştirme ve dağıtım faaliyetlerinde çeşitli ayrıcalıklar ve mali kazançlar sağlamaktadır.

- Koordineli tarifeler ve yolcuların kontrolü, ortaklaşa dünya çapında bilet ücretlerinin tespiti yapılabilmektedir.

3.3 Uçuş Ağ Yapılarının Değişimi

Dünya genelinde iç hatların serbestleşmesi, dış hatlarda yaşanan liberalleşme ve milli havayolu şirketlerinin özelleştirilmesi eğilimleri, havayolu taşımacılığındaki rekabeti artırmış, havayolu işletmelerinin de daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilmek ve maliyetlerini azaltmak üzere yeni arayışlara girmesine neden olmuştur. Bunun üzerine, ABD' deki büyük havayolu işletmeleri de hizmet kalitesini artıran ve önemli maliyet avantajı sağlayan "Topla-Dağıt" (Hub&Spoke) adı verilen yeni uçuş ağ yapılarını geliştirmişlerdir[102].

Dinamik bir yapısı olan hava taşımacılığı sektörünün başarısı, yönetimin başarılı olmasıyla doğrudan ilgilidir. Yönetimin başarılı olması, gelişen olaylara anında ve doğru bir şekilde müdahale ederek gerçekleşebilmektedir. Operasyonun ve pazarın içinde olmak, gelişen olaylara ve karşılaşılan problemlere anında müdahale edebilme ve doğru kararlarla, doğru çözümler üretebilmede, başarıyı arttıran en önemli faktördür. Bu nedenle havayolu işletmeleri organizasyonlarını, faaliyetlerinin en yoğun olduğu havaalanlarında kurmak istemektedirler. Ana üs olarak tanımlanan bu tür havaalanları için, genelde topla dağıt sistemi ağ yapısının merkez havaalanları tercih edilmektedir. Havayolu işletmeleri için ağ yapıları ve bu yapının yönetimi günümüzde oldukça önem kazanmıştır. Çünkü ağ yapısı ve yönetimi, havayolu işletmesinin daha geniş bir pazara

[102] Peter Gerber, "Succes Factors for the Privisation of Airports-an Airline Perspective", **Journal of Air Transport Management,** Vol. 8, No. 1 (January 2002), s. 29.

ulaşmasına ve bu pazarda etkili olabilmesine neden olan faktörlerden biri haline gelmiştir. Havayolu işletmelerinin kullandıkları iki temel uçuş ağ yapısı bulunmaktadır. Bunlar[103]:

- **Noktadan Noktaya Uçuş Ağı (Point to Point Network):** Genellikle Southwest havayolları gibi düşük maliyetli havayolu işletmelerince ikincil havaalanları kullanılarak gerçekleştirilen ağ yapısıdır.

- **Çapraşık Uçuş Ağ Yapısı:** Birçok noktanın birbirleri ile doğrudan bağlantısı olan ve genellikle iç hat taşımacılığında kullanılan bir ağ yapısıdır.

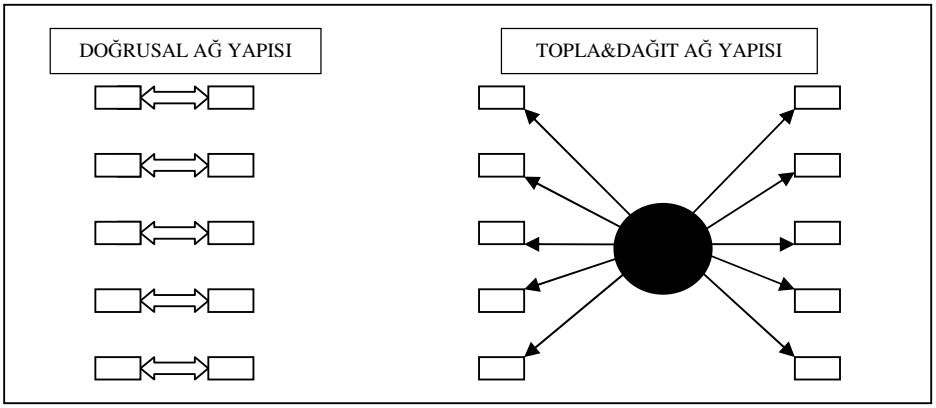
- **Topla&Dağıt Uçuş Ağı (Hub&Spoke Network)**: Bir merkez havaalanı (hub) ve bu havaalanına hemen hemen aynı uzaklıkta olan daha küçük havaalanlarının (spoke) oluşturduğu bir ağ yapısıdır. Merkez havaalanı, merkezin çevresindeki bölgenin içinde bir yerleşim yerinden diğerine seyahat eden yolcuların transfer noktası olarak kullanılan, stratejik olarak yeri belirlenmiş havaalanıdır. Sistemin işleyişi, küçük havaalanlarından aynı anda merkez havaalanına gelen yolcu ve yükün, kısa bir zaman içinde aktarmasının yapılarak varış noktalarına dağıtımın gerçekleştirilmesi şeklindedir. Bu sistemin iyi işlemesi için, dalga olarak adlandırılan, çok sayıda küçük havaalanlarından merkez havaalanına aynı zamanda gelen ve yine aynı zamanda ayrılan yolcu ve yük transfer işlemlerinin mümkün olduğunca fazla olması gerektiğidir.

Şekil 1' de görüldüğü gibi Topla&Dağıt ağ yapısında bir "merkez havaalanı" (hub) seçilmekte ve bunun etrafında merkez havaalanına bağlanan "çevre havaalanları" (spokes) belirlenmektedir. Çevre havaalanında bulunan yolcular önce merkez havaalanına taşınarak burada toplanmakta, daha sonra asıl gitmek istedikleri çevre havaalanlarına dağıtılmaktadır. Bu yapının en önemli özelliği uçuş ağını büyütmesi ve genişletmesidir. Doğrusal/Noktadan Noktaya ağ yapısında 10 havaalanı ile 5 şehir çifti

[103] Nathalie Lenoir, "Competition in Air Transportation", 2003, **Ecole Nationale des Ponts et Chaussées**, http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/cours/lenoir/MdiivCompetitionENPC2003.pdf (17 Nisan 2007), ss. 12-13; Hakan Oktal ve Ziya Düztepeliler, "Havayolu İşletmeleri İçin Ana Üs Seçimi", **Kayseri 5. Havacılık Sempozyumu**, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 13 – 14 Mayıs 2004, s. 273.

üretilirken, T&D ağ yapısı ile bu sayı 55' e çıkmaktadır[104]. Topla ve dağıt ağ yapısı, yeni oluşturulan uçuş rotaları veya pazarlar sayesinde havayolu işletmelerine önemli maliyet avantajları sağlanmakta ayrıca yoğunluğu, faaliyet alanını ve uçuş sıklığını da artırmaktadır[105].

Şekil 1
Uçuş Ağ Yapıları



Kaynak: Pat Hanlon, **Global Airlines: Competition in a Transnational Industry**, Oxford: Butterworth Heineman, 1999, s. 84.

Topla ve dağıt ağ yapıları ile havayolu işbirlikleri havayolu taşımacılığı tarihindeki en önemli gelişmeler olarak görülmektedir. Bu uygulamalar öldürücü ve küresel rekabet ortamında havayolu işletmelerine rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Artık bu yoğun ve küresel rekabet tek tek havayolu işletmeleri arasında değil bunların parçası oldukları küresel uçuş ağları arasında yaşanmaktadır. Bu iki değişim doğal olarak havaalanları üzerinde; transit trafiğin, kapasite kısıtlarının, işletim maliyetlerinin ve rekabetin artması gibi çok önemli etkiler yaratmaktadır[106].

[104] Pat Hanlon, **Global Airlines: Competition in a Transnational Industry**, Oxford: Butterwo rth Heineman, 1999, ss. 84-85; Aktaran: Ergün Kaya, **Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları: Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi**, Eskişehir: A.Ü. SHYO Yayını, Yayın No. 13, 2005, s. 89.
[105] Eldad Ben- Yosef**, The Evolution of the U.S. Airline Industry : Theory, Strategy and Policy,** The Netherlands: Springer Publishing Company, 2005, s. 42.
[106] Kaya, *Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları: Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi*, ss. 92-93.

3.4 Düşük Maliyetli (Low Cost/Fare-No Frills) Havayolu İşletmeleri

Avrupa' da serbestleşme hareketinden sonra görülen en önemli gelişmelerden biri de 1990' ların ortalarından sonra, maliyet avantajı sağlayan "düşük maliyetli/ücretli" havayolu işletmelerinin ortaya çıkmasıdır. Bu oluşum yalnızca fiyata duyarlı tatil amaçlı seyahat edenleri değil, şirketlere tasarruf sağlaması dolayısıyla iş amaçlı pazarı da özendirmiştir[107].

Öncelikle ABD' de daha sonra tüm dünyada havayolu taşımacılığı pazarına giren düşük maliyetli taşıyıcılar (Low-Cost Carriers- LCCs), çok sayıda ve hızlı müşteri kazandıran, daha geniş bir pazar potansiyeline karşın yeni ve sade bir taşımacılık anlayışı getirmişlerdir[108].

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri Michael Porter' ın "kapsamlı rekabet stratejileri" den "maliyete dayalı liderlik" stratejisini uygulamaktadırlar. Bu strateji havayolu işletmesinin operasyonel ve diğer işlevsel bölümlerinin stratejilerine yansıtılmaktadır ve taktikleri belirlenmektedir. Bu kapsamda, düşük maliyetli havayolu işletmeleri mümkün olan tüm kalemlerdeki giderlerini kısarak bunu bilet fiyatlarına yansıtmakta ve böylece rakiplerine karşı üstünlük elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Bu tür düşük maliyetli havayolu şirketlerinin başlangıç fiyatlarını oldukça cazip bir miktardan başlatması da ilgi çekmektedir. Ancak fiyat stratejisi açısından bakıldığında bunun ekonomik anlamda akılcı bir yaklaşım olduğu söylenebilmektedir. Belirli sayıdaki bilet önce gelen alır prensibi çerçevesinde en düşük fiyattan satılmakta; bu biletler belirli aralıklarla ve kampanyalar çerçevesinde satılarak talep sürekli canlı tutulmaya çalışılmaktadır. Minimum fiyattan satılan biletlerin yanında, fiyatlar kademeli olarak artmakta ve yakın tarihlerde uçmak istenildiği zaman fiyatlar normale ve hatta normal üstüne çıkabilmektedir. Bu stratejinin anahtar kelimesi doluluk oranıdır. Bu firmalar doluluk oranlarını yüksek tutmak stratejisini izlerken bir yandan da aşamalı olarak uyguladıkları fiyat stratejisi ile ortalama bir fiyat düzeyi yakalamaktadırlar.

---

[107] Lawton, s. 35; TÜBİTAK, Vizyon 2023 Ulaştırma ve Turizm Paneli, 2003, http://vizyon2023.tubitak.gov.tr/teknolojiongorusu/paneller/ulastirmaveturizm/raporlar/ulastirma.pdf (30 Aralık 2006), s. 6.

[108] David Jarach, "Future Scenarios For The European Airline Industry: A Marketing – Based Perspective", **Journal of Air Transportation World Wide,** Vol. 9, No. 2, 2004, s. 24.

Örneğin; 19 Euro minimumdan satış yapan firma, 70 Euro civarında bir ortalama fiyat yakalayabilmektedir. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, maliyetlerini azaltacak nitelikte aşağıda belirtilen yollarla hizmetlerini sunmaktadırlar[109].

- Yeterince hizmet verilemeyen bölgelerdeki ikincil veya atıl hava limanları ile eskiden askeri amaçlar için kullanılmış fakat artık sivilleştirilmiş, trafiği azalmış ve bölgesel gelişim planları kapsamındaki havaalanlarını kullanmaktadırlar (düşük konaklama ücretleri, daha az trafik ve dolayısıyla kalkış ve varışlarda daha fazla verimlilik),

- Standart filo yapısına sahiptirler (daha düşük eğitim maliyetlerine yol açması, daha ucuz parça tedariki, daha düşük bakım maliyetlerinin oluşması),

- Noktadan noktaya uçuş yapmaktadırlar (direkt doğrudan uçuş rotaları, bagaj beklemesi, yolcu aktarması olmaksızın),

- En üst seviyede uçak kapasitesinin kullanımının sağlanması (daha fazla yolcu taşınması, daha fazla personel verimliliği ve uçakların utilizasyonu[*] ile de verimliliğin artması),

- Daha ucuz ürün tasarımının tercih edilmesi (özel koltuk tahsisi yok, standart koltuk sınıfı, yiyecek içecek paraya tabi),

- Genellikle sık uçan yolcu programları uygulamamaktadırlar,

- İttifaklara, üyeliklere katılımları olmamaktadır (kod paylaşımı, bagaj aktarmaları, yüksek yer işletme maliyetleri yok),

- Uçak sermaye giderleri en düşük seviyede sağlanmaktadır,

---

[109] İsmail Güneş, "Havada Rekabet: Düşük Maliyetli Havayolları", *Son Baskı*, Nisan 2006, http://www.sonbaski.com/nisan2006ismail.html (22 Mayıs 2007); Kaya, *Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları: Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi,* ss. 95-96; Vahap Önen, "Sivil Havayolu Taşımacılığında Pazar Payının Arttırılmasına Yönelik Rekabetçi Stratejilerin Geliştirilmesi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2003), s. 89.

[*] Uçağın havada kalma süresi demektir.

- Personel maliyetleri en düşük seviyede gerçekleştirilmektedir (yolcu başına düşen personel oranının artırılması, performans kriterlerine göre ücret ödenmesi),

- Düşük müşteri hizmetleri maliyetlerinin sağlanması (yolcu hizmetlerini, yer hizmetlerini dış kaynaklardan tedarik etme, telefonla satış, internetten satış),

- Daha düşük seyahat acentesi ücretlerinin ödenmesi (seyahat acente komisyonlarının azaltılması).

Bugün Avrupa' da düşük maliyetli havayolu şirketlerinin sayısı 60' ı bulmaktadır. Bunlar arasında İngiliz firması EasyJet, İrlanda firması Ryanair ve Alman firması Germanwings önde gelen düşük maliyetli taşıyıcılardandır. Amerika' dan JetBlue Airlines, Southwest Airlines da bu tarz taşımacılık yapan firmalardır[110].

Havayolu işletmelerin, değeri, müşterinin perspektifinden bakarak yeniden düşünmelerinin gerektiğini belirten ve kendi değer denklemlerini "bulunduğumuz yerden, güvenli bir şekilde ve en az zorlukla, bulunmak istediğimiz yere makul bir fiyatla ulaşmak" olarak tanımlayarak düşük maliyetli havayolu taşımacılığının önemini vurgulayan Womack ve Jones' un ifade ettiği gibi:

> *Bu değer tanımını atak bir şekilde destekleyen firma sayısı son derece azdır, çünkü havayolu şirketleri ve uçak sanayicileri, düşünme süreçlerine, daha büyük uçaklar ve dev büyüklükte havaalanı kompleksleri için gerekli olan mühendislik bilgisi, teçhizat ve üretim tesisleri çerçevesinde olağanüstü yüksek maliyetli varlıklarla başlamaktadır. Klasik "verimlilik" tanımına göre, bu varlıkların ve teknolojilerin en iyi kullanım şekli büyük uçaklarla olabildiğince büyük partiler halinde yolcu taşımaktır. Bunun için de çok sayıda yolcunun pahalı dağıtım merkezlerinden geçirilerek gidecekleri yerlere göre ayrılması gerekmektedir. Havayolu taşımacılığını etkileyen çok sayıdaki faktörden sadece iki tanesine, uçak ve havaalanı komplekslerine*

[110] Low-Cost Airlines in Europe, 2006, http://www.discountairfares.com/lcosteur.htm (30 Aralık 2006).

odaklanılarak yapılan bu tür bir verimlilik hesabı, konunun kaybedilmesine yol açmakta ve özellikle yolcuların değer kavramını tümüyle göz ardı etmektedir. Amerika' da bu düşünce tarzının hakim olduğu on beş yılın nihai sonucu, yolcuların mutsuz olması (onların değerden anladığı bu değildir), uçak yapımcılarının az para kazanması (havayolu şirketlerinin yeni uçak satın alacak mali güçleri yoktur) ve havayolu şirketlerinin (büyük uçaklar kullanarak da olsa, daha makul olan noktadan noktaya uçuş stratejisini benimseyen Southwest ve yeni başlangıç yapan birkaç firma dışında) uçuşlarını on yıldır iflasın eşiğinde gerçekleştirmeleridir. Avrupa ve Doğu Asya' nın bazı bölümlerinde de durum bundan pek farklı değildir[111].

Günümüzde düşük maliyetli havayolu işletmeleri Avrupa içi pazarın yaklaşık % 20' sini oluşturmaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin ortalama %20-25 civarındaki büyüme oranı devam ederse, 2010 yılında pazar payının yaklaşık %33 olması beklenmektedir. Başarılı bir havayolu işletmesi modeli olan düşük maliyetli havayolu taşımacılığı, sunmakta olduğu düşük fiyatlarla özellikle kısa mesafe uçuşlarda diğer ulaşım modları ile rekabette havayolu taşımacılığına üstünlük sağlamakta; yolcuların da zaman ve para tasarrufu yapabilmelerine olanak sağlamaktadır[112].

3.5 Müşteri İstek ve Gereksinimlerindeki Değişim

1990' lı yıllarda küreselleşmenin ağırlık kazanması ve bunun sonucunda yerel ve global ölçekte rekabetin tüm sektörlerde etkinliğini artırması ile pazarlama anlayışında müşteri ve pazar odaklı değişimler kendini hissettirmeye başlamıştır[113].

Rekabetin oldukça yoğun olduğu hava taşımacılığı sektöründe havayolu işletmeleri açısından müşteri hizmetlerindeki faaliyetler, rakiplerinden farklı olmanın ve uzun dönemli karlılığın anahtarıdır. Günümüzde farklılık yaratılarak rekabet edilebilecek tek alan ilişki merkezli bir pazarlama stratejisidir. Her ne kadar kalite ve

[111] Womack ve Jones, Yalın Düşünce, ss. 14-16.
[112] DPT, *9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, s. 13.
[113] Rigas Doganis, **The Airline Business in the Twenty-First Century**, London: Routledge, 2001, s. 64.

fiyat kolay görünse bile, kalitenin iyileştirilmesi ve fiyatın taklit edilebilmesi nedeniyle müşteri ilişkileri tek farklılık alanıdır[114].

Günümüzde rekabetin artık bu eksen etrafında dönmesi ve rekabet stratejisinin amacının işletmeye bağlı müşteri kitlesi oluşturulabilmesinde yatması gerçeği işletmeleri çeşitli çalışmalara itmektedir. Bunlardan biri de Avrupa Müşteri Tatmin İndeksi modeli (European Customer Satisfaction Index- ECSI)' dir. Buna göre müşteri bağlılığına etki eden unsurlar; işletme imajı, müşteri beklentileri, algılanan hizmet kalitesi, algılanan ürün kalitesi, algılanan değer ve müşteri tatminidir[115].

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz pazar şartlarında başarılı olmanın anahtarı, ürün ve hizmetlerle müşteri tatminini sağlamaktadır. Havayolu işletmeleri de yeni bir müşteri kazanma maliyetinin, var olan bir müşteriyi elde tutmaktan çok daha maliyetli olduğunu bilmektedirler. Örneğin; British Airways, gelirinin büyük bölümünü kendisine bağlı olan müşterilerinden elde etmektedir. İşletme içerisinde, müşteriyle nasıl bir ilişki kurulmak istendiği ve gerçekte neyin pazarlandığı sürekli araştırılmaktadır. Havayolu işletmesinin yöneticilerine göre, müşteriyi elde tutma oranı %2 arttığında, maliyetler de %10 azalmaktadır[116].

Rekabet halinde bulunan havayolu işletmelerinin faaliyetlerindeki benzerliklerin artması ile yolcuların seçim kriterinde ve havayoluna olan bağlılıklarında işletme imajı önemli bir yere sahiptir[117]. Havayolu işletmelerinin imajlarını etkileyen unsurlar arasında ise; uçak tipi, tarifenin uygunluğu, personel davranışları, zamanında kalkış, bagaj hizmetleri, güvenlik, emniyet, uçuş ağı, bilet fiyatları, sık uçan yolcu programları, konfor, havaalanı hizmetleri (şehre ulaşım kolaylığı, park yeri ve araba servis istasyonları, yolcular için gidiş-geliş ve diğer ihtiyaçlar için tam ve doğru bilgilendirme, iş amaçlı yolcular için ayrı ve hızlı check-in işlemi, özel bekleme

---

[114] Devrim Gün ve Hative Küçükönal, "Havayolu İşletmelerinde Müşteri ve Müşteri Değeri Yaratma Kavramına Fonksiyonel Bir Yaklaşım", **Kayseri V. Havacılık Sempozyumu**, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 13-14 Mayıs 2004, s. 343.

[115] Anne Martensen ve diğerleri, "Measuring Student Oriented Quality in Higher Education: Application of the ECSI Metholodogy", **Sinergie Rapporti di Ricerca**, 2000, No. 9, http://www.blweb.it/esoe/tqmhe2/29.PDF (05 Nisan 2007), s. 373.

[116] Gün ve Küçükönal, s. 343.

[117] Andreas H. Zins, "Relative Attitutes and Commitment in Customer Loyalty Models: Some Experiance in the Commercial Airline Industry", **International Journal of Service Industry Management**, 2001, Vol. 12, No. 3, s. 288.

salonları, büfe, restaurant, telekomünikasyon hizmetleri, araba kiralama hizmetleri, özürlü, sakat, hasta ve çocuk yolcular için özel hizmetler), uçuş esnasında yolcuları bilgilendirmek (Kaptan anonsu ile hız, hava, seyahat bilgilerinin verilmesi v.b.), yolcuya koltuk numarası ve yer seçim hakkı vermek, uçaktaki koltuk adedini azaltarak, yerine daha geniş ve konforlu koltuklar koyarak yolculara rahatlık sağlamak, ikramda sürekliliği sağlamak ve seçmeli mönü sunmak, Internet ve telekomünikasyon erişim hizmeti v.b. unsurlar bulunmaktadır[118].

Liberalleşme eğilimi, diğer hava taşımacılığı endüstrisi elemanları gibi yer hizmetleri sektörünü de etkilemektedir. Avrupa Birliği Konseyi' nin 1996 tarihli yönergesiyle, Birlik içerisinde yer hizmetleri faaliyetlerinin aşamalı biçimde liberalizasyonu karara bağlanmış; bu da fiyatların düşmesine neden olmuştur. Yer hizmetleri genel olarak havayollarının kendi bünyelerindeki yer hizmeti birimleri, bağımsız yer hizmeti işletmeleri ve havaalanlarının yer hizmeti birimleri olmak üzere üç şekilde sağlanmaktadır. Bakım, kargo ve lojistik gibi hizmetleri dışarıdan satın alarak daha ucuza mal etme ve kendi öz yetenekleri üzerinde yoğunlaşma eğilimindeki havayolları, yer hizmetlerini de dışarıdan sağlama yoluna gitmektedirler[119].

Türkiye' de 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu' nun 44. maddesi gereğince, havaalanları yer hizmetlerinin uluslararası seviyede yapılmasını sağlamak için, uygulanacak usul ve esasları düzenlemek ve bu hizmetlerle ilgili ücret tarifelerini belirlemek amacıyla çıkarılan yönetmeliğe göre, havaalanı yer hizmetleri türleri; temsil, yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp: kargo ve posta, uçak temizlik, birim yükleme gereçlerinin kontrolü, uçak hat bakım: yakıt ve yağ, uçuş operasyon, ulaşım, ikram servis, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi şeklinde gruplandırılmıştır[120].

Havacılıkta ağır basan müşteri konuları ise güvenlik, ücretler ve hizmettir. Sıralanan stratejik konular havayollarından çok, müşterilerin bakış açısından

---

[118] Enikö Legeza, "Opportunities of Revenue Increase in Air Passenger Transport", **Periodica Polytechnica Series Transport Engineering,** 2001, Vol. 29, No. 1-2, ss. 61-63.
[119] Yavuz Samur, "Yer Hizmetleri", *Çelebice*, Kasım 2006, S. 13, http://celebi.com.tr/pdf/sayi13/11_kasim2006_makale_02.pdf (19 Nisan 2007), s. 38.
[120] Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, "Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği", m.1, m. 5, ss. 1-2.

sunulmaktadır. Müşteri sorunları genel olarak, altyapı hizmetlerinde, havalimanı genişlemesi ve yeni havalimanı yapımı konusunda, hava trafik kontrolü ve havalimanı kullanıcı ücretlerinde, havayolu filosu ve tarife düzenlemesinde, inter modal sermaye* kullanımında, müşteri sorumluluklarında, dağıtım kanallarında, ürün/hizmet kalitesi ve fiyatında, bagaj kontrolünde, bilgi, sanayi ve rekabet yapısıyla, havayolları yasal otoritesi konularında ortaya çıkmaktadır[121].

Günümüzün küresel eğilimleri paralelinde yolcular, istedikleri bir yerden başka bir yere, istedikleri mevsimde, günde, saatte, uygunlukta, sıklıkta ve zamanında kesintisiz bir uçuş ağı üzerinden gitmek istemektedirler. Uzun mesafeli uçuşlarda konfor temelli bileşenler de oldukça önemli bir seçim ölçütü olmaktadır. Yolcu taleplerindeki değişim, havayolu işletmelerinin küresel ve kesintisiz bir uçuş ağına sahip olmalarını, uçuş sıklığının ve zamanında kalkış performansının artırılmasını gerektirmektedir. Bu gereklilikler havayolu işletmelerinin yanı sıra, havaalanlarının da yönetim biçimlerini, stratejilerini ve faaliyetlerini etkilemektedir[122].

Hizmet çeşitliliklerinin ana teması orijinallik, estetik, yararlılık ve çekiciliktir. Bu hizmetler arasında; yolculara isimleriyle hitap edebilmek, yolcunun hiçbir sorusunu cevapsız bırakmamak, varış noktasında yolcuya yardımcı olmaya devam etmek, personele marka üniforma giydirmek, uçakta çeşitli gazete, dergi bulundurmak yani bir uçak kitaplığı (in-flight library) hazırlamak, içki ikramında marka şarap, kanyak, viski sunmak, çocuk yolculara uçuşu ve havayollarını sevdirici oyuncaklar sunmak, çocuklar için özel yemek hazırlamak, check-in sonrası uçuş öncesi üst sınıf yolculara lounge' lar açmak; burada bulunan iletişim araçlarını ücretsiz kullanıma sokmak; yine lounge' larda aperatif açık büfe hazırlamak, "unaccompanied minor" denilen yalnız seyahat eden çocuk yolculara refakat hostesi bulundurmak, uçuş esnasında bebekli annelere yardımcı olabilmek için bir "baby care" hostesi bulundurmak, sakat yolcular için tekerlekli

---

* Havayolları ücretlerinden gelen gelirler ya da demiryolu veya otoyol gelişimini desteklemek için konulan vergilerdir.

[121] Edd Perkins, "Consumer Issues in Airline Strategy", **Handbook of Airline Strategy**, 1. Basım, NewYork: McGraw Hill Companies, 2000, ss. 49-55; Aktaran: Vahap Önen, "Sivil Havayolu Taşımacılığında Pazar Payının Arttırılmasına Yönelik Rekabetçi Stratejilerin Geliştirilmesi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2003), s. 90.

[122] Kaya, *Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları: Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi,* ss. 87-88.

sandalye, hasta yolcular için sedye bulundurmak ve gerekirse hasta yolcunun hastaneye naklini sağlamak için varış noktasında ambulans hazırlamak v.b. hizmetler sunulmaktadır[123].

Rakiplerden daha farklı müşteri hizmetleri stratejisine sahip olmak, bilinçli bir biçimde ürün/hizmet farklılaşmasına gitmek ve sunulan hizmeti yüksek kaliteye çıkarmak başarının anahtarıdır. Artık müşteri, aldığı hizmetin parasının karşılığını verip vermediğini sorgulamakta, deneyim ve sağduyusunu kullanarak değer yaratan seçeneğe yönelmektedir[124].

Havayollarının müşterileri olan yolcular seyahatlerinde kendilerine sunulan seçenekler arasından hangisini tercih edecekleri konusunda bir takım kriterleri göz önünde bulundurmaktadırlar. Bu kriterleri yukarıda bahsedilen hizmet çeşitlilikleriyle beraber şu şekilde genelleştirebiliriz[125]:

- Havaalanlarındaki doğrudan maliyetlerle birlikte, uçuş ücreti;
- Uçuş zamanlarının yolcunun programlarıyla uyumu;
- Toplam uçuş süresi ile birlikte seyahat boyunca yapılacak uçak değişimi sayısı;
- Yolcunun seyahat planının esnekliğini etkileyebilen belli bir zamandaki uçuş sıklığı;
- FFP' lerin ve müşteri sadakat indirimlerinin olup olmaması ve bunların cazipliği;
- Uçak cinsi, uçak içi catering hizmetlerinin ve check-in sürecinin kalitesi, iş seyahati müşterileri için bekleme salonlarının olup olmaması ve kalitesi gibi diğer hizmetlerin niteliklerine yönelik kriterler;

[123] Nurten Ürgüplü, "Sivil Hava Taşımacılığında Rekabet Unsurları", **IV. Ulusal Havacılık Sempozyumu,** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 5-6 Nisan 1993, ss. 41-47.
[124] Gün ve Küçükönal, s. 341.
[125] Hassu, s. 55.

- Havaalanında sunulan hizmetlerin kalitesi, yolcu terminalinin yoğunluğu, transfer hizmetlerinin kalitesi ve alışveriş olanakları.

Söz konusu kriterlere verilen ağırlık, yolcuların kişisel tercihlerine ve yolculuğun amacına göre farklılık göstermektedir. Örneğin; iş seyahati yolcuları için seyahat süresi ve uçuş sıklığı çok önemli bir kriter iken, zaman kısıtı olmayan yolcular için bilet ücretlerinin düşüklüğü daha önemli olmaktadır[126].

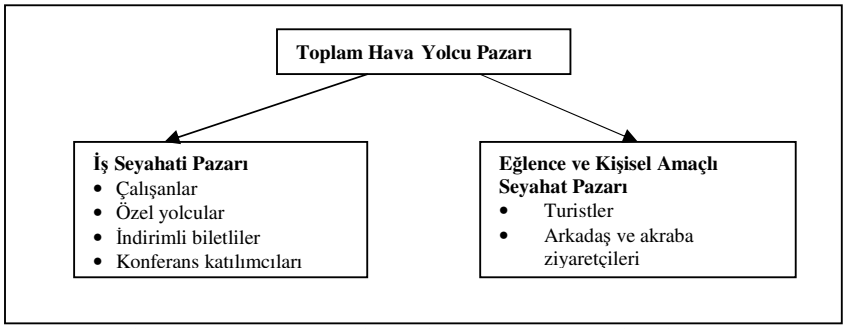
Havayolu işletmeleri, pazarlama stratejilerinin başarılı olabilmesi için varolan ve potansiyel pazarları hakkında bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle, havayolu işletmelerinin hangi pazar alanında faaliyet göstereceği ve hangi müşteri grubunun istek ve ihtiyaçlarına nasıl hizmet verileceğinin bilinmesi gerekmektedir[127].

Bu nedenle havayolu pazarının doğru bir şekilde bölümlendirilmesi önem taşımakta; bu da pazardan pazara farklılıklar göstermektedir. Bazı havayolları için "hatlar" çok önemli bir değişken olup, iç hat ve dış hatlarda bölümlendirme yapılabilmektedir. Bazı gelişmekte olan ülkelerde pazar bölümlendirmede ilgili değişken yolcunun "vatandaşlığı" olup, ülkenin kendi vatandaşları, yurtdışında yaşayan yurttaşlar ve ülkeye gelen kısa süreli ziyaretçiler, temel pazar bölümleri olarak sayılabilmektedir. Ancak her havayolu pazarlama yöneticisi için pazar bölümlemede birbirine bağlı iki değişken özellikle önem taşımaktadır; "seyahat amacı" ve bunun şekillendirdiği "seyahat süresi/taşıma mesafesi (Kısa-Orta-Uzun)"' dir. Aşağıda havayolu yolcu pazarı şekil üzerinde gösterilmiştir[128].

---

[126] Hassu, s. 55.
[127] Stephen Shaw, **Airline Marketing and Management**, 4. Basım, London: Ashgate Publishing Management, 1999, s. 6.
[128] Mustafa Öç, "Havayolu Şirketlerinde Pazarlama", **III. Ulusal Havacılık Sempozyumu, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi**, 25-26 Kasım 1991, s. 192; Selçuk Ertekin, "Havayolu Taşımacılığında Talep Tahmin Modellemesi ve Türkiye İçin Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2004), s. 9.

Şekil 2
Toplam Havayolu Yolcu Pazarı



Kaynak: Enikö Legeza, "Opportunities of Revenue Increase in Air Passenger Transport", **Periodica Polytechnica Series Transport Engineering,** 2001, Vol. 29, No. 1-2, s. 59.

3.6 Havacılıkta Personel Faktörü ve Rekabet

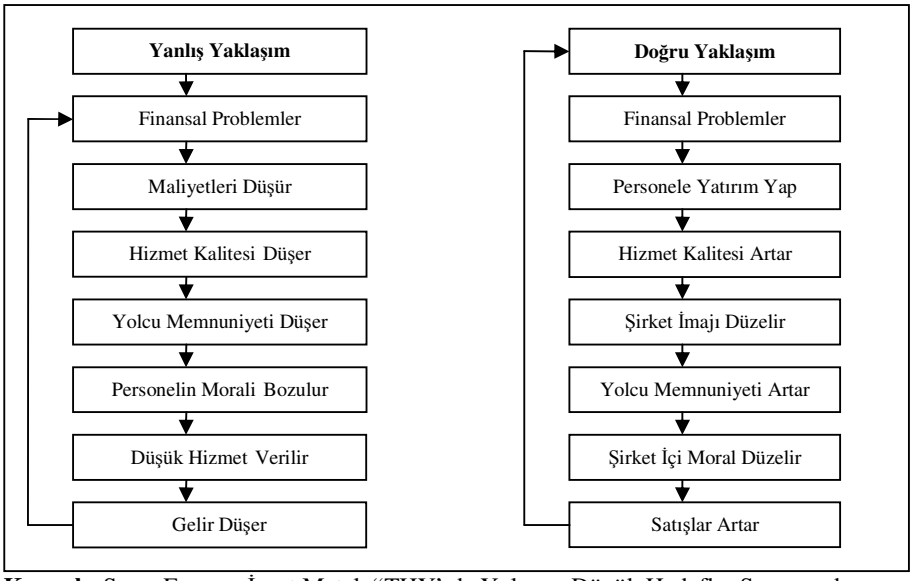
İnsan unsuru tüm sektör ve kuruluşlarda kuşkusuz en önemli değerdir. Günümüzde diğer sektörler gibi yoğun rekabetin yaşandığı sivil havacılık sektöründe de avantaj sağlayacak olan; sahip olunan insan kaynağıdır. Kuruluşlar belki rekabet unsuru olarak kabul edilen pek çok unsuru birtakım yöntemlerle rakiplerinden daha iyi duruma getirebilirler. Ancak insan faktörünü istenen duruma getirmek kolay ve kısa zamanda başarılabilecek bir iş değildir. Bu bakımdan insan faktörü günümüz iş dünyasında eşitlenemeyen tek rekabet avantajı olarak değerlendirilmektedir. Kuruluşların hayatında önemli bir yere sahip insan faktörünün sivil havacılık sektörü içinde de hayati bir değeri bulunmaktadır[129].

Yapılan incelemeler, birçok firmada başarısızlığa, maliyet faktörünün yolcu memnuniyetine tercih edilmesinin neden olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni üst yönetimin yapılan yatırımlardan çok çabuk sonuç beklentisi içinde olmasıdır. Uygulamalar müşteriye dönük yatırımlardan ancak orta dönemde sonuç alınabileceğini ortaya koymaktadır. 1970' lerin ortalarından sonra akaryakıt fiyatlarının hızla artması ve serbest pazar şartlarının ABD' nin yanı sıra Avrupa ülkeleri tarafından da benimsenmesi sonucu artan rekabetin yaygınlaşmasıyla beraber giderlerin gelirlerin çok üstünde olması nedeniyle zorunlu olarak kısıtlamalara gidilmiştir. Havayollarının tasarruf yaptıkları alanlar, başarılı olmalarını belirleyen etmen durumuna gelmiştir.

[129] Timuçin Gürel, "Havacılıkta İnsan Faktörü", **Kayseri 4. Havacılık Sempozyumu**, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 13-15 Mayıs 2002, s. 68.

Kısıtlanan masraflar, hizmetin düzeyini düşürdüğünde zaman içinde giderek şirketin karının azalarak yok olması kaçınılmaz bir sonuçtur. Düşük maliyetlerle hizmet verildiğinde, müşteri memnun olmadığı zaman kolaylıkla rakip firmaya geçmekte ve firmanın pazar payının düşmesine sebep olmaktadır[130].

Tablo 1
Tarifeli Havayollarında Finansal Problemlerde Doğru ve Yanlış Önlemler



Kaynak: Seres Ener ve İzzet Metel, "THY' da Yolcuya Dönük Hedefler Sonucunda Değişen İmaj ve Kazanılan Rekabet Avantajı", **III. Ulusal Havacılık Sempozyumu,** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1991, ss. 105-106.

İnsanlar sayesinde başarıya ulaşmak için işgücü ve elemanla ilişkiler konularında düşünme şeklinin değiştirilmesi gerekmektedir. Bu, yeni eleman almak ya da aktivitelerinin kısıtlanması anlamına gelmemektedir. İşgücünü, asgariye indirilmesi ya da kaçınılması gereken bir maliyet olarak değil, bir stratejik avantaj kaynağı olarak görebilen firmaların rekabette başarı şansını artıracakları kesindir[131].

İnsanın kuruşlar için önemi, çeşitli dönemlerde farklı algılanmıştır. 1900' lü yıllara kadar insan, yönlendirilecek pasif bir varlık olarak değerlendirilmiştir. Birinci Dünya Savaşı sonrası, insanın sosyal bir varlık olduğu, psikolojik ve sosyal faktörler ile

[130] Seres Ener ve İzzet Metel, "THY' da Yolcuya Dönük Hedefler Sonucunda Değişen İmaj ve Kazanılan Rekabet Avantajı", **III. Ulusal Havacılık Sempozyumu,** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1991, ss. 105-106.
[131] Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Sinem Gül (çev.), İstanbul: Sabah Kitapları, 1994, s. 13.

yönlendirildiği dönemdir. Günümüz modern anlayışında ise, insanın en önemli değer olduğu ifade edilmekte ve yetenekleri olan, motive edilmesi gereken bir değer olduğu kabul edilmektedir. Sivil havacılık sektöründe bugüne kadar yapılan incelemelerde, uçak kazalarında insan faktörünün etkisinin yüksek oranda olduğu bilinmektedir. Kazaların sorumluları arasında uçuş ekibi, hava trafik kontrolörleri, bakım sorumluları, uçak tasarımcıları ve yer hizmetleri görevlileri bulunmaktadır. İncelemede veri olarak kullanılan 201 kazanın 66' sının nedeni henüz belirlenebilmiş değildir. Nedeni belirlenmiş olan 135 kazada ise insan faktörünün oranı %73' tür. 1950 ve 2000 yılları arasında meydana gelen uçak kazalarında, insan faktörlü kazalar incelendiği zaman, pilot hatalarından meydana gelen kazalarda azalma görülürken, bakım, hava trafik kontrol (Air Traffic Control-ATC) ve aşırı yükleme sonucu oluşan kazalarda artma görülmüştür[132].

1944 yılında imzalanan Uluslararası Sivil Havacılık Anlaşmasının halen yürürlükte olan personel lisansları ile ilgili ekine göre (Annex 1-Personnel Licensing); uçuş mürettebatı (pilotlar, uçuş mühendisleri, uçuş seyrüsefercisi), hava trafik kontrolörleri, istasyon operatörleri, dispeçerler ve uçak bakım personeli için lisans alma zorunluluğu bulunmaktadır[133]. ICAO üyesi ülkeler arasındaki havacılık personeli eğitimi genelde Annex 1' e uygun olmakla beraber, ayrıntılarda eğitim sürelerinde devletler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farkı en aza indirebilmek ve daha kaliteli havacılık personeli yetiştirebilmek için JAA üyesi ülkelerde, Annex 1 ve FAA kuralları baz alınarak geliştirilmiş olan JAR-FCL uçucu pilot, JAR-66 uçak bakım personeli, JAR-147 uçak bakım personeli eğitim merkezleri lisanslandırma kuralları standart hale getirilmiştir[134].

3.7 Havacılıkta Teknoloji Unsuru

Havacılık sektöründe firmalar arasında yaşanan rekabetin unsurlarından en önemlilerinden biri teknolojidir. Teknoloji uçaklar için vazgeçilmez temel unsurdur ve

[132] Yavuz Samur, "Sivil Havacılık Sektöründe İnsan Kaynağı", *Çelebice,* Ocak-Mart 2003, S. 4.
[133] International Civil Aviation Organization, Annex 1 to the Convention on International Civil Aviation, 1944, http://www.icao.int/eshop/annexes_list.htm#page (11 Nisan 2007).
[134] DPT, *9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, ss. 11-12.

bu doğrultuda insan güvenliği her şeyden önce gelmektedir[*]. Teknolojik rekabet avantajını elde tutmanın tek koşulu uçak tipiyle, donanımıyla ve elverişli havaalanlarıyla dünya standardını yakalayabilmektir. Bir havayolu filosunun genişletilmesi, büyümenin ve rekabetin en önemli noktasıdır[135].

Havayolu işletmeleri elde edebildikleri kısıtlı kaynakların büyük bir kısmını en önemli varlıkları olan uçakların finansmanına (dünya genelinde hakim olan finansman tekniği finansal kiralama, faaliyet kiralaması ve diğer finansal kiralama türleridir) tahsis etmektedirler. Bu nedenle söz konusu bu kaynaklar ve yatırıma dönüştürüldükleri varlıklar işletmelerin hayatını sürdürebilmesi için en kritik belirleyici durumundadır[136].

Mesafelerin kısaldığı, zaman kazanmanın ya da en az zaman kaybetmenin birincil önem kazandığı bir dönemde uçak, özellikle ülkelerarası gidip gelmelerde, diğer ulaşım araçlarının önüne geçmiş bulunmaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, uçaktaki yolcunun güvenli bir şekilde taşınması ya da uçakların güvenilirliği artık tartışılmamaktadır. Yolcunun konforu artık öne çıkan faktör olmaktadır. Her ne kadar konforu yolcunun uçuş sırasında herhangi bir rahatsızlık duymaması hali olarak tanımlamak mümkünse de, bu durum yolcunun her zaman olumlu duygular içinde olduğunu göstermemektedir. Isı, basınç, ses ve titreşim gibi fiziksel değişkenlerin yanı sıra, koltukların dizilişi, koltuklar arası mesafeler, uçağın uçuşa geçiş süresi, sunulan hizmetin tarzı, kalitesi gibi çok daha değişik özellikler de yolcunun kendini rahat hissetmesinde belirleyici etken olabilmektedir[137].

Sivil havacılık sektöründe rekabeti belirleyen en önemli unsurlardan biri olan işletme maliyetlerinde tipik olarak bir havayolunun ana maliyet kalemleri; uçucu ekip ücretleri, kabin ekibi ücretleri, bakım maliyetleri, yakıt maliyeti, üst geçit maliyeti,

---

[*] Amerika Birleşik Devletlerindeki "Massachusetts Institute of Technology tarafından yapılan bir araştırmaya göre, bir yolcunun uçak kazasında yaşamını yitirme olasılığı 8 milyonda 1' dir. Bir diğer ifadeyle, havayolları ile seyahat eden bir kişinin uçak kazasında hayatını kaybetme ihtimalinin gerçekleşmesi için 21.000 yıl süreyle her gün uçması gerekmektedir. Bu rakam da havayollarındaki risk faktörünün ne kadar düşük olduğunu göstermektedir.

[135] Ürgüplü, ss. 41-47.

[136] Ünal Battal, "Türkiye' de Havayolu Taşımacılığında Finansal Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Kayseri V. Havacılık Sempozyumu**, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 13-14 Mayıs 2004, s. 351.

[137] Gülin Birlik, Önder Sezgin ve Nuri Akkaş, "Uçak Taşımacılığında Yolcu Konforu", **2000' li yıllarda Uzay, Havacılık ve Savunma Teknolojilerinin Öncelikleri Sempozyumu,** İstanbul: Hava Harp Okulu, 29-30 Nisan 1999, s. 391.

konaklama maliyeti, istasyon ve yer hizmetleri maliyetleri, ikram maliyeti, sigorta ve uçak kiralama ve/veya sahiplik maliyetlerinden oluşmaktadır[138].

Bu nedenlerle uçak seçiminde pazar çalışmaları, güzergah için gerekli uçak namzetlerini menzil bakımından tespitinin talebe göre kapasitelerinin tayini ve nihayet tiplerinin teknik ve mali, ticari bakımdan mukayese edilerek değerlendirilmesi tamamıyla objektif, bilimsel esaslara bağlanmıştır. Sivil hava taşımacılığında hiçbir havayolunun ikinci sınıf filo ve malzemeler ile başarılı olmayacağı açıktır. Havayolu işletmeleri öncelikle birim maliyetleri düşük, yani kullanılacak menzilde koltuk/km. maliyeti düşük uçak filolarını teşkil edebilmelidirler. Özellikle iç hat hava taşımacılığında uçak seçimi, bakım/ikmal kapasitesinin kazanılması için önemlidir[139].

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü' nün 2006 yılı Ocak ayında yaptığı maliyet araştırmasında Türkiye' de iç hatlarda kullanılan uçak modellerine göre bir koltuğun şirkete maliyeti, bir uçağın yıllık kullanımının yaklaşık 3.000 saat olduğu dikkate alınarak, 45 dakikalık uçuş için (İstanbul-Ankara) şirketlerin yakıt tüketimi, uçak maliyeti (kira), sigorta, ekipman bakım ve iniş/kalkış yer hizmetleri giderleri hesaplanmıştır. Buna göre, Türkiye' de bir Boeing 737/400 tipi uçağın 45 dakikalık uçuş gideri 4.105 dolar, Boeing 737/800 tipi uçağın gideri ise 4.654 dolardır. Aynı şekilde Airbus 320/200 tipi uçağın toplam gideri 4.663 dolar, Airbus 310/300' ün gideri ise 7.800 dolar olarak tespit edilmiştir. Bu rakamlardan hareket edilerek %80 doluluk oranıyla Boeing 737/400 uçağında bir koltuğa düşen giderin 32 YTL, Airbus 320/200' de 33 YTL, Airbus 310/300' de ise 42 YTL olduğu belirlenmiştir. Bu rakamlara göre havayolu şirketinin "mali yeterlilik, mesleki yeterlilik ve mesleki saygınlıktan" oluşan üç kriterden taviz vermemesi için bir uçağın ortalamasında 60 YTL' nin altına düşmemesi gerektiği sonucuna varılmıştır[140].

Türkiye' de uçakların kapasite kullanımları kriz dönemlerinde ve kış aylarında düşmektedir. Uçakların yarısından fazlasının böyle zamanlarda yerde kalma zamanı

---

[138] Önen, s. 95.
[139] Nilgün Yaldız, "Havacılık Sektöründe Rekabet Koşulları" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 1993), ss. 69-70.
[140] Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği, Havacılıkta 2007' de Kriz Endişesi, 2006, http://www.utikad.org.tr/haberler/haber_oku.asp?haber=249 (26 Mayıs 2007).

artmakta ve verimlilikleri azalmaktadır. Bu da işletmelerin doluluk oranlarını düşürmekte ve finansal sıkıntılara neden olmaktadır. Bu dönemlerde devletin de bir takım fedakarlıklarda bulunarak konma, konaklama, yer hizmeti ve yakıt maliyetleri konularında teşvikler sağlaması faydalı olacaktır. Bunun yanında, iç hat havayolu taşımacılığında uygulanan ve dış hatlara göre çok daha pahalı olan yakıt fiyatlarını belirleme konularının yanı sıra kullanılmayan havaalanlarına yapılacak seferlerde devlet tarafından havaalanı ücretlerinin alınmaması ve firmalara yeni jenerasyon uçak alımı veya kiralaması konusunda kaynak kullanım destekleme kredisi, vergi indirimi ve teminat kolaylıklarının sağlanması havayolu sektörüne önemli finansal katkılar sağlayacaktır[141].

Son yıllarda uzun menzilli ticari jet uçağı geliştirimi ve üretiminde, Airbus ve Boeing arasında büyük bir rekabet başlamıştır. Airbus gelecekte çok uzun menzilli ve yüksek koltuk kapasiteli uçaklara büyük ihtiyaç olacağı düşüncesi ile A380' i geliştirmektedir. Airbus' a göre A380 Avrupa-Uzakdoğu, Uzakdoğu-Amerika, Avrupa-Amerika gibi uzun menzilli ve yüksek yolcu talebi olan hatlarda slot* sıkıntısı olan havayolu şirketleri için tek seferde çok sayıda yolcuyu taşıyabilmek için en uygun çözümdür. Boeing firması ise A380' e karşılık olarak daha farklı bir kavrama dayanarak Boeing 787 Dreamliner uçağını geliştirmektedir. Boeing halen mevcut Boeing 747 uçaklarının dahi uzun menzilli uçuşlarda yeterli doluluk oranı ile uçamadıklarını ileri sürerek, Boeing 787' nin yolcu kapasitesini 300 kişi ile sınırlamıştır. Airbus ve Boing pazar tahminlerine göre önümüzdeki yirmi yıl içerisinde A320/B737 filolarının yenilenmeleri konusunda büyük bir rekabet yaşanacaktır. Ayrıca bu uçakların düşük

[141] Battal, *Türkiye' de Havayolu Taşımacılığında Finansal Sorunlar ve Çözüm Önerileri,* s. 354.

* Slot, bir havaalanında belli bir tarihte bir uçağın hareketi için tahsis edilen veya hazır bulunan programlı çıkış ya da varış zamanı olarak tanımlanmaktadır. Havaalanlarının kapasitelerinin sınırlı olması ve yeni giren havayolları (özellikle kısa mesafeli uçuşlarda rekabet edebilmek için daha sık sefer düzenleme isteklerinden dolayı) ile pazarda varolan eski havayollarının slot taleplerinin her zaman, daha çok sıkışık havaalanlarında ve işlek saatlerde karşılanmasının güç olması nedeniyle slotların önemi her geçen gün artmaktadır. Slotların giderek yetersiz kalmasında temel etken olarak görülen havaalanlarının kalabalıklaşmasının başlıca nedenleri ise; liberalizasyon sonrası sektördeki arz ve talep artışı, taşıyıcıların verimlilik amaçlı geliştirdikleri hub and spoke system' inin merkezi havaalanlarında yoğunluğa neden olması ve havayolları arasında gelişen ittifaklardır. Aralarında gerçekleştirdikleri ittifaklar ile yeni noktalara hizmet sunmaya başlayan taşıyıcılar, yeni slotlara ihtiyaç duymaktadırlar.

yolcu kapasiteli modellerine rakip olacak 190/195 serisi uçakları üreten Embraer' in de bu rekabete katılması beklenmektedir[142].

Boeing firmasına göre dünya ticari uçak filosunun 2005 yılı sonu itibariyle durumu ve 2025 yılına yönelik beklentiler tablo 2' de verilmiştir[143].

Tablo 2
2005-2025 Yılları Dünya Ticari Uçak Filosunun Durumu ve Beklentileri

2005 Yılı Uçak Sayıları					
Bölge	**Bölgesel Jet**	**Tek Koridorlu**	**Çift Koridorlu**	**747 ve daha geniş Jetler**	**Yolcu Uçakları Toplamı**
Kuzey Amerika	1.890	4.300	1.060	170	7.420
Asya-Pasifik	170	1.800	830	470	3270
Avrupa	560	2.760	640	230	4.190
Latin Amerika	20	950	120	10	1.100
Afrika ve Ortadoğu	70	770	420	90	1.350
Toplam	2.710	10.580	3.070	970	17.330
2025 Yılı Beklenen Uçak Sayıları					
Bölge	**Bölgesel Jet**	**Tek Koridorlu**	**Çift Koridorlu**	**747 ve daha geniş Jetler**	**Yolcu Uçakları Toplamı**
Kuzey Amerika	3.200	7.820	2.330	240	13.590
Asya-Pasifik	670	5.340	2.830	770	9.610
Avrupa	550	5.270	1.660	240	7.720
Latin Amerika	440	1.920	350	10	2.720
Afrika ve Ortadoğu	180	1.120	900	130	2.330
Toplam	5.040	21.470	8.070	1.390	35.970

Kaynak: The Boeing Company, Current Market Outlook, 2006, http://www.boeing.com/commercial/cmo/pdf/CMO_06.pdf (31 Nisan 2007), s. 11.

Havayollarının almakta olduğu kararların ardında yatan etken, gelecekte hangi iş modellerinin ayakta kalabileceği konusundaki farklı görüşlerdir. Hub&Spoke modelinin eninde sonunda potansiyel ekonomik üstünlüğünü kanıtlayacağına inananlar, Super Jumbo olarak adlandırılan çift katlı Airbus A380 (550-800 koltuklu) ve A340 siparişi vermekte, aynı zamanda Boeing' in B747-800 ya da daha küçük B777 siparişi

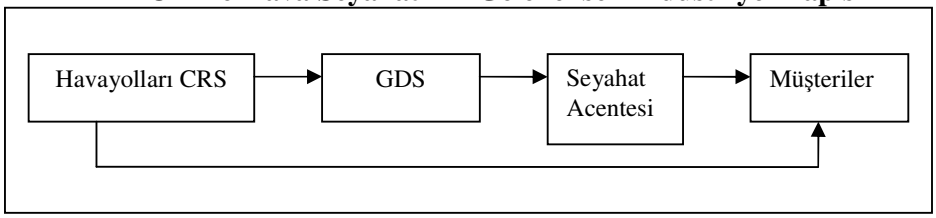
[142] DPT, *9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, s. 9.
[143] The Boeing Company, Current Market Outlook, 2006, http://www.boeing.com/commercial/cmo/pdf/CMO_06.pdf (31 Nisan 2007), s. 11.

vermektedirler. Yolcu tercihlerinin noktadan noktaya seyahatten yana olacağına inanan havayolu işletmeleri ise, Boeing 787 ve yenilenmiş Airbus 350 gibi 250 koltuklu yeni küçük Jumbo uçakları sipariş etmektedirler. Tercih edilen uzun gövdeli uçakların akıbetinin ne olacağı konusunu ise; petrol fiyatları, çevre kaygıları ve bununla ilgili düzenlemeler, sermayenin/mali kaynaklara erişimin maliyeti, havaalanlarının süper jumboları barındırmak için alacağı yatırım kararları, nihai müşteri tercihleri, trafik sıkışıklığı ve Hava Trafik Kontrol (ATC) yönetmeliği gibi birçok unsur etkileyecektir[144].

3.8 Havayollarında E-Ticaret

Ticari faaliyetin gereği olarak havayolu işletmeleri, faaliyetlerini sürdürebilmek ve sağlam bir mali yapıya sahip olabilmek için gelir elde etmek zorundadırlar ve bunun yolu ise, müşteriye ulaşmak ve satış yapmaktan geçmektedir. Geleneksel olarak havayolu işletmeleri, satışlarını doğrudan kendi bilet satış ofislerinde veya çağrı merkezlerinde yapabildikleri gibi seyahat acenteleri ve tur şirketleri aracılığıyla da yapabilmektedir. Havayollarının dolaylı dağıtım kanalları; geleneksel seyahat acenteleri, tur operatörleri ve diğer aracılardan oluşmaktadır. Doğrudan dağıtım kanalları ise; havayolunun bilet satış ofisleri, çağrı merkezleri, web sitesi, işletmenin seyahat yöneticisi/İntranet ve havayolu portalıdır[145].

Şekil 3
Online Hava Seyahatinin Geleneksel Endüstriyel Yapısı



Kaynak: Stefan Klein, "Web Impact on the Distribution Structure for Flight Tickets", **Information and Communication Technologies in Tourism**, Karl W. Wöber (Ed.), 2002, s. 220.

[144] Deloitte Touche Tohmatsu, 2010' da Hava Taşımacılığı, Ocak 2006, http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/turkey%28tr%29_ant_AirTransportin2010_240706.pdf (11 Nisan 2007), s. 3.
[145] Stefan Klein, "Web Impact on the Distribution Structure for Flight Tickets", **Information and Communication Technologies in Tourism**, Karl W. Wöber (Ed.), 2002, s. 220; Aktaran: Ergün Kaya ve Ferhan Kuyucak, "Havayollarında E-Ticaret İşlemleri ve Muhasebeleştirilmesi", **Kayseri V. Havacılık Sempozyumu,** Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 13-14 Mayıs 2004, s. 289.

Havayolu işletmelerince yüksek acente komisyonları ödenen seyahat acenteleri, 1960' lı yılların sonlarından itibaren havayolu ile müşteri arasında bir köprü görevi görmekteyken, daha sonra kurulan bilgisayarlı rezervasyon sistemleri (CRS-Computerized Reservation Systems) ve global dağıtım sistemleri (GDS-Global Distribution Systems), seyahat acenteleri ve havayolu işletmeleri arasında bilgi alışverişinin sağlanmasına olanak tanımıştır[146].

Global dağıtım sistemi, Sabre[*], Amadeus[**], World Span[***] ve Galileo[****] gibi farklı rezervasyon sistemlerinin birleşmesiyle ortaya çıkarken aynı zamanda araç kiralama, tarifeli işlemler, otel rezervasyonu v.b. işlemlerde kolaylık sağlayan bir sistemdir. Global dağıtım sistemi, işletmelerin maliyetlerini azaltırken verimliliklerini artıran bir etki de yaratmaktadır[147].

1990' lı yılardan itibaren havayolu işletmeleri bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle beraber yeni bir kazanım elde etmiş; Internet yoluyla kendi web sitelerinden satış ve elektronik biletleme sistemine geçiş yapmıştır[148].

Geleneksel şekliyle havayolu taşımacılığı en hızlı ve emniyetli ulaşım modu olarak bilinmesine rağmen pahalı bir seçenek olarak görülmektedir. Bu noktada ortaya çıkan bir yenilik olarak e-ticaret uygulamalarından yararlanabilmek ve müşteri memnuniyetini ve buna bağlı olarak da karlarını artırabilmek için, e-ticaret altyapısına yatırım yapmak ve e-ticaret uygulamalarını yaygınlaştırmak gerekmektedir. Çünkü, karı

---

[146] Sophea Chea, "The Supply Chain Structure of Air Travel Industry: a Multiactor Multi-Distribution Channel View", **San Diego International Systems Conference**, California, 14-16 Temmuz 2006, http://sophea.info/portal/LinkClick.aspx?fileticket=LFrWRf91OYE%3D&tabid=54&mid=377 (06 Nisan 2007), s. 2; Fariba Alamdari, "Regional Development in Airlines and Travel Agents Relationship", **Journal of Air Transport Management,** Vol. 8, Issue. 5, 2002, ss. 339-348.

[*] Sabre, Amerikan Havayolları' nın sahibi olduğu CRS' nin adıdır.

[**] 1987'de Air France, Iberia, Lufthansa ve SAS (artık ortaklık değil) işbirliğiyle kurulmuştur.

[***] Worl Span, 1990 yılında Delta Airlines, Northwest Airlines ve Trans World Airlines tarafından kurulmuştur.

[****] 1971 yılında United Airlines tarafından kurulan sistem, bugün 52.000 seyahat acentesi, Türk Hava Yolları' nın da aralarında bulunduğu 425 havayolu işletmesi ve 68.000 otel tarafından kullanılmaktadır.

[147] Zheng-Yİ Shon, Fang-Yuan Chen ve Yu-Hern Chang, "Airline E-Commerce: The Revolution in Ticketing Channels", **Journal of Air Transport Management**, Vol. 9, Issue. 5, 2003, ss. 325-331; Ato Mekonnen, "Information Technology: It Uses in Tourism Industry", **A Conference on Information Communication Technologies and Development**, Ethiopia, 18-20 Haziran 2001, http://www.ethiopiaknowledge.org/Mekonnen.htm (06 Nisan 2007), s. 4.

[148] Rigas Doganis, **Flying Of Course: The Economics of International Airlines**, 3. Basım, London: Routledge, 2002, s. 113.

artırmanın en kısa yolu müşteriye en uygun zamanda, en hızlı ve güvenilir şekilde ulaşmaktır. E-ticaret bu ortamı sağlamaktadır[149].

E-ticaretin bu yeni araçları ile havayollarına yepyeni bir elektronik pazar doğmuştur. Havayolları 1990' ların başından itibaren, önce GDS' lerdeki hisselerini satarak, onları bağımsız işletmeler haline getirmiş, daha sonra kendi web sitelerini kurmak ya da Orbitz, Expedia, Travelocity, Priceline, Otopenia gibi ortak bilet satış siteleri oluşturmak suretiyle seyahat acentelerini yavaş yavaş devreden çıkarmaya başlamışlardır ancak özellikle yüksek gelirli iş amaçlı trafiğin önemli bir kısmı GDS' leri kullandığından, havayolu rezervasyonlarının %60' ının GDS' ler üzerinden yapıldığı söylenebilmektedir[150].

İleri teknoloji, hız, kalite, emniyet-güvenlik ve maliyet gibi faktörlerle öne çıkan ve çağdaş yaşamda önemli bir yapıtaşı olarak yerini alan havayolu taşımacılığı; e-ticaret uygulamaları ile sınırsız, kesintisiz, aracısız ve çok düşük maliyetlerle hizmet verme fırsatları yakalamaktadır. Havayolları e-ticaretin uygulamaları sayesinde, en önemli özelliklerinden birisi olan "pahalı" olma özelliğini dikkat çekici bir şekilde azaltma, belki de tümüyle ortadan kaldırma olanağına kavuşmaktadır[151]. IATA verilerine göre, her basılı/kağıt biletin havayollarına maliyeti ortalama 10 dolar iken; her elektronik biletin maliyeti 1 dolar' dır[152]. Buna göre e-ticaret[153];

- Havayolu işletmelerinin dağıtım maliyetlerinde tasarruf,
- Müşterilerin verilen hizmete doğrudan erişimini,
- Havayolu işletmelerinin pazar gücü artırımını,
- Dinamik ve pazar odaklı fiyatlama olanakları sağlamaktadır.

---

[149] Kaya ve Kuyucak, s. 289.
[150] US GAO Report to Congressional Requesters, **Airline Ticketing: Impact of Changes in the Airline Ticket Distribution Industry,** July 2003; Aktaran: Ergün Kaya ve Ferhan Kuyucak, "Havayollarında E-Ticaret İşlemleri ve Muhasebeleştirilmesi", **Kayseri V. Havacılık Sempozyumu,** Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 13-14 Mayıs 2004, s. 290.
[151] Kaya ve Kuyucak, s. 293.
[152] International Air Transport Association, Why ET?, 2007, http://www.iata.org/stbsupportportal/et/ETBackground.htm (06 Nisan 2007).
[153] Doganis, *The Airline Business in the Twenty-First Century*, ss. 166-171.

1978 serbestleşme hareketiyle birlikte, tüm dünyada, havayolu işletmelerinin faaliyet alanlarında bu tarz değişimler ve gelişimler yaşanırken; 11 Eylül saldırılarıyla birlikte sivil hava taşımacılığı sektöründe bölgeler itibariyle yaşanan ekonomik gelişmeler aşağıda anlatılmıştır.

3.9 11 Eylül Krizi ve Sonrasında Bölgeler İtibariyle Yaşanan Ekonomik Gelişmeler

Değişen ve gelişen dünya ekonomisi, hava taşımacılığı sektörünün büyük bir hızla ilerlemesine ve sektöre olan talebin artmasına neden olmaktadır. Sivil hava taşımacılığı talebini etkileyen birçok olumlu ve olumsuz faktör bulunmaktadır. Olumlu faktörler; dünya ve bölgesel gayri safi hasıladaki büyüme, yeni teknoloji ve geniş gövdeli uçakların üretimi, yeni hizmet sunum süreçleri, işbirlikleri, yapısal gelişmeler, ulusal gelişim programları ile ticaretteki büyüme olarak sıralanırken, olumsuz faktörler ise; yakıt maliyetlerinin artması, pazardaki yoğun rekabet, vergilerin yüksekliği, savaşlar, ekonomik krizler, ticari kotalar ile son yıllarda artan terörist saldırılar biçiminde sıralanmaktadır[154].

1990 yılının ilk yarısına kadar gelişmesini sürdüren sektör, bu tarihte meydana gelen Körfez Savaşı' ndan olumsuz yönde etkilenmiş; 1992 yılı havayolu sektörü açısından yeniden canlanma yılı olmuş ve sektörün gelişimi 1995 yılına kadar sürmüştür[155].

1995 yılında dünya yolcu trafiğinde %6,6 ve yük trafiğinde ise %6,7' lik bir artış yaşanmıştır. Daha sonraki yıllarda Körfez Savaşı' nın olumsuz etkilerini üzerinden atarak gelişme gösteren sektör, 1998 yılında Asya' da yaşanan ekonomik krizden olumsuz etkilenmiş; bu dönemde dünya yolcu trafiğinde ancak %1' lik bir artış meydana gelmiştir. 1999 yılına gelindiğinde, dünya genelinde krizin etkileri azalmaya başlamış olup, yolcu ve yük trafiğinde %6' lık bir artış yaşanmıştır[156].

[154] DPT, *9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, s. 20.
[155] DPT, *8. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, s. 43.
[156] DPT, *9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, s. 21.

Dünya ekonomisinde önemli bir yere sahip olan hava taşımacılığı sektörünün, hava trafiğinde yaşanan problemlerin üstesinden gelindiği takdirde, en hızlı büyüyen sektörlerden birisi olarak kalması beklenmektedir. 11 Eylül terör saldırılarıyla büyük darbe alan havayolu taşımacılığı sektörü 2000 yılındaki ekonomik krizin de etkisiyle çökme noktasına gelmiştir. Bu krizin derinleşmesinin nedenleri ise; özellikle uzun mesafeli olmak üzere birçok pazarda fazla kapasite sorununun yaşanması, düşük maliyetli taşıyıcılar ve fazla kapasite nedeniyle gelirlerin düşmesi, yakıt fiyatlarındaki yükselme, işgücü maliyetlerinin yükselmesi, devlet yardımlarının kısıtlanması ve Amerika ve Japonya ekonomilerindeki durağanlık olarak özetlenebilmektedir. 11 Eylül krizinin genel etkileri ise şu şekilde sıralanabilmektedir[157]:

- Kapasite ve personel azaltılması,
- Uçuş noktalarında azalma,
- Daha hassas ve arttırılmış güvenlik önlemleri,
- Karlılıklarda yaşanan düşmeler,
- İmalatçıları etkileyen sipariş iptalleri,
- Sigorta maliyetlerindeki belirsizlikler.

Bütün ulaşım türleri arasında hava ulaşımı son yirmi yılda Avrupa Birliği' nde en etkili büyümeyi gerçekleştiren sektör olmuştur. Yolcu/km bazında trafik, 1980-2001 yılları arasında yılda ortalama %7,4 oranında artarken, üye ülkelerin havaalanlarındaki trafik 1970 yılından beri 5 kat artmıştır[158]. Ancak 2001 yılında yaşanan terör olayları sonucunda sivil hava taşımacılığına olan güvenin sarsılmasıyla dünya yolcu trafiğinde

[157] Ünal Battal ve Özlem Atalık, "11 Eylül Krizinin Havayolu Sektörüne Etkileri ve Lufthansa Kriz Yönetimi Örneği", **Kayseri 5. Havacılık Sempozyumu**, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 13-14 Mayıs 2004, s. 333.
[158] Avrupa Birliğinin Ulaştırma Politikası, (t.y.) http://www.ikv.org.tr/pdfs/c10e9c58.pdf (9 Aralık 2005), par.17.

%2,9, yük trafiğinde ise %6,3 oranında düşüşler görülmüştür. Bu dönemde havayolu işletmeleri 13 milyar dolar zarar etmişlerdir[159].

11 Eylül saldırıları ile SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome) ve Irak Savaşı da havayolu işletmeleri ve yolcularını etkilemenin yanında tüm dünyadaki ekonomik sistem üzerinde olumsuz etkilerin ortaya çıkmasına neden olmuşlardır. Yaşanan krizler sonrası hızla toparlanan havacılık sektörü büyüme eğilimine girmiş, 2003 yılını kısmen gelişme içinde tamamlayan havayolu işletmelerinin taşıdıkları yolcu sayısında bir önceki yıla oranla %1 dolayında artış yaşanırken, koltuk doluluk oranları 2003 yılında %72 seviyesinde gerçekleşmiştir. Sektörde yaşanan krizlerden en az etkilenen bölgeler ise Asya - Pasifik ve Orta Doğu olurken, en fazla etkilenen bölgeler Amerika ve Avrupa olmuştur[160].

2001-2004 yılları arasında dünya genelinde yaşanan kayıplar yaklaşık 36 milyar dolar olmuştur. Bu gelişmelere rağmen 2004 yılında 1,8 milyardan fazla kişi hava taşımacılığını tercih etmiş, aynı yıl havaalanlarında yolcu trafiği bakımından 2003 yılına oranla %14 daha fazla bir büyüme gerçekleşmiştir[161]. Dünya hava ulaştırması sektöründe bölgeler itibariyle son yıllarda yaşanan gelişmeler ve gelecek yıllara ait beklentiler şöyledir:

3.9.1 Avrupa

Avrupa pazarı, serbestleşme çalışmalarını başarılı bir şekilde tamamlayarak hava taşımacılığına olan talebi giderek artırmaktadır. Hem düşük maliyetli taşıyıcılar hem de doğrusal uçuş gerçekleştiren taşıyıcılar Avrupa pazarında giderek artan kar oranlarıyla büyümeye devam edeceklerdir. 2004 yılında Avrupa Birliğine katılan 10 ülke ile beraber sektörde %19 oranında insanla beraber GSMH oranında da %10 daha fazla ekonomik büyüme gerçekleşmiştir. Türkiye' nin de dahil olmasıyla –ki bu gerçekleşirse muhtemelen 2015 (!) yılı olacaktır- 74 milyon insan (%15) ve 660

[159] Giovanni Bisignani, The Air Transport Industry Since 11 September 2001, 2006, http://www.iata.org/nr/rdonlyres/92fc0755-1d63-4931-a983-847cc1ea897a/0/airtransportsince911.pdf (5 Ocak 2007), ss. 1-5.
[160] International Civil Aviation Organization, ICAO News Release, 21 Aralık 2004, http://www.icao.int/cgi/goto_m.pl?icao/en/nr/2004 (2 Ocak 2007).
[161] Giovanni Bisignani, 35 Billion Reasons to Change- IATA Global Pres Briefing, 15 Aralık 2004, http://www.iata.org/pressroom/speeches/2004-12-15-01 (2 Ocak 2007).

milyar dolarlık (%5) GSMH da bu gruba eklenmiş olacaktır. Avrupa' da 20 yıl içinde GSMH' nin yıllık %2,1 oranında, hava trafiğinin de %4,3 oranında büyümesi tahmin edilmektedir[162].

3.9.2 Kuzey Amerika

Bölgedeki taşıyıcılar krizlerin yarattığı etkiyle 9 milyar dolar zarar etmişlerdir. Verimlilik kazançları yapısal sorunları çözememiş, personel maliyetleri yüksek kalmış, düşük maliyetli taşıyıcıların yol açtığı rekabet karlılığı düşürmüştür[163]. Ancak, önümüzdeki 20 yıl içinde bölgedeki GSMH oranı yıllık %2,9 oranında artarken, buna paralel olarak havayolu trafiğinde her yıl ortalama %4,1 oranında büyüme olacağı beklenmektedir[164].

3.9.3 Latin Amerika

Bu bölgedeki taşıyıcılar 2004 yılında ne kar ne de zarar etmişlerdir. Ancak bazı bölgelerindeki taşıyıcılar para kazanırlarken, bir çoğunda teknik olarak iflaslar gündeme gelmiştir[165]. Bölgenin iş ve turizm yoğunluğu 2005 yılında da giderek artmıştır. Bu rakam dünya genelinde %5,6 iken, bölgede %7.9 oranında artış göstermiştir. Önümüzdeki 20 yıl içinde GSMH oranının her yıl %3,8 artış göstermesi beklenirken, havayolu trafiğindeki artışın her yıl %6,2 olacağı düşünülmektedir[166].

3.9.4 Asya-Pasifik

1980' li yıllardan başlayıp 1990' ların sonlarına kadar Asya-Pasifik bölgesinde, kişi başına düşen gelirin artması, bölgeler arası ticaretin gelişmesi orta gelir grubundan kişilerin de seyahat etmelerine imkan tanımıştır. Bunun sonucu olarak, hava taşımacılığına olan talepte büyüme oranı yıllık %10' lara ulaşmıştır[167].

---

[162] The Boeing Company, Current Market Outlook, 2006, http://www.boeing.com/commercial/cmo/pdf/CMO_06.pdf (3 Ocak 2007), ss. 32-33.
[163] Giovanni Bisignani, State of the Air Transport Industry, (30 Mayıs 2005), http://www.iata.org/pressroom/speeches/2005-05-30-01.htm (3 Ocak 2007).
[164] Boeing, s. 30.
[165] Bisignani, State of the Air Transport Industry, 2005.
[166] Boeing, s. 34.
[167] DPT, *8. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, s. 12.

1998 yılında, Uzak Doğu ülkelerindeki ekonomik krizin, hava taşımacılığı sektörü üzerine etkisi büyük olmuştur. Bu bölgedeki hava taşıyıcıları ekonomik durumun neden olduğu olumsuzlukları telafi etmek için faaliyetlerini yeniden düzenleyerek, personel çıkararak ve filolarını yeniden planlayarak kendilerini toparlamak zorunda kalmışlardır. Sonuç olarak, Asya ülkelerinde milli havayollarının özelleştirilmesi gündeme gelmiş ve ayrıca havayolu şirketleri arasında kod paylaşımı ya da tam kapsamlı işbirlikleri gibi ticari anlaşmalara doğru artan bir eğilim ortaya çıkmıştır[168].

2004 yılında Asya ülkeleri yaklaşık 2,6 milyar dolar kazanç elde etmişlerdir. Çin' de yaşanan ekonomik büyüme ve düşük işgücü maliyetleri bölgeye rekabetçi bir üstünlük sağlamaktadır. Hindistan' ın ise sektörün bir sonraki büyük pazarı durumuna geleceği beklenmektedir[169]. Airports Council International (ACI) verilerine göre; 2009 yılına kadar Asya Pasifik bölgesinde yıllık büyüme oranının %9 olarak gerçekleşmesi öngörülmektedir. Çin ve Hindistan, %10,4 ve %8,1 büyüme oranlarıyla dünyanın en hızlı büyüyen iki ülkesi olmuş; önümüzdeki dönemde yurt içi havayolu taşımacılığında da bu artışın devam edeceği beklenmektedir[170].

Boeing verilerine göre ise 2024 yılına kadar bölgedeki GSMH artış oranı yıllık %3,8 olurken, hava trafiğindeki artış oranı %6,2 olacaktır[171].

3.9.5 Afrika ve Orta Doğu

Afrika' lı havayolu taşıyıcıları 2004 yılını 150 milyon dolar zararla kapatmışlardır. Bu bölgede önemli güvenlik sorunları mevcuttur ve hükümetler alt yapı sorunlarıyla çok fazla ilgilenmemektedirler[172].

Afrika' da başlatılan serbestleşme hareketleri, filo modernizasyon çalışmaları, bazı hükümetlerin girdiği özelleştirme çabaları bölgedeki ticaretin ve havayolu

---

[168] Özenen, s. 12.
[169] Bisignani, State of the Air Transport Industry, 2005.
[170] Airports Council International, World Report, Aralık 2006, http://www.airports.org/aci/aci/file/World%20Report%202004/WorldReportDec2006.pdf (2 Ocak 2007).
[171] Boeing, s. 24.
[172] Bisignani, State of the Air Transport Industry, 2005.

trafiğinin artışını hızlandıracaktır[173]. Önümüzdeki 20 yıl içinde bölgenin GSMH oranı her yıl yaklaşık %4.4 artarken, hava trafiğindeki artış oranı %5,7 olacaktır[174].

Orta Doğu' daki taşıyıcılar ise 2004 yılında 100 milyon dolar kar ederek havayolu trafiğindeki büyümeyi artırmışlardır[175]. Bölgedeki ticaret ve turizm hareketliliği sürdükçe hava trafiğindeki hırslı büyüme de devam edecektir. Orta Doğu' da 2024 yılına kadar yıllık ortalama %4,1 oranında büyüme beklenirken, havayolu trafiğindeki büyüme oranının %5,5 olacağı düşünülmektedir[176].

Şu an dünya hava taşımacılığında 2,4 milyar yolcu ulusal, 1,7 milyar yolcu ise uluslararası seyahat ederken; 2025 yılında 5,1 milyar yolcunun ulusal, 4 milyar yolcunun ise uluslararası seyahat edeceği tahmin edilmektedir. 2006 yılındaki uçak trafiği 68 milyonken 2025 yılında bu rakamın 119 milyon olması beklenmektedir. Dünya genelinde gerçekleştirilen yük taşımacılığı bugün yaklaşık 75 milyon/ton iken 2025 yılında bu rakamın yaklaşık 214 milyon/ton olacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra 2006 yılında en hızlı büyümeyi gerçekleştiren ve 2025 yılına kadar da bu büyümeyi devam ettirmesi beklenen ülkeler sırasıyla; Hindistan, Çin, Endonezya, Tayland, Türkiye, Brezilya, Meksika, Fransa, Malezya ve Avustralya' dır.[177].

2005 yılında, toplam yolcu trafiğinin %50' den fazlası Kuzey Amerika ve Avrupa kaynaklı olmuştur. 400 milyar dolarlık havayolu gelirlerinin %70' inden fazlası Kuzey Amerika, Avrupa ve Japonya' dan elde edilmiştir. Bu durum, gelecek birkaç yılda dramatik bir şekilde değişecektir. Çin ve Hindistan' ın, ekonomik süper güçler olarak ortaya çıkmalarıyla, beklenen küresel yolcu artışının %15 kadarını elde edecekleri düşünülmektedir. Bu artışın esas olarak ekonomik etkinlikler nedeniyle olacağı ama gelen ve giden yeni turist akışının da trafiğin önemli bir dilimini oluşturacağı beklenmektedir. Ekonomik büyümeden başka bu süreci hızlandırması veya yavaşlatması olası etkenlerin, iç hatlar ve dış hatların liberalleştirmesi ile yakıt fiyatlarındaki istikrarın ve politik dengelerin sağlanması olacağı düşünülmektedir. Hızı

[173] DPT, *9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu,* s. 5.
[174] Boeing, s. 35.
[175] Bisignani, State of the Air Transport Industry, 2005.
[176] Boeing, s. 29.
[177] ACI, s. 1.

ne olursa olsun gelişme süreci içinde trafik Kuzeyden Güneye ve Batıdan Doğuya kayacaktır[178]. ATAG (Air Transport Action Group)' ın yaptığı bir çalışmada da; 2015 yılında Avrupa' nın toplam dünya yolcu payının %58, Kuzey Amerika' nın %24,1 ve Asya-Pasifik Bölgesinin %33,8 olacağı belirtilmiştir[179]. Bölgeler itibarıyla havayolu trafiğindeki değişimin ve beklentilerin gösterildiği tablolar aşağıda gösterildiği gibidir.

Tablo 3
2002-2003 Yılları Arası Uluslararası Havayolu Trafiği Değişim Oranları

Kasım 2003/ Kasım 2002	RPK* % Büyüme	ASK** % Büyüme	FTK*** % Büyüme	ATK**** % Büyüme
Avrupa	4,0	2,5	2,8	4,1
Kuzey Amerika	-3,7	-8,1	-4,4	-2,2
Güney Amerika	14,8	0,4	4,8	-1,6
Asya Pasifik	-0,1	0,2	2,8	5,0
Orta Doğu	20,6	22,0	23,1	27,5
Afrika	6,4	7,0	23,1	11,5
Sektör	**2,5**	**0,7**	**1,5**	**3,4**

Kaynak: IATA, International Traffic Statistics, 2003, http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/traffic_results/2003-12-05-01, (15 Ocak 2006).
*RPK (Revenue Passenger Kilometres): Ücretli Yolcu Kilometre
**ASK (Available Seat Kilometres): Sunulan Yolcu Kilometre
***FTK (Freight Tonne Kilometres): Ücretli Ton Kilometre
****ATK (Available Tonne Kilometres): Sunulan Ton Kilometre

Tablo 4
2003-2004 Yılları Arası Uluslararası Havayolu Trafiği Değişim Oranları

Kasım 2004/ Kasım 2003	RPK % Büyüme	ASK % Büyüme	FTK % Büyüme	ATK % Büyüme
Afrika	6,2	5,0	12,1	5,1
Asya Pasifik	8,5	8,2	6,5	6,5
Avrupa	5,4	6,7	5,0	6,3
Orta Doğu	16,4	14,4	18,0	16,8
Kuzey Amerika	7,6	8,5	9,9	7,2
Güney Amerika	6,1	6,0	8,3	6,1
Sektör	**7,7**	**8,1**	**7,4**	**7,3**

Kaynak: IATA, International Traffic Statistics, 2004, http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/traffic_results/2004-12-23-01 (15 Ocak 2006).

[178] Deloitte Touche Tohmatsu, 2010' da Hava Taşımacılığı, Ocak 2006, http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/turkey%28tr%29_ant_AirTransportin2010_240706.pdf (26 Temmuz 2006), ss. 1-2.
[179] Air Transport Action Group, European Traffic Forecasts 1985-2015, 2000, http://www.atag.org/content/search.asp (10 Ocak 2006), s. 8.

Tablo 5
2004-2005 Yılları Arası Uluslararası Havayolu Trafiği Değişim Oranları

Kasım 2005/ Kasım 2004	RPK % Büyüme	ASK % Büyüme	FTK % Büyüme	ATK % Büyüme
Afrika	9,1	10,9	-1,4	9,1
Asya Pasifik	3,6	4,0	3,3	4,4
Avrupa	7,1	4,0	0,7	3,8
Latin Amerika	3,9	3,5	12,2	6,3
Orta Doğu	16,4	10,6	15,8	10,6
Kuzey Amerika	5,1	3,5	-0,3	2,5
Sektör	**6,1**	**4,6**	**2,8**	**4,5**

Kaynak: IATA, International Traffic Statistics, 2005, http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/2005-12-29-01 (17 Ocak 2006).

Tablo 6
2005-2006 Yılları Arası Uluslararası Havayolu Trafiği Değişim Oranları

Haziran 2006/ Haziran 2005	RPK % Büyüme	ASK % Büyüme	FTK % Büyüme	ATK % Büyüme
Afrika	11,9	9,7	9,8	7,8
Asya/Pasifik	5,2	1,9	2,3	1,7
Avrupa	6,2	4,9	2,4	4,8
Latin Amerika	-4,1	-5,2	-2,3	-4,5
Orta Doğu	17,1	15,2	19,2	18,1
Kuzey Amerika	6,8	5,1	6,3	5,2
Sektör	**6,5**	**4,4**	**4,1**	**4,6**

Kaynak: IATA, International Traffic Statistics, 2006, http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/traffic_results/2006-07-27-01.htm (3 Ocak 2007).

Tablo 7
2010 Yılı Hava Trafik Tahminleri Özeti

Bölgeler	Gerçek Rakam	Gerçek Rakam	Tahmini Rakam	Ortalama Yıllık Büyüme Oranı %	
	1989	1999	2010	1989-1999	1999-2010
Yolcu-Kilometre (milyar)					
Afrika	40.8	60.9	100	4,1	4,5
Asya-Pasifik	318.9	665.5	1405	7,6	7,0
Avrupa	546.2	743.0	1240	3,1	4,5
Orta Doğu	47.8	79.1	130	5,2	4,5
KuzeyAmerika	741.8	1104.9	1520	4,1	3,0
Latin Amerika	83.5	134.5	225	4,9	5,0
Yük Miktarı-Kilometre(milyon)					
Afrika	1176	19693	3440	5,3	5,0
Asya-Pasifik	15634	37564	83000	9,2	7,5
Avrupa	19246	31193	52120	4,9	4,5
Orta Doğu	2570	4068	6140	4,7	4,0
KuzeyAmerika	15962	29028	51000	6,2	5,0
Latin Amerika	2626	4221	6950	4,9	4,5

Kaynak: ICAO, Summary of ICAO Air Traffic Forecasts For The Year 2010, http://www.icao.int/goto_atb.pl?icao/en/atb/fep/forecasts.htm (17 Şubat 2006).

Tablo 8
2005-2009 Yılları Arası Uluslararası Hava Trafiğinde En İyi Büyüme Oranına Sahip Olması Beklenen Ülkeler

YOLCU KAPASİTESİ 2005-2009	
Polonya	%11,2
Çin	%9,6
Çek Cumhuriyeti	%9,5
Katar	%9,2
Türkiye	%8,9
YÜK KAPASİTESİ 2005-2009	
Çin	%14,4
Katar	%12,5
Sri Lanka	%12,2
Macaristan	%11,6
Güney Kore	%10,7

Kaynak: IATA, International Air Traffic Growth by Key Route Area, 2005, http://www.iata.org/pressroom/industry_facts/stats/index.htm (17 Şubat 2006).

Amerika' da başlatılan serbestleşme hareketi sonrası Türkiye' de de birtakım değişiklikler yaşanmıştır. 1983 yılında çıkarılan bir kanun ile sektöre bir çok yeni yerli firma giriş yapmış ancak; faaliyet alanları sınırlı düzeyde tutulmuştur. 2003 yılında ise sektöre tam serbestiyi sağlayan bir karar ile tüm firmaların iç hatlarda da taşımacılık yapabilmelerine olanak sağlanmış; bunun sonucunda yolcu sayısında büyük bir hareketlilik yaşanmış; sektörde rekabetin artmasıyla beraber Türkiye Sivil Hava Taşımacılığı sektörü hız kazanmıştır.

3.10 Türk Sivil Havacılık Kanunu Sonrası Yaşanan Gelişmeler

1980' li yılların başında Türk Sivil Havacılığında yeni bir dönüm noktasına gelinmiş, "Devamlı ve hızlı bir gelişme gösteren, ileri teknolojinin uygulandığı, sürat ve emniyet faktörlerinin ulusal çıkarlarımız ve uluslararası ilişkilerimize uygun bir şekilde düzenlenmesini sağlamak" amacıyla 14 Ekim 1983 tarihinde 2920 sayılı "Türk Sivil Havacılık Kanunu (TSHK)" kabul edilmiştir[180].

Bu kanun ile Türk Sivil Havacılık sektöründe hava taşımacılığı yapmak üzere yerli pek çok havayolu şirketi hızla ruhsat almış ancak işletme sermayesi sıkıntısı, bakım-onarım ve diğer alt yapı imkanlarının yetersizliği, faaliyetlerin her kademesinde

[180] DHMİ, Türk Sivil Havacılık Kanunu, 1983, http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/kanun_yönetmelik/kanunlar/k2920.pdf (19 Aralık 2006), s. 1.

nitelikli personel temininde karşılaşılan güçlükler şeklinde özetlenen nedenlerle bu şirketlerin birçoğu sektörde tutunamamıştır. Bu dönemde, Türk Hava Yolları (THY) da modernizasyon ve standardizasyon programı çerçevesinde filosunu geliştirerek hizmet standartlarını yükseltmiş, yurtiçi hatlardan ziyade ekonomik açıdan avantajlı dış hatlara yönelerek orta çaplı bir havayolu şirketi haline gelmiş ve global rekabet içerisindeki yerini almaya başlamıştır[181].

Sektörün serbestleşmesiyle birlikte birçok sivil havacılık işletmesinin kurulmasına imkan verilerek ülkemiz hava taşımacılığı sektörü 1983-1998 yıllarını kapsayan 15 yıllık zaman diliminde %600' lük bir büyüme kaydetmiştir. Bunun yanı sıra dünyadaki gelişmelere paralel olarak da ülkemiz hava trafiğinde de çok hızlı bir artış kaydedilmiştir. Ancak, bu hızlı gelişmeye paralel olarak gerekli altyapı çalışmaları eşzamanlı yapılamadığı için sektör sağlıksız büyümüş; yönetim ve yapılanma, insan kaynakları, uçuş ve havaalanı güvenliği, uluslararası ilişkiler, planlama, altyapı, yapım ve kullanım esasları gibi birçok sorunu da beraberinde getirmiştir[182].

80' li yılların sonunda ve 90' lı yılların başlarında, havaalanı yatırımlarının, yeni konvansiyonel havaalanı yapımından ziyade, mevcutların standartlarının geliştirilmesi üzerinde yoğunlaştırıldığı görülmektedir. Bu dönemde, muhtelif yörelere mahalli idarelerin de katkısıyla stol tipte küçük havaalanları yapımı başlatılmış ve askeri havaalanlarının sivil hava ulaşımına da açılması çalışmalarına hız verilmiştir[183]. Demiryolları Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü (DLH) yatırım planlarında bulunan "Her İle Bir Havaalanı Projesi" nin temel amacı bölgesel havayolu taşımacılığını geliştirmektir. Daha sonraları bu amacın dışına çıkılarak pist uzatılması, aydınlatılması, terminal binası inşaatı gibi önceliği olmayan yatırımlara hız verilmiştir. Ülkenin kıt kaynakları dikkate alındığında, hava ulaşım sisteminin ülke kaynaklarını tüketen değil, ekonomiye katkı sağlayan bir duruma getirilmesi gerektiği açıktır[184].

---

[181] Rekabet Kurumu, 2. Yıllık Rapor, 2001, http://www.rekabet.gov.tr/word/faaliyetraporu2.doc (15 Kasım 2005), s. 13.
[182] DPT, *8. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, s. 128.
[183] DPT, *8. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, s. 42.
[184] DPT, *9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, ss. 18-19.

Tablo 9
Havaalanlarımız

Yıllar	Sadece iç hat trafiğine açık havaalanı	İç hat ve dış hat trafiğine açık havaalanı	Özel statülü havaalanı	Toplam havaalanı sayısı
1999	27	20	19	66
2000	27	21	19	67
2001	30	20	18	68
2002	30	21	17	68
2003	30	21	12	64
2004	31	21	12	64
2005	31	20	11	62

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, İstatistik Raporu 2005, http://www.shgm.gov.tr/doc3/istatistik.xls (15 Nisan 2007).

Dış hat-iç hat trafiğe açık havaalanları: Şakirpaşa (Adana), Esenboğa (Ankara), Adnan Menderes (İzmir), Antalya, Atatürk (İstanbul), Milas (Bodrum), Kapadokya (Nevşehir), Süleyman Demirel (Isparta), Trabzon, Çarşamba (Samsun), Gaziantep, Kars, Ferit Melen (Van), Sabiha Gökçen (İstanbul), Dalaman (Muğla), Erzurum, Erkilet (Kayseri), Çardak (Denizli), Yenişehir (Bursa) ve Konya Havaalanı.

Sadece iç hat trafiğe açık havaalanları: Adıyaman, Ağrı, Körfez (Edremit/Balıkesir), Kahramanmaraş, Mardin, Siirt, Şanlıurfa, Tokat, Çorlu (Tekirdağ), Çanakkale, Diyarbakır, Elazığ, Erzincan, Malatya, Muş, Sivas, Afyon, Akhisar (Manisa), Balıkesir, Bandırma (Balıkesir), Batman, Bursa, Cengiz Topel (Kocaeli), Çaycuma (Zonguldak), Gökçeada (Çanakkale), Keşan (Edirne), Kütahya, Merzifon (Amasya), Sivrihisar (Eskişehir), Uşak ve Yalova Havaalanı.

Özel statülü havaalanları: Etimesgut (Ankara), Karain (Antalya), Selçuk-Efes, Divriği (Sivas), Gazipaşa (Antalya), Uludağ Üniversitesi-Görükle, Çıldır (Aydın), Hezarfen/Top Air (İstanbul), Samsun/Samair, Sinop ve Eskişehir/Anadolu havaalanı.

Türk Sivil Havacılık Kanunu sonrasında yaşanan gelişmelerden en önemlileri; tüm geliri ülkemiz savunma sanayinin teknolojik altyapısının geliştirilmesine ve TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri)' nın ihtiyaçlarının sağlanmasına yönelik projelerde kullanılacak olan Sabiha Gökçen Havaalanı (SGH)' nın, İTEP (İleri Teknoloji Endüstri Parkı) kapsamında hazırlanan projenin dört ayağından birisi olarak 8 Ocak 2001 tarihinde inşa edilerek, işletilmeye açılmasıdır. Havaalanı toplam 655 hektar alan üzerine kurulmuş olup, Türkiye' nin uluslararası trafiğe açık 19., İstanbul' un ise 2.

havaalanı olmasının yanında; işletmesinin kamu sermayeli özerk bir anonim şirket eliyle yapılmasına karar verilmiş, bu amaçla "Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş." adıyla HEAŞ, 27 Ocak 2000 yılında kurulmuştur. Sabiha Gökçen Uluslararası Havaalanı' nın en önemli özelliği Türkiye' de özel sektör tarafından işletilen bu büyüklükte ilk havaalanı olmasıdır. Dünya' da havalimanlarının özelleştirilmesinin gündemde olduğu günümüzde Sabiha Gökçen Havalimanı Türkiye için bir model özelliği taşımaktadır[185]. Diğer bir önemli gelişme ise; GAP (Güney Doğu Anadolu Projesi) bölgesinde yük taşımacılığının ülke içi ve uluslararası pazarlara bağlantısının sağlanması amacıyla 2007 yılında tamamlanması beklenen Şanlıurfa (GAP) Uluslararası Havaalanı Projesi çalışmalarına başlanmış olmasıdır[186].

Büyüme sürecinde olan Türkiye' de alt yapı yatırımları için daha fazla kaynağa gereksinim duyulurken, Türkiye'nin yine bu süreçte içinde bulunduğu ekonomik ve siyasi durumundaki pek de olumlu olarak tanımlanamayacak gelişmeler sonucu, bütçe, yatırımlar için kaynak ayıramaz duruma gelmiş, dış kredi bulma konusunda ciddi açmazlar içine düşmüş, bulduğu kredilerin de bu koşulların neticesi olarak maliyeti çok yükselmiştir. Tüm bu gelişmelere ilaveten ve belki de bunlardan daha da önemlisi, dünyada esmeye başlamış olan liberalleşme, özelleştirme rüzgarları ve bunun bir doğal neticesi olarak da bu yatırımların finansmanı için, gözler özel sektöre çevrilmiştir. Bu tür projelerin özel sektör eliyle gerçekleştirilmesi ve işletilmesi sadece bir finansman kaynağı bulma dışında, bu kesimin işletme-yönetim becerisinden yararlanma olanağı da sağlayacağı düşünülmeye başlanmıştır. Bir kamu alt yapı yatırım veya hizmetinin, finansmanının özel bir şirket tarafından karşılanarak gerçekleştirilmesi ve kamu tarafından belirlenen bir süre için işletilerek, yine bu süre içinde ürettiği mal veya hizmeti, tarafların karşılıklı saptadıkları bir tarife uyarınca kamu kuruluşlarına satması ve sürenin sonunda işletmekte olduğu tesisleri bakımı yapılmış, eksiksiz ve işler durumda ilgili kamu kuruluşuna devretmesi olarak tanımlanan[187] Yap-İşlet-Devret

---

[185] Selçuk Kileci, "Türkiye' de Havaalanlarının İşletilmesine Yeni Bir Model: Sabiha Gökçen Uluslararası Havaalanı", **Kayseri 4. Havacılık Sempozyumu**, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 13-15 Mayıs 2002, s. 370.
[186] T.C. Başbakanlık Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, GAP Uluslararası Havaalanı ve İnşaatı, (t.y.) http://www.gap.gov.tr/Turkish/Altyapi/etudt4.html (21 Aralık 2006).
[187] T. C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Türkiye' de Yap-İşlet-Devret Modeli; Yasal Çatısı, Uygulaması, 2001, http://www.ydk.gov.tr (08 Ocak 2007).

(YİD) Modeli' nin havaalanlarındaki ilk uygulama örneği; Antalya Havalimanı Dış Hatlar Terminali YİD projesidir. Diğer projeler; Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Yolcu Terminali ve katlı otoparkı, Antalya I. ve II. Yolcu Terminalleri, Dalaman Havalimanı Dış hatlar Terminali, Ankara Esenboğa Havalimanı İç ve Dış Hatlar Terminali ve İzmir Adnan Menderes Dış Hatlar Terminali' dir[188].

TSHK ile beraber 1990 yılının ilk yarısına kadar gelişme trendini devam ettiren sektör, 2 Ağustos 1990 tarihinde ortaya çıkan Körfez Krizi ve bunu izleyen sıcak savaş nedeniyle olumsuz yönde etkilenmiştir. Sigorta primlerindeki artış, rezervasyon ve sefer iptallerinin önemli ölçüde artması 1991 yılında sektörün gerilemesine neden olmuştur. 1992 yılı havayolu sektörü açısından yeniden canlanma yılı olmuş ve sektörün gelişimi 1995 yılına kadar sürmüştür. 1996 yılında, 1995 yılına göre iç hat uçak trafiği %11,5, dış hat uçak trafiği %9.5, toplam uçak trafiği %10.4 oranında büyüme göstermiştir. 1998 yılında ise, iç hat uçak trafiği 218.155, dış hat uçak trafiği 196.830 ve toplam uçak trafiği 414.985 olarak gerçekleşmiştir. 1998 yılında 1997 yılına göre iç hat uçak trafiğinde %10.7' lik bir artış, dış hat uçak trafiğinde %4.8' lik bir azalma, toplam uçak trafiğinde ise %2.8' lik bir artış meydana gelmiştir. 1996 yılında, 1995 yılına göre iç hat yolcu trafiği %5, dış hat yolcu trafiği %14.3, toplam yolcu trafiği %10.9 oranında büyüme göstermiştir. 1998 yılında ise iç hat yolcu trafiği 13.238.832, dış hat yolcu trafiği 20.960.847 ve toplam yolcu trafiği 34.199.679 olarak gerçekleşmiştir. 1998 yılında 1997 yılına göre iç hat yolcu trafiğinde %6.6' lık bir artış, dış hat yolcu trafiğinde %4.5' lik bir azalma, toplam yolcu trafiğinde ise %0.6' lık bir azalma meydana gelmiştir[189].

1998 yılında, Uzak Doğu ülkelerindeki ekonomik kriz Türkiye' deki hava taşımacılığı sektörünü de olumsuz etkilemiştir. Sektörde yaşanan bu olumsuzlukları telafi etmek için havayolu işletmeleri faaliyetlerini yeniden düzenleyerek, personel çıkararak ve filolarını yeniden planlayarak kendilerini toparlamak zorunda kalmışlardır.

[188] DPT, *9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, s. 16.
[189] DPT, *8. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, s.43-44.

Bu dönemde THY' nin özelleştirilmesi gündeme gelmiş ancak özelleştirme çalışmaları bugüne kadar henüz bir sonuca ulaştırılamamıştır[190].

3.10.1 Bölgesel Havacılık ve Yaşanan Gelişmeler

Körfez Krizi, SARS ve 11 Eylül saldırılarının ardından Türkiye havayolu sektörünün yaşadığı en büyük sorun ve eksikliklerden birisi iç hat havayolu pazarının 2003 yılına kadar serbestleştirilememesidir. 2920 sayılı kanun özel sektörün pazara girmesine olanak tanımış, fakat izleyen yıllarda iç hatlar tarifeli seferlerine bazı düzenlemeler getirilmiştir. Örneğin, havayolu işletmelerinin hangi şehir çifti pazarlarına girebilecekleri, hangilerine giremeyecekleri Ulaştırma Bakanlığı' nın değerlendirmesine tabi tutulmuştur. 1990' lı yılların ikinci yarısında Türk Hava Yolları' nın (THY) özelleştirilmesi çalışmalarına hız verilince, bir bakanlık genelgesi ile THY' nin uçtuğu hatlarda özel havayolu işletmelerinin uçmalarına izin verilmemiştir[191].

Ancak daha sonra Ulaştırma Bakanlığı' nın aldığı bir karar ile iç hat havayolu taşımacılığında yaşanan yeniden serbestleşme eğilimi, 20 Ekim 2003' te Fly Havayolları' nın İstanbul-Trabzon uçuşuyla başlamıştır. Daha sonra iç hat uçuş izni alan diğer havayolu işletmelerince özellikle İstanbul çıkışlı olarak ülke içerisinde birçok noktaya THY dışında da hizmet verilmesi mümkün olmuştur. Özel havayolu işletmelerinin de iç hat havayolu taşımacılığı pazarına girmesiyle birlikte yolcu trafiğindeki büyüme 2004 yılında bir önceki yıla göre %58, 2005 yılında da bir önceki yıla göre büyüme oranı %38 olarak gerçekleşmiştir. Yolcu trafiği bakımından iç hatlarda özel havayollarının payı 2004 yılı itibarıyla %30' a çıkmasına karşın pazarın büyümesiyle birlikte THY' de de yolcu trafiği bakımından %15' lik bir büyüme gerçekleşmiştir[192].

Tablo 10' da, iç hat ve dış hatlar yolcu trafiğindeki değişim yıllar itibariyle oransal olarak gösterilmiştir.

---

[190] Korul ve Küçükönal, s. 27.
[191] Ender Gerede, "Uç Türkiye Uç: İç Hat Havayolu Taşımacılığındaki Gelişmeler", *Dünya Gazetesi*, 5 Ocak 2004, http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=157690 (20 Aralık 2006), ss. 1-2.
[192] DPT, *9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, s. 15.

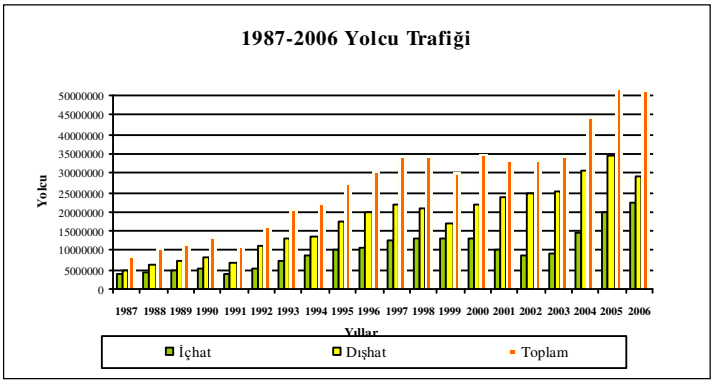
Tablo 10
Türkiye Havayolu Ulaştırması Yolcu Trafiği ve Yıllık Değişim Oranları

TARİH	İÇHAT		DIŞHAT		TOPLAM	
	Yolcu	Artış%	Yolcu	Artış%	Yolcu	Artış%
1987	4.040.000		4.850.000		8.890.000	
1988	4.330.000	7,2	6.510.000	34,2	10.840.000	21,9
1989	4.680.000	8,1	7.150.000	9,8	11.830.000	9,1
1990	5.340.000	14,1	8.280.000	15,8	13.620.000	15,1
1991	4.010.000	-24,9	7.020.000	-15,2	11.030.000	-19,0
1992	5.440.000	35,7	11,050,000	57,4	16.490.000	49,5
1993	7.403.941	36,1	13.270.590	20,1	20.674.531	25,4
1994	8.784.310	18,6	13.549.976	2,1	22.334.286	8,0
1995	10.347.528	17,8	17.419.851	28,6	27.767.379	24,3
1996	10.862.539	5,0	19.918.123	14,3	30.780.662	10.9
1997	12.413.720	14,3	21.982.614	10,4	34.396.334	11,7
1998	13.238.832	6,6	20.960.847	-4,6	34.199.679	-0,6
1999	12.931,771	-2,3	17.079.887	-18,5	30.011.658	-12,2
2000	13.339.039	3,1	21.633.495	26,7	34.972.534	16,5
2001	10.056.608	-24,6	23.560.268	8,9	33.616.876	-3,9
2002	10.862.539	-13,5	24.927.311	0,6	33.625.175	0,01
2003	9.125.298	4,9	25.141.870	0,8	34.267.168	1,9
2004	14.427.969	58,1	30.361.101	20,7	44.789.070	30,7
2005	19.942.692	38	34.583.035	14	54.525.727	22
2006	26.644.450	34	32.133.681	-7	58.778.131	8
2007*	4.118.874		2.735.953		6.854.827	

Kaynak: DHMİ, İstatistikler, 2007, http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/istatistikler.asp (17 Nisan 2007); Cem Galip Özenen, "Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler" (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Devlet Planlama Teşkilatı İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Müdürlüğü, 2003), s. 18.
* Şubat sonu itibariyle tahmini rakamlardır.

2007 yılının Ocak ayında, 2006 yılının aynı ayına göre iç hat yolcu sayısında %22, dış hat yolcu sayısında %5, toplamda ise %14' lük bir artış yaşanmıştır. Şubat ayında ise 2006 yılı Şubat ayına göre iç hat yolcu sayısında %33,2, dış hat yolcu sayısında %19,4, toplamda ise %37,5' luk bir artış gerçekleşmiştir.

Grafik 1



Tablo 11' de, iç hat ve dış hatlarda yaşanan toplam uçak trafiği yıllar itibariyle rakamsal ve oransal olarak gösterilmiştir.

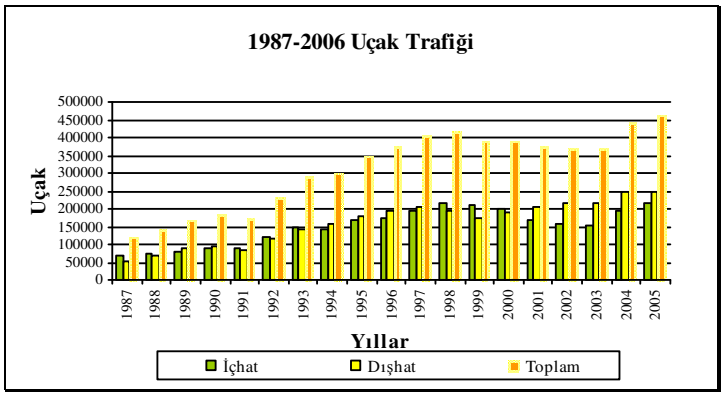
Tablo 11
Türkiye Havayolu Ulaştırması Uçak Trafiği ve Yıllık Değişim Oranları

TARİH	İÇHAT		DIŞHAT		TOPLAM	
	Uçak	Artış%	Uçak	Artış%	Uçak	Artış%
1987	69.622		53.180		122.802	
1988	73.640	5,8	70.754	32,1	143.894	17,2
1989	79.737	8,3	88.858	26,5	168.595	17,2
1990	88.358	10,8	94.597	6,5	182.955	8,5
1991	91.382	3,4	81.730	-13,6	173.112	-5,4
1992	119.588	30,9	114.497	40,1	234.085	35,2
1993	147.446	23,3	143.347	25,2	290.793	24,2
1994	143.312	-2,8	159.020	10,9	302.332	4,0
1995	157.927	10,2	179.431	12,8	337.358	11,6
1996	176.040	11,5	196.446	9,5	372.486	10,4
1997	197.103	12,0	206.711	5,2	403.814	8,4
1998	218.155	10,7	196.830	-4,8	414.985	2,8
1999	213.078	-2,3	175.628	-10,8	388.706	-6,3
2000	200.841	-5,7	190.369	8,4	391.210	0,6
2001	167.500	-16.6	206.002	8,2	373.502	-4,5
2002	155.353	-7,2	215.389	4,5	370.742	-0,7
2003	154.201	-0,7	214.193	-0,5	368.394	-0,6
2004	192.698	24,9	247.540	15,5	440.238	19,5
2005	256.802	33,0	277.285	21,0	534.087	21,0
2006	320.552	25,0	274.197	-1,0	594.749	11,0
2007*	45.825		29.947		75.772	

Kaynak :DHMİ, İstatistikler, 2007, http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/istatistikler.asp (15 Nisan 2007); Cem Galip Özenen, "Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler" (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Devlet Planlama Teşkilatı İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Müdürlüğü, 2003), s. 19.
* Şubat sonu itibariyle tahmini rakamlardır.

2007 yılının Ocak ayında, 2006 yılının aynı ayına göre iç hat uçak trafiğinde %22, dış hat uçak trafiğinde %5, toplamda ise %14' lük bir artış yaşanmıştır. Şubat ayında ise 2006 yılı Şubat ayına göre iç hat uçak trafiğinde %33,2, dış hat uçak trafiğinde %19,4, toplamda ise %37,5' luk bir artış gerçekleşmiştir.

Grafik 2



Bugün dünyanın geldiği noktada, teknolojik gelişmelere koşut olarak şekillenen ulaşım kültürü, ülkelerin makro ekonomik ve sosyal yapısını etkilemekte ve refah düzeyini de geliştirmektedir. Yüksek teknolojinin kullanıldığı ulaşım araçlarının en önemlilerinden biri de hava ulaşım sistemidir. Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım' ın, "Her Türk vatandaşı hayatında en az bir kez uçağa binecektir" sözü ile başlatılan "bölgesel hava taşımacılığı", 21. yy. Türkiyesi' nin en önemli politik kararlarından birisi olmuştur. 2003 yılından itibaren sektör, olanca hızı ile büyüme eğilimine girmiş ve dünyada yaklaşık %5 olarak gerçekleşen sektörel büyüme hızı, ülkemizde rekor bir gelişme hızı ile %30' a çıkmıştır. Büyüme sonucu oluşan rekabet ortamı, sektördeki işletmelerin hizmetlerine yansımış, yolculara yeni fırsatlar sunulmuş, havayolu ile seyahat lüks olmaktan çıkarılarak cazip hale getirilmiştir. 2006 Ekim sonu itibariyle sektördeki şirket sayısı %53' lük bir artışla 20' ye yükselmiştir. Buna paralel olarak yolcu taşımacılığında kullanılan büyük gövdeli hava aracı sayısı 2002 yılında 152 iken bu rakam, 2006 Ekim sonu itibariyle %70' lik bir artışla 259 olmuştur[193].

Uçuş noktalarında yaşanan gelişmelere gelindiğinde 2003 yılında sadece THY tarafından iki merkezden 25 noktaya yapılan tarifeli iç hat seferleri 2006 yılında beş havayolu işletmesi tarafından ve yedi merkezden olmak üzere toplam 38 noktaya gerçekleştirilmektedir. 2003 yılında havayolu işletmeleri tarafından yurtdışında 78 noktaya uçuş yapılabilirken bugün 103 noktaya ulaşılmıştır. Ayrıca henüz tasarım

[193] Ali Arıduru, "2006 Biterken Sivil Havacılık", **Jet Life**, Aralık 2006, ss. 29-32.

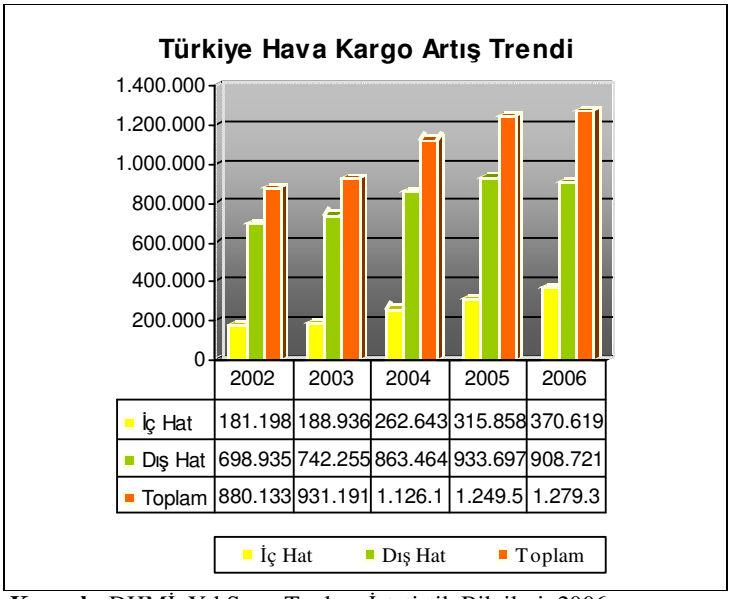
aşamasında olan düzenleme ile dış hat uçuşlarda tek merkez konumundaki İstanbul dışında başta Ankara, Antalya, İzmir olmak üzere bazı illerdeki havaalanlarının da dış hat çıkış noktası olarak tayin edilmesi tasarlanmaktadır. Kargo taşımacılığında da oldukça önemli ilerlemeler kaydedilmiş, 2002-2005 yılları arasında; iç hat kargoda %74, dış hat kargoda ise %33' lük bir artış yaşanmış ve Eylül 2006 itibariyle iç ve dış hat toplamda 1.041.623 ton kargo kapasitesine ulaşılmıştır. Bu gelişmeler neticesinde EUROCONTROL, IATA gibi uluslararası kuruluşlar tarafından ülkemiz için 2015 yılı itibariyle öngörülen toplam trafik artışına 2005 yılı içerisinde ulaşılmıştır[194].

Yolcu sayısındaki ani yükselişte; özel hava yollarının iç hat uçuş sayılarını artırırken fiyat rekabetine girişmeleri, THY' nin iç hat seferlerini artırması ve fiyat düşürmesi, sivil uçuşlara uygun havaalanlarının sayısının artırılması ve teknik özelliklerinin iyileştirilmesi etkili olmuştur[195].

Kargo miktarındaki yükselişte ise; ülkemiz dış ticaretindeki canlanma, özel havayollarının iç hat uçuş sayılarını artırması, THY ve diğer havayollarının kargo filolarını artırmaları (2005 sonu itibari ile 21 kargo uçağı), yabancı havayollarının kargo uçuşlarını artırması etkili olmuştur[196]. Aşağıdaki grafikte ülkemizde kargo taşımacılığında son beş yıl içindeki gelişme gösterilmiştir.

[194] Arıduru, ss. 29-32.
[195] Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği, "Türkiye' de Ulusal ve Uluslararası Ticari Eşya Taşımacılığın, Taşımacılık Türlerine Göre Mevcut Durumu, Sorun ve Fırsatların Analizi", **2005 Değerlendirme Raporu**, İstanbul, 2005, s. 60.
[196] UTİKAD, s. 60.

Grafik 3



	2002	2003	2004	2005	2006
İç Hat	181.198	188.936	262.643	315.858	370.619
Dış Hat	698.935	742.255	863.464	933.697	908.721
Toplam	880.133	931.191	1.126.1	1.249.5	1.279.3

Kaynak: DHMİ, Yıl Sonu Toplam İstatistik Bilgileri, 2006
http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/istatistik/2006/2006tum/2006yuk.pdf
(20 Nisan 2007).

Bir diğer önemli husus ise atıl havaalanlarının ülke ekonomisine kazandırılmasıdır. 21' i uluslararası trafiğe, 16' sı iç hat trafiğine, 14' ü ise askeri havaalanı olup sivil havacılığa da hizmet veren, 11' i de Türk Hava Kurumu, İl Özel İdareleri, üniversiteler ve uçuş okulları tarafından eğitim ve diğer amaçlar ile kullanılan toplam 62 havaalanının tamamının uçak trafiğine sürekli açık bulundurulması için çalışmalar yürütülmektedir[197].

3.10.2 Dolmuş Uçak Projesi ve Ekonomik Havaalanı Projesi

Globalleşmenin etkisini her geçen gün daha fazla hissettiğimiz dünyamızda artık insanoğlu gitmek istediği yere en kısa sürede ulaşmayı hedeflemektedir. Zaman ve hız faktörlerinin varlığı gerek çalışma hayatı ve gerekse kültürel turizm faaliyetlerinde yurt içi ve yurt dışı ulaşımda havacılık sektörünün önemini artırmaktadır. Bu noktada dünyanın en pahalı taşımacılık türü olan hava taşımacılığında "maliyet verimliliği" sağlama gereği ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bu gereklilik havacılık sektöründe büyük ölçekli faaliyetlerin küçük ölçekli ve bölgesel faaliyetlerle desteklenmesi gereğini

[197] Arıduru, ss. 29-32.

gündeme getirmiştir. Bu nedenle geliştirilen "Dolmuş Uçak" projesi; ticaret, turizm ve sanayinin yoğun olduğu yerlerdeki konvansiyonel hava alanlarına küçük gövdeli uçaklarla, yurt içindeki küçük meydanlardan veya yurt dışından yapılan çapraz uçuşlar olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısı ile geliştirilen bu proje ile[198] ;

- Stol hava alanlarının faal hale getirilmesi ve ekonomiye kazandırılması,
- Stol hava alanlarının bulunduğu bölgelerin özelliğine göre turistik ve ticari olarak geliştirilmesi,
- Küçük uçak ve küçük meydan imkanları ile ülkemizin içinde ve çevre ülkelerde daha çok noktaya daha ucuz imkanlarla ulaşımın sağlanması,
- Büyük gövdeli uçaklarla konvansiyonel hava alanlarına yapılan uçuşların doluluk oranının arttırılması hedeflenmektedir

Bu projenin, küçük gövdeli uçaklarla küçük meydanlar arasında veya küçük meydanlardan bölgesel büyük meydanlara yapılan taşımacılık şeklinde işlemesi planlanmaktadır. Yolcunun ulaşmak istediği noktaya daha çabuk ve ekonomik olarak ulaşması, küçük uçaklarla çapraz uçuşların artması, bugün faaliyetlerini sürdürmekte olan hava taksi işletmelerinin orta boy hava yolu işletmesine dönüşmesi ve bunlara yenilerinin eklenmesi sonucu, büyük gövdeli uçaklarla sefer yapan havayolu şirketlerine destek sağlanacağı ve ülkemizdeki havacılık faaliyetleri ve kalitesinde artış olacağı tahmin edilmektedir[199].

Türk havacılığında 2007 yılı hedeflerinin belli olduğu şu dönemde, havacılık sektörü ile ilgili çok önemli bir projenin de startı verilmiştir. "Düşük maliyetli yolcu taşımacılığı modeli" nin hayata geçirilmesi amacıyla SHGM tarafından "Ekonomik Havaalanı Projesi" başlatılmıştır. Düşük maliyetli seyahat olanağı sayesinde, havaalanlarının daha etkin kullanılmasını amaçlayan proje ilk etapta; Bursa-Yenişehir Havaalanı, Isparta-Süleyman Demirel Havaalanı, Nevşehir-Kapadokya Havaalanı, GAP-Uluslararası Havaalanı' nda uygulanması planlanmaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmelerine; konma ücretleri, konaklamanın sıfırlanması ve intikal seferlerinin maliyetlerini karşılanabilmesi imkanı tanıyarak düşük maliyetli havaalanı sağlamayı amaçlayan proje ile coğrafi konumları ve düşük maliyetli olmaları nedeniyle

[198] SHGM, Dolmuş Uçak Projesi, 2006, http://www.shgm.gov.tr/haberhtm/dolmus.htm (8 Ocak 2007).
[199] SHGM, Dolmuş Uçak Projesi, 2006, http://www.shgm.gov.tr/haberhtm/dolmus.htm (8 Ocak 2007).

de Türkiye genelinde tüm illere havayolu ile yolcu taşınmasına imkan tanınacaktır. Havaalanlarının daha etkin kullanılmasını sağlayacak olan projenin ayrıca, düşük maliyetli seyahat olanağı sayesinde, ülkemizi ziyaret eden turist sayısının artmasına da önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir[200].

DPT Dokuzuncu Kalkınma Planı kapsamında ayrıntılı olarak ele alınan sivil havacılık sektöründe, önümüzdeki beş yıl içerisinde karşılaşılabilecek sorunlara değinilmiştir. Rapora göre; 2003 yılından itibaren hızlı bir büyüme içine giren sektörde, aşırı talep artışı ile karşılaşan THY ve özel havayolu şirketleri filolarını büyüterek talebi karşılamaya çalışmışlardır. Ancak sektörün beklenmedik oranda hızlı büyümesi sektörde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşları hazırlıksız yakalamıştır. Bu durum firmaları özellikle pilot ve bakım teknisyeni konusunda insan kaynağı planlaması ve istihdamında sıkıntıya sokmuş, bazı şirketler yurt dışından personel temini yoluna gitmişlerdir. Önümüzdeki dönemde, plansız büyümenin yol açtığı en önemli etkenlerden olan uçuş emniyetinin sağlanmasında düzenleyici ve denetleyici rolü büyük olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü' nün yapılandırılması büyük önem taşımaktadır. Raporda ayrıca; Avrupa Birliği' nin Tek Hava Sahası yaklaşımı yanında dünyadaki "Açık Semalar" anlaşmalarıyla yabancı havayolu şirketlerinin istedikleri tüm hatlarda uçuş hakkı elde ettiklerine, bu durumun yerli havayolu işletmeleri açısından pazar paylarının ve gelirlerinin düşmesine neden olabileceği bildirilmektedir. Bu nedenle havayolu işletmelerinin yabancılar ile rekabet edebilmeleri için organizasyon yapılarında, işletme, pazarlama, finans ve insan kaynağı politikalarında daha etkin ve verimli yönetilmelerini sağlayacak yeni stratejiler belirleyerek ve bunları uygulamaya koyarak avantaj sağlamaları gerektiği de önemle vurgulanmıştır[201].

[200] Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Havaalanları Ekonomik Olacak, Biletler Daha da Ucuzlayacak, 2006, http://www.shgm.gov.tr/index2.html (17 Nisan 2007).
[201] DPT, *9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu* , ss. 55-56.

4. MICHAEL PORTER' IN REKABET STRATEJİSİ ANALİZİ

4.1 Strateji, Rekabet ve Porter' ın Rekabet Stratejileri

4.1.1 Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı

Strateji, kelime anlamı itibariyle, "sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme" demektir[202]. Strateji kelimesi, iki Yunanca kelimenin birleşmesinden meydana gelmiştir. Stratos, kara ordusu anlamında kullanılırken; agein, lider veya yol göstermek anlamlarında kullanılmıştır. Bu bağlamda, Stratogos, "Ordu' nun Lideri" anlamında kullanılmış ve "strateji" kelimesinin kökenlerini oluşturmuşlardır[203] ve uzun yıllar askeri bir kavram olarak kullanılan strateji; düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir[204].

Günümüze kadar strateji kavramının herkesçe kabul gören bir anlamı olmamıştır. Bu farklılık, kavramın çok boyutlu düşünülmesine de gerekçe oluşturmaktadır. Strateji, çeşitli bilim adamları (Michael Porter, Igor Ansoff, Andrev, Hofer ve Schendal, King ve Cleland, MacMillan, Moskov, Steiner, Ouinn, Gary Hamel ve C. K. Prahalad v.b.) tarafından araştırılmış ve şu şekillerde ele alınmıştır[205]:

- **Bir yön olarak strateji**: Strateji yol, çizgi' dir. Dolayısıyla strateji, bir yön belirleme, yön verme sürecini ifade etmektedir.

- **Bir düşünce olarak strateji**: Strateji bir düşünme sürecidir ve bu nedenle önceden belirlenen bir amaca hazırlanma düşüncesini ifade

---

[202] Andrews R. Kenneth, **The Concepts of Corporate Strategy**, Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin Inc., 1971, ss. 26-27; Aktaran: Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3.Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1996, s. 5.

[203] Cristian Mitreanu, "Is Strategy a Bad Word?", **MITSloan Management Review**, Vol. 47, No. 2 (Winter 2006), s. 96; John L.Daly, **Pricing For Profitability: Activity-Based Pricing For Competitive Advantage**, 2. Basım, New York: John Wiley&Sons, Inc, 2002, s. 39.

[204] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Basım, İstanbul: Beta Yayınları , 1996, s. 5

[205] Gündüz Pamuk ve Diğerleri, **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, 1. Basım, İstanbul: İrfan Yayımcılık, 1997, ss. 19-21; Aktaran: Nurhan Papatya, **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü**,1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s. 10; Salim Çam, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü,** İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2002, s. 153.

etmektedir. İşletmelerde her eylem önceden tasarlandığından, stratejik bir amaç ya da amaçlar bütünüdür. Bu da bilinçli ve sistematik bir süreçtir.

- **Bir eylem olarak strateji**: Strateji bir davranıştır. Düşüncelerin eyleme dönüşmesiyle oluşan bir değeri açıklar; yani, strateji sonuç yönlü bir davranıştır.

- **Bir durum olarak strateji**: Strateji, bulunulan ortamda konum; değişen koşullar karşısında bir durum belirleme sürecidir. Çevre sürekli değişim içinde olduğundan strateji sürekli bir durum arayışı ve yeniden konumlandırma hareketidir.

- **Bir kültür olarak strateji**: Strateji bir örgütün çevre içinde, belli bir alanda konumlandırılması tercihini açıklar. Bu açıdan strateji, işletmenin dünyaya bakış açısını, düşünce sistemini ve karakterini yansıtmaktadır.

Araştırmamıza konu olan Michael Porter ise stratejiyi, konumlandırma ve rekabet avantajı olarak ele almaktadır. Porter, ***"bir şirketin rakiplerinden daha farklı faaliyetler gerçekleştirmesi veya benzer faaliyetler için farklı yöntemler kullanmasının, stratejik konumlandırmanın anahtarı olacağını"*** ifade etmektedir. Porter' a göre;

> *Herkes aynı değişkenler dizisi üzerinden çalışırsa standart yükselir, ama şirketlerin hiçbiri ilerlemez. İlerlemek ve ilerde kalmak stratejinin temelidir; bu rekabet avantajı yaratmaktır. Strateji, kendinizi rakiplerinizden farklı kılmakla ilgilidir. Yaptığınız işte daha iyi olmaktan öte, farklı olmaktır*[206].

[206] Michael Porter, "Yarının Avantajlarını Yaratmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Rowan Gibson (drl.), Sinem Gül (çev.), İstanbul: Sabah Kitapları, 1997, s. 45; Çam, s. 153.

Strateji kavramı, iktisadi alanda ilk kez 1948 yılında John Von Neuman ve Oskar Morgenster tarafından "oyun teorisi[*]" ile benzeştirilerek geliştirilmiştir. Kavram, işletme ve yönetim alanında XX. yy.' ın ikinci yarısında kullanılmaya başlamıştır. Strateji, yönetim alanında da aynı mantıkla, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır[207].

Genel anlamda stratejik yönetim; bir işletmenin hedef ve amaçlarını belirleyerek, bu amaçlara ulaşabilmek için gereken kaynaklarını bu yönde kullanmasıdır[208] ve her şeyden önce, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsamasının yanında, bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özellikleri de bulunmaktadır. Fonksiyonel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı olarak, stratejik yönetimin özellikleri şunlardır[209]:

- Stratejik yönetim, her şeyden önce, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur: Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir yön vermeye çalışmasından dolayı stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.

- Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir: Belirlenen zaman içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için ne yapılması gerektiğini düşünür.

- Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür: İşletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında

[*] Oyun Teorisi**,** poker oyunu ile benzeştirilmiştir. Çünkü bu oyunla sadece şans faktörü değil aynı zamanda oyuncunun strateji meselesi de işe karışmaktadır. Bu yaklaşım sadece şans ve strateji oyunlarına değil , aynı zamanda ekonomi, askeri strateji ve sosyoloji gibi önemli alanlara da uygulanmıştır.

[207] R. M. Srivastava, **Corporate Strategy and Planning**, New York: Tata-McGraw-Hill, 1989, s. 37; Dinçer, s. 6.

[208] Rainer Feurer and Kazem Chaharbaghi, " Strategy Development: Past, Present And Future", **Management Decision**, Vol. 33, No. 6, 1995, s. 11.

[209] Glenn Bosemann and Arvind Phatak, **Strategic Management: Text and Cases**, 2. Basım, New York: Willey-Sons, 1989, ss. 14-16; Aktaran: Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Basım, İstanbul: Beta Yayınları , 1996, ss. 18-19.

onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.

- Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar: İşletmeler içinde bulundukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple, stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.

- Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır: Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.

- Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder: Bir başka ifadeyle, stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

- Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir: İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.

- Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır: Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir.

Stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı olarak tanımlanan stratejik yönetimin birinci aşaması stratejik planlamadır[210]. Stratejik yönetim sürecinde üç aşama söz konusudur[211]:

[210] Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim,** İstanbul: İÜ İİE Yayını, Yayın Nu. 127, 1990, s. 16.

1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması: Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik "SWOT Analizi"* yapılır. Yine bu aşamada organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.

2. Stratejilerin Uygulanması: İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulaması yapılır.

3. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi: Üçüncü aşamada yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır.

4.1.2 Rekabet Kavramı

Mal ve hizmet üretimi ve ticaretindeki gelişmeler, liberalizasyon politikaları, uluslararası sermaye akımlarını serbestleştirme çabaları, iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişme ve dünya ekonomisindeki küreselleşme hareketi; dışarıya açılmakta olan gelişen ekonomilerin firma ve sektörlerini, iç ve dış piyasalardaki rakipleriyle ürün ve hizmet fiyatı ve kalitesi açısından yoğun bir rekabete girmeye zorlamıştır[212].

---

[211] Coşkun Can Aktan, Stratejik Yönetim Süreci, (t.y.) http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/surec.htm (21 şubat 2007), s. 1.

* SWOT; İngilizcedeki Strengths (üstünlükler), Weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden üretilmiş bir kısaltmadır. SWOT' un Türkçe karşılığı olarak FÜTZ (fırsatlar, üstünlükler, tehditler, zayıflıklar)' de kullanılmaktadır. SWOT Analizi' nde, işletmenin dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda işletme için fırsat ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda ise işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir.

[212] Yenal Kesbiç ve İbrahim Tokatlıoğlu, "Uluslararası Rekabet Gücü Ölçüm Problemi ve Önemi: Türkiye İçin Bir Model Denemesi", **Rekabet: Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi,** Muğla: Muğla Üniversitesi, 25-26 Eylül 2003, s. 77.

Küreselleşmenin de etkileriyle XX. yy.' ın ikinci yarısından itibaren rekabet tüm dünyada işletmeler üzerinde yoğunluğunu hissettirmeye başlamıştır. Bu çerçeve içerisinde rekabetin gelişimi şöyle özetlenebilmektedir[213];

- 1960' lı yıllara kadar en önemli konu verimliliği artırmak ve daha fazla üretebilir hale gelmekti. Çünkü bu dönemde üretilen her malın satılabilirliği temel bir varsayımı oluşturmaktaydı. Dolayısıyla rekabetin bu dönemde üretim odaklı olduğunu söylemek mümkündür.
- 1970' li yıllarda ise arzın talebi aşmasıyla yeni bir döneme girilmiş ve "uluslararasılaşma" kavramı önem kazanmıştır. "Maliyet" ve "fiyat" faktörleri rekabette farklılaşmayı sağlamış; aynı malı daha ucuza üretebilen daha ucuza satabildiği için rakiplerine üstünlük sağlamıştır.
- 1980' li yıllarda "ürün kalitesi" belirleyici unsur haline gelerek, kalite ve fiyat faktörleri rekabette üstünlük ölçütü sayılmaya başlamıştır. Müşteri beğenisine dönük kalite, yani tasarım kalitesiyle, hatasızlık anlamına gelen uygunluk kalitesi belirleyici olmuştur.
- 1990' lara gelindiğinde rekabet ölçütü hıza ve esnekliğe dayanır olmuş; küreselleşmenin etkisiyle ürün çeşitliliği artarak yeni ürünlerin pazara girişi hız kazanmıştır.
- Günümüzde ise yenilikçi ve yaratıcı felsefenin ürünü olan benzersiz ve müşteriye özel ürünler üzerinde rekabet yoğunlaşmıştır.

Hızlı küreselleşme hareketleri yeni piyasa şartları yaratmış, bu durumdan da en çok iş dünyasını etkilenmiştir. Ulusal ve uluslararası piyasalarda yapısal değişikliklere neden olan bu yeni anlayış ise küresel rekabet unsurunu ön plana çıkarmıştır. En yalın ifadeyle, sürekli değişen piyasa ortamında en avantajlı pozisyonu alma yeteneği olan rekabetçilik, teknolojiye, kaliteye, hıza, hizmet ve ürün farklılaştırmasına, insan faktörüne dayanmakta ancak en önemlisi de refah artışı ve sürdürülebilir büyüme hızının devam ettirilmesi bakımından verimliliğin arttırılması koşulu günümüz rekabetçi işletmelerinin olmazsa olmaz gerekliliği haline gelmiştir. Bu da ancak işletmelerin

[213] Yusuf Topal ve Mustafa Kurt, "Avrupa Birliği Sürecinde Kobi' lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi", (t.y.) http://www.ceterisparibus.net/ab/ab_makaleler.htm (22 Şubat 2007), s. 3; Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, "Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi", **Yıllık Raporlar**, İstanbul, 2002, ss. 73-74.

doğru teknolojileri üretim ve yönetimde kullanarak, yenilikleri takip ederek, kalite ve ölçek ekonomisi* modelini uygulayarak ulaşabilecekleri bir hedef olmaktadır[214].

Rekabet kavramı oldukça sık kullanılan ancak tanımı üzerinde tam bir anlaşmanın olmadığı, değişik ortamlarda farklı anlamların yüklendiği bir terimdir. Rekabetin tanımlanmasında ve ölçülmesinde bir zorluk da rekabetin ülke, bölge ve bloklar bazında olduğu gibi şirketler bazında da ifade edilmesidir. Küreselleşme, rekabetin yeni boyutlar kazanmasına ve içeriğinin değişikliğe uğramasına yol açmıştır[215].

Rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen ve iktisadi, siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır. Rekabet, en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilmektedir[216].

Rekabet; işletmenin başarısının ve/veya başarısızlığının temel göstergesidir. Rekabetin niteliği, rakiplerin ve müşterilerin beklentileri karşısında zamanla değişebilir. Bununla birlikte, işletmelerin rekabetçi üstünlüğe odaklanması, pazar liderliği ve sürdürülebilirlik açısından anlamlı olmaktadır[217].

---

* Ölçek Ekonomisi, herhangi bir ürünün üretilmesinde yeterince büyük kapasitelerin oluşturulması ve bu kapasitenin etkin kullanımı ile birim başına sabit maliyetlerin en aza indirilmesi ve maliyet açısından bir rekabet avantajı elde edilmesi kavramıdır.

[214] Abdullah Çınar, "Açılış Konuşması", **Kobiler' de Rekabet ve Verimlilik Semineri,** İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 9 Mayıs 2005, s. 9.

[215] Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, "Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar: Türk Elektronik Sektörü", **Yıllık Raporlar**, İstanbul, 1997, s. 32.

[216] Erdal Türkkan, Rekabet Nedir, (t.y.), Rekabet Derneği, http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkinda.htm#tepe (31 Ocak 2007).

[217] Jay Kandampully ve Ria Duddy, "Competitive Advantage Through Anticipation, Innovation and Relationship", **Management Decision,** Vol. 38, No. 1, 1999, ss. 51-56; Aktaran: Nurhan Papatya, **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü**,1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s. 16.

Porter, küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için bazı faktörlere dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu faktörler[218];

- Rekabet üstülüğü, araştırma ve geliştirme ile yenilikçilik ve değişimden kaynaklanmaktadır.

- Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin bütün değer sistemini kapsamaktadır. Değer sistemi, bir mamulün ortaya çıkarılmasında ve kullanımında devreye giren bütün bir faaliyetler düzenidir.

- Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi, araştırma ve geliştirme ile kaynakların sürekli geliştirilmesini gerektirmektedir. Bir firmanın, iktisatçı Joseph Schumpeter' in "yaratıcı yıkım" dediği şeyi kendi üstünde uygulamasını gerektirmektedir. Yani yeni üstünlükler geliştirerek eski üstünlüklerini yok etmelidir.

- Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için, küresel bir strateji geliştirmek gerekmektedir.

4.1.3 Rekabeti Oluşturan Faktörler

Mikro ekonomi açısından rekabet; "Doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bir bütünü" şeklinde tanımlanabilmekte; rekabetin hacim ve yoğunluğunu belirlemek amacıyla ise şu noktalar üzerinde durulabilmektedir[219]:

- **Giriş Hakkı**: Bazı yatırım alanlarına girmek, diğer işletmeler için yüklü bir başlangıç yatırımını gerektirebilir. Bu durum, işletmenin rakiplerinin kolayca göze almadığı bir hususu teşkil edeceğinden, rekabeti

[218] Michael Porter, "Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü" Küresel Rekabet, Mustafa Özel (drl.), Mustafa Özel (çev.), İstanbul: İz Yayıncılık, 1998, ss. 45-47; Mahmut Tekin ve Nuri Ömürbek, **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları**, Ankara, 2004, ss. 14-18; Aktaran: Mahmut Tekin ve Ercan Çiçek, "İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama", **5. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, s. 64.
[219] Eren, ss. 142-143.

sınırlamanın diğer bir deyimle, az sayıda rakip beklemenin bir garantisini oluşturacaktır.

- **Dış Koruma**: Bu husus, araştırma ve geliştirmelerin sonucu elde edilen entelektüel ve teknik buluşların bir endüstriyel hak olarak kanunlarla korunması ile ilgilidir. Bu şekilde, elde edilen hak sayesinde, aynı tekniğe dayanarak üretim yapmak yolu, işletmenin rakiplerine kapanmış olur.

- **Yararlanılabilir Pazar Kısmı**: Mevcut ve elde edilebilir pazarın gelişmesini göz önünde bulundurma; elde edilecek pazar kısımlarının mevcut rakiplerle mi, yoksa gelecekte pazara girecek rakiplerle mi daha çok mücadele etmeyi gerektireceği ve yararlanılabilir pazar kısımlarını ele geçirmek için üretimde ve satışta ne gibi yenilikler yapmak gerektiği ile ilgili sorulara öncelik tanımalıdır.

- **Sektördeki Karların Gelişme Durumu**: Karı yatırılmış sermaye oranının bir endüstri sektöründen diğer endüstri sektörüne ve hatta yıldan yıla, birçok nedenlerle değişikliğe uğraması, rekabet seviyesini etkilemektedir.

- **Pazarın Durumu**: Birkaç büyük rakibin bulunduğu bir pazar içinde mi yoksa birçok küçük boyutta tam rekabet koşullarının yakın bir pazar içinde mi faaliyette bulunup bulunulmadığının cevapları aranmaktadır.

- **Gelişmenin Genel Eğilimi**: Pazardaki işletmeler arasındaki müzakereler veya birleşmelerin seyri işletmelerin örgütsel, fiziksel ve beşeri yapısındaki değişmelerin takibi konularını içermektedir.

Günümüzde rekabet süreci küçük ve büyük pek çok işletmeyi yeniden örgütlenmeye ve yapılanmaya zorlamakta, özellikle küreselleşme süreci, kimi sektörlerde rekabet koşullarını tamamen değiştirirken, kimi koşulları da farklılaştırabilmektedir. Hatta değişen ve yeniden oluşan koşulların etkisiyle bazı sektörler göreceli olarak önemsiz hale gelmekte, tamamen ortadan kalkmakta; bazı

sektörlerde ise, daha önemli hale gelmekte, yeni sektörler oluşmaktadır. Teknolojik ilerlemeler ve küreselleşme ile artan tüketici tercihlerindeki özelleşme ve farklılaşma, küresel pazarlarda birçok işletmeyi yeniden oluşturdukları veya uyguladıkları stratejiler üzerinde düşünmeye itmektedir[220].

Firmalar rekabet ortamında yaşama şansı elde ederken aynı zamanda refahı da yakalayabilmekte; böyle bir ortamda lider olanlar veya ikinci sırada olanlar olabileceği gibi, tutunamayanlar da bulunabilecektir. Rekabet ortamında üçüncü sırada yer almaksa büyük bir dezavantaj olmaktadır. Rekabette tutunabilme sürekli olmamakla birlikte, sağlanan çıkarlar da kalıcı olamayabilmektedir[221].

4.1.4 Rekabet Stratejisi Kavramı

İşletme gelecekteki işleri ve faaliyetlerini düşünürken, faaliyette bulunduğu sektörde ana işi ile ilgili strateji çalışmaları da yapmaktadır. İşletmenin yaşamını sürdürmesinin ve rekabet üstünlüğü sağlamasının bir yolu da günlük iş ve faaliyetlerini yaptığı, gelir elde ettiği sektörel platformda en iyi olabilmesidir. Mevcut iş çevresinde, başta rakipler olmak üzere çeşitli güçler işletmeye ve dolayısıyla onun sektör içindeki davranışlarına etki etmektedir. İşletmenin günlük yaşamını etkili ve verimli olarak sürdürebilmesi, iş çevresindeki bu güçlerin davranışını izlemek ve onlara uygun tepkisel davranışlar geliştirmekle mümkün olmaktadır. Amaç, faaliyette bulunulan pazarda öncelikle rekabete karşı koymak, sonra da sahip olunan varlık ve yetenekleri geliştirerek karşı rekabet modelleri ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır[222].

Rekabet stratejileri de mevcut pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan ana yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışlar bütünü olarak tanımlanabilmektedir[223]. Bir sektörde rekabet eden her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, bir rekabet stratejisi vardır. Bir

---

[220] Nurhan Papatya, **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s. 15.
[221] Mack Hanan, **Yarının Rekabeti,** Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin (çev.), 1. Basım, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1993, s. 61.
[222] Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1. Basım, İstanbul: Literatür Yayınları, 2004, s. 258.
[223] M. A. Hitt, R. D. Ireland ve R. E. Hoskisson, **Strategic Management**, 3. Basım, Ohio: South-Western College Publishing, 1999, s. 129.

rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların uygulanması gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir[224].

Bir işletme için rekabet stratejisi geliştirirken en önemli süreç planlamadır. Rekabet stratejisinin planlanmasında maliyetlerin kısılması ya da işlemlerin çok daha verimli olmasından ziyade yeni yönelimler ve büyüme üzerinde yoğunlaşılmaktadır. Rekabet stratejisi planlanması ekip çalışmasına dayalı ve işi oluşturan stratejileri geliştirip uygulayarak pazarda rekabet avantajı elde etmek üzerine odaklanan bir süreçtir. Daha basit olarak ifade edilirse rekabet stratejisi geliştirme süreci üç sorunun yanıtını aramaktadır[225]:

- Neredeyiz?
- Nerede olmak istiyoruz?
- Hedefe nasıl varabiliriz?

Rekabet geliştirme süreci bu sorulara yanıt ararken altı aşamadan geçilmesini gerekli kılmakta; bu aşamaların sırası ile yerine getirilmesi işletme için büyük bir önem taşımaktadır. Bu aşamalar şunlardır[226]:

- **Planlama Öncesi**: İlk aşamada ekibi seçmek, eğitmek ve planlama için organizasyon yapmak gerekmektedir.
- **Bilgi Toplama**: Rakipler, müşteriler, yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, pazarlar, yasal yükümlülükler, teknoloji, işle ilgili ürünler v. b. konularda veri toplamak gerekmektedir.

[224] Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Gülen Ulubilgen (çev.), Nu. 206, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s. xxvi.
[225] Sarah Layton, Alfred Hurd ve William Lipsey, **Rekabet Stratejinizi Nasıl Planlarsınız**, Günhan Günay (çev.), 1. Basım, İstanbul: Rota Yayınları, 1998, s. 10.
[226] Layton, Hurd ve Lipsey, ss. 12-14.

- **Analiz**: Toplanan verilerin ne anlama geldiğinin anlaşılması, varılan sonuçların yönetimin iş anlayışının ortaya çıkarılmasında kullanılması gerekmektedir.

- **Planı Oluşturmak**: Kurulan ekiple yapılan analizin sonuçlarından yararlanarak izlenecek yolun kesinleştirilmesi, etkili stratejiler ve taktikler oluşturmak amacıyla sıçrama tahtası olacak amaçları saptamak, başarının nasıl ölçüleceğine karar vermek gerekmektedir.

- **Uygulama:** Bu aşamada genellikle günlük idari görevler dışında projeler üstlenmek gerekmektedir.

- **Kontrol ve İzleme**: Rekabet stratejisi geliştirme sürecinin son aşamasında gelişme ile ilgili düzenli kayıtlar tutmak, ne kadar yol alındığını görmek ve gelecek yılın planını oluşturmak adına gerekli düzenleme ve değişikliklerin yapılabilmesi için önemli bir unsur olmaktadır.

4.1.5 Rekabet' in Unsurları

İşletmelerin rekabet gücünü veya üstünlüğünü kazanmada, geliştirme veya korumada sahip olmaları gereken bazı rekabet unsurları bulunmaktadır. Aşağıdaki rekabet unsurları, işletmelerin rekabet stratejilerini daha etkin bir şekilde tasarımlayabilmelerinde oldukça önemli bir yere sahiptir[227].

- **Stratejik Etkinlik:** İşletmelerin değişen dünyada rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmeleri ve tekrar oluşturmaları gerekmektedir. Rekabette kalıcılık ve süreklilik rakipten daha iyi yapmaya değil, daha farklı yapabilmeye dayanmaktadır. Rekabette kalıcı üstünlük ancak işletme stratejisinin yeniden yapılandırılması ile mümkün olabilmektedir.

- **Ortaklaşa Rekabet:** Bir işletmenin bütün sistemi kontrol edebilecek güce ve sermayeye sahip olabilmesi gittikçe olanaksızlaşmaktadır. Bu durum işletmeleri

[227] Mustafa Tanyeri ve Aytekin Fırat, "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı: Outsourcing", **Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi**, C. 7, S. 3, 2005, ss. 269-272.

rakipleriyle işbirliği yapmaya doğru yönlendirmektedir. Rakipler birbirlerinin iş tamamlayıcıları durumuna gelmektedirler.

- **Mal ve hizmet kalitesi:** İşletmeler kaliteli mal ve hizmet çeşitliliği konusunda tüketicilerin artan taleplerine hızlı bir şekilde cevap verebilmek zorundadırlar. Rekabetin üst seviyelerde olduğu günümüzde teknolojik bilgi birikimi doğrultusunda üretim yapıp, hizmet veren ve pazardaki değişime uyum gösterebilen işletmeler, daha kaliteli, standarda uygun ve daha düşük fiyatlı mal ve hizmetler sunarak rakipler karşısında yüksek rekabet gücü elde edebilmektedirler.

- **Maliyet Azaltma:** Rekabet gücünü geliştirmede, en önemli faktörlerden bir tanesi maliyet azaltmadır. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile pazardaki konumlarını güçlü kılmaktadır.

- **Süreklilik ve İstikrar:** Son yıllarda politik, teknolojik ve ekonomik alanlarda ortaya çıkan gelişmeler ve hızla yayılan yenilikler, tüketicileri çok sayıda mal ve hizmetle karşı karşıya bırakmaktadır. Ulusal ve uluslararası pazarlardan pay almak, aldığı payı devam ettirmek ve büyümek isteyen işletmeler, pazara sürekli olarak zamanında, yeterli miktarda mal ve hizmet sunmak zorundadırlar.

- **Yenilik Yaratma**[228]**:** Gelişen ve değişen günümüz ekonomisinde en önemli rekabet aracı haline gelen yenilik (inovasyon) kavramı hakkında çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Yenilik, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmadaki tüm faaliyetlerdir ve rekabetçi üstünlük sağlamada önemli bir gerekliliktir.

4.1.6 İşletmelerde Müşteri Değeri Oluşturarak Rekabetçi Üstünlük Elde Etmek

İşletme, insan gereksinimini karşılamak amacıyla, iktisadi mal ve hizmet üreten, iktisadi, teknik ve hukuki bir birimdir. Her işletme başkalarının gereksinimlerini karşılamak üzere kurulmaktadır. Kendi gereksinimlerini karşılamak üzere yapılan

[228] Hilal Yılmaz, "Yenilik (İnovasyon), Yeni Ekonomi ve Rekabet", (Yayımlanmış Uzmanlık Tezi, Rekabet Kurumu, 2003), s. 4.

faaliyetler, işletme tanımının dışındadır. Bu bağlamda, her işletme bir pazar için veya bir müşteri grubu için üretim yapmaktadır. Bu temel düşünceden hareketle değer yönetiminin felsefesi müşteri için değer yaratmaktır[229].

İşletmelerin ürettikleri ve pazarladıkları mal veya hizmetler, son derece standart veya çok farklı olabilmekte ve bu iki uç arasında, mal veya hizmetlerin çeşitli kombinasyonları bulunabilmektedir. Bazı işletmeler, ürünlerini herhangi bir müşteri gruplandırması yapmadan tüm müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için üretmektedirler. Standart, sıradan mal ve hizmet satışları, genellikle, gruplama yapılmadan tüm kitleye yapılmakta; ancak, çoğu işletme müşterilerini gruplamakta ve sadece kendi hedef müşteri grubuna mal ve hizmet pazarlamaktadır[230].

Değer tanımının anlamlı olması için, müşterinin ihtiyaçlarını belli bir zamanda belli bir fiyattan karşılayan belli bir ürün (mal, hizmet ya da sıklıkla ikisinin bileşimi) cinsinden ifade edilmesi gerekmektedir. Değeri üretici yaratmakta; müşteri açısından ise üreticilerin varoluş nedenini oluşturmaktadır[231]. Müşteri, gereksinimini en iyi karşılayan mal ve hizmetleri satın almak istemekte; bu nedenle rekabetten dolayı bir avantaj beklemektedir. Bu avantaj, müşteri avantajıdır ve değer, pazarlama konusunda stratejik bir anahtar konumundadır. İşletmeler, rekabet düşüncesinden hareketle müşterilerin bakış açısına uygun mal ve hizmetleri sunmak zorundadır. Müşteri avantajları, işletmenin başarısı için gerçek nedenleri oluştururken, aynı zamanda da müşteri için değer yaratmaktadır. Değer pazarlamasının temel düşüncesi, yoğun rekabet karşısında müşteri değerini artırmak ve buradan hareketle işletme başarısını sağlamaktır[232].

Müşteri için değer yaratma, müşterinin neyi istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra neyi elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşımdır. Müşteriye değer yaratma kavramı, müşterinin ödediği karşılığında, beklediğinden fazlasını elde ettiği zamandaki

---

[229] Mina Özevren, "Bir Planlama ve Kontrol Aracı Olarak Değer Yönetimi", **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir: Anemon Otel, 25-26 Kasım 2004, s. 285.
[230] Ülgen ve Mirze, s. 255.
[231] James P. Womack ve Daniel T. Jones, **Yalın Düşünce**, Nesime Acar (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s. 12.
[232] Thomas Burgartz, "Value Maketing", **Controlling**, Vol. 13, No. 4/5 (April/May 2001), s. 257; Aktaran: Yunus Ceran ve M. Emin İnal, "Maliyet Bilgileri Temeline Dayalı Pazarlama Kararları İçin Pazarlama Muhasebesi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ocak-Haziran 2004, S. 22, http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi22/yceran.pdf (12 Şubat 2007), s. 71.

anlamı ve durumu ifade etmektedir. Bir başka ifade ile değer yaratma, ek yararları, herhangi bir bedel ödetmeden müşterilere sunmaktır[233] ve değer yaratma işletmeler için önemli bir rekabet unsuru olmaktadır[234].

İşletmeler artan rekabet koşullarında varolabilmek için müşterinin sesine kulak vermek ve müşteri tatminini ön plana almak durumundadırlar. Günümüzde müşteri tatmini daha iyi bir işletme performansı sağlamak ve müşteriye daha fazla değer yaratmak açısından en önemli kriterlerden birisi olarak kabul edilmektedir[235].

Değerin yaratılıp yaratılmadığı müşterinin satın aldığı mal veya hizmeti algılaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Müşteri için değer yaratılması iki biçimde olmaktadır: Müşteri standart bir mal veya hizmeti daha az bir maliyetle temin ettiğini düşündüğü zaman veya mal veya hizmet için ödediği maliyete karşın daha fazla bir yarar sağladığına inandığı zaman, müşteri için değer yaratılmış demektir. Bu felsefeyi benimseyen işletmeler diğer işletmelere karşı önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Bu yüzden bir işletmenin yarattığı değer, rakiplerinin yarattığı değerden daha fazla olmak zorundadır. Aksi takdirde işletme değer yaratsa bile rekabet avantajı sağlayamamaktadır[236].

Yöneticiler ve stratejistler, bu nedenle, müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini karşılarken, aynı zamanda onlar için değer yaratan kararlar almak ve uygulamalar yapmak zorundadırlar. Müşteri, bir mal veya hizmeti en az maliyetle veya değer yargılarına göre daha farklı ve yüksek fiyattan almaya razı olduğuna göre, işletmeler de buna uygun stratejik kararlar ve davranışlar geliştirmek zorundadırlar[237].

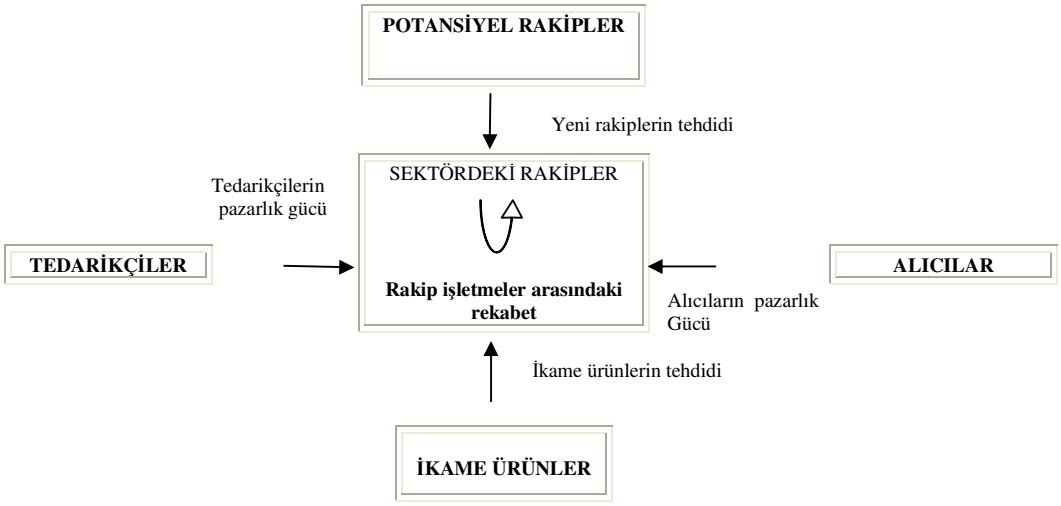
4.1.7 Porter' ın Rekabet Belirleyicileri

Rekabetçi yönetimi daha iyi anlayabilmek için, genel olarak rekabetin bileşenlerine bakmak gerekmektedir. Bu konuda oldukça geniş araştırmalar yapan

[233] Mahmut Tekin ve Ercan Çiçek, "İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama", **5. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, s. 66.
[234] Özevren, s. 286.
[235] Benjamin Scneider ve David E. Bowen, "Understanding Customer Delight and Outrage", **Sloan Management Review**, Vol. 41, No. 1, 1999, s. 35.
[236] Özevren, s. 286; Ülgen ve Mirze, s. 257.
[237] Ülgen ve Mirze, s. 257.

Michael Porter, strateji belirleme sürecinde daha çok pazarın yapısı ve rekabet şartları üzerinde durmaktadır. Bu sebeple analizlerinde rekabet stratejileri ön plana çıkmıştır[238]. Buna göre bir sanayi dalında rekabeti belirleyen beş faktör vardır. Bunlar; sektörde üretim gerçekleştiren firmalar, sektörün karlılığına göre üretime geçerek bu firmaların gelirine ortak olmaya çalışan yeni girişimci firmalar, ürünü talep eden ve alım gerçekleştiren müşteriler, üretim sürecine girdi sağlayan tedarikçiler ve mevcut ürünün yerine geçebilecek ikame ürünlerdir[239]. Porter, sektördeki rekabeti ve dolayısıyla işletmenin karar ve davranışlarını etkileyen beş ana rekabet gücünün ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini ve rekabet stratejilerinin de bu inceleme sonucuna göre geliştirilmesi gerektiğini önermektedir. Şekil 4' te sektördeki rekabetin bağlı olduğu beş temel güç gösterilmektedir[240].

Şekil 4
Sektördeki Rekabeti Belirleyen Güçler



Kaynak: Michael E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, NewYork: The Free Press, 1980, s. 4.

[238] Dinçer, s. 153.
[239] Michael Song ve Roger J. Calantone, "Competitive Forces and Strategic Choice Decisions: An Experimental Investigation in the United States and Japan", **Strategic Management Journal,** Vol. 23, Issue 10, 2002, s. 970.
[240] Michael E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, NewYork: The Free Press, 1980, s. 4.

Beş rekabet gücü, -pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet- bir sektördeki rekabetin, mevcut oyuncuların çok ötesine geçtiği gerçeğini yansıtmaktadır. Müşterilerin, tedarikçilerin, ikame firmaların ve sektöre yeni girecek olanların tümü, sektördeki firmalar açısından birer "rakip" tir ve özel koşullara bağlı olarak, az ya da çok öne çıkabilmektedirler. Bu, genel anlamıyla rekabetin genişletilmiş çekişme olarak adlandırılmasıdır[241].

Bu beş faktörün toplam gücü, ortalama olarak bir sanayideki işletmelerin sermaye maliyetlerinin üstünde yatırımlarından elde edecekleri geliri belirlemektedir. Yine, bu beş faktörün gücü sanayiden sanayiye farklılaşarak bir sanayi geliştikçe değişebilmektedir. Porter' a göre, bu faktörlerden herhangi biri ne kadar güçlü olursa işletmenin fiyatları yükseltme kabiliyeti ve karlılığı azalacaktır. Yani, Porter' ın analizine göre rekabet faktörlerinin güçlüğü işletme için bir tehdit oluşturacaktır. Öte yandan, zayıf bir rekabet faktörü, işletmeye daha fazla kar imkanı sunacağı için bir fırsat olacaktır[242].

Stratejiyi seçen yöneticiler, beş belirleyicinin geleceğini tahmin ederek; en iyi savunma biçimini, şirketin güçlenmesini sağlayacak rekabet dengesini, pazarda meydana gelebilecek değişiklikleri ve bu değişikliklerden rakiplerden önce faydalanma yollarını belirleyebilmektedirler. Bu aşamadan sonra ise yöneticiler önceden tespit ettikleri fırsatlar arasından özel stratejilerini seçebilmektedirler. Tablo 12' de bu fırsatlar özetlenmiştir[243].

---

[241] Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, ss. 4-6.
[242] Charles W. L. Hill ve Gareth R. Jones, **Strategic Management Theory,** Boston: Houghton Mifflin Company, 1992, s. 62.
[243] Dinçer, s. 154.

Tablo 12
Rekabet Belirleyicilerine Göre Stratejik Alternatifler

Satıcıların Gücü	1.Yeni Hammaddeleri ve üretim faktörlerini ara, 2.Tedariki güven altına al (uzun dönemli mukaveleler, üretim teçhizat bağı, lojistik hakimiyet)	
Alıcıların gücü	1.Pazar bölümü yap 2.Marka bağlılığı yarat 3.Temel hesapları güven altına al 4.Eğitim ve hizmet yoluyla alıcılar arasında bağ kur 5.Dağıtım lojistiğini hakimiyetine al	
Mamul ikamesi	1.Üretim alanını genişlet 2.Yeni mamuller arz et 3.Mamul geliştir	
Yeni rakipler	1.Kapasiteyi arttır 2.Dikey olarak bütünleş 3.Üretim sürecini geliştir	Rakiplerin stratejilerine karşı stratejiler: 1.Yukarıdakilerin her biri, birkaçı veya hepsi

Kaynak: Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1996, s. 154.

4.1.7.1 Sektöre/İş Çevresine Girebilecek Yeni Firmaların Yarattığı Tehdit

Bir sektöre yeni girenler, yeni kapasiteyi, pazar payı kazanma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları da beraberlerinde getirmektedirler. Bunun sonucu olarak, karı azaltacak biçimde, fiyatlar aşağı çekilebilmekte veya sektördeki firmaların maliyetleri şişebilmektedir. Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın, mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş mevcut giriş engellerine bağlı olmaktadır. Eğer engeller yüksekse veya sektöre yeni girecek firma, sipere yatmış olan rakiplerden yoğun misillemeler bekliyorsa, giriş tehdidi düşük olmaktadır[244].

Sektöre giriş engelleri şu şekilde sıralanabilmektedir[245]:

- **Ölçek ekonomileri**: Ortalama birim maliyetlerinin düşük olabilmesi için yüksek miktarda üretim yapmak gerekebilir. Bu da sektöre yeni giren işletmeler için belirli bir zaman çalışmayı gerektirebilir.

- **Sermaye gereksinimi**: Bazı sektörlerde iş yapmak büyük sermaye gerektirebilir.

[244] Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, ss. 8-9.
[245] Gerry Johnson ve Kevan Scholes, **Exploring Corporate Strategy**, 5. Basım, London: Prentice Hall Europe, 1999, ss. 115-116; Ülgen ve Mirze, ss. 96-97.

- **Dağıtım kanallarına erişim**: Sektörde yeni bir dağıtım kanalı kurmak son derece zor veya maliyetli olabilir. Mevcut dağıtım kanallarından ise yeni giren firmalar yararlandırılmayabilir.

- **Tedarikçi/ürün değiştirme maliyetinin yüksekliği**: Sektörde mevcut firmalarla çalışan müşterilerin yeni firmalarla çalışması ve onların yeni ürünlerini satmasının "bir kereye mahsus değiştirme maliyetleri" çok yüksekse yeni giren firmaların pazarda eski tedarikçilerle çalışan müşterileri kendilerine çekmesi zorlaşabilir.

- **Mevcut firmaların maliyet avantajları**: Sektördeki işletmeler ölçek ekonomisi dışında yeni girenlerin kolaylıkla sahip olamayacağı maliyet avantajlarına sahip olabilirler.

- **Kanunlar veya hükümet politikaları**: Resmi kuruluşların aldıkları bazı kararlar gereği sektöre girmek izin ve lisanslara bağlı olabilir. Bunların alınması ise yeni firmalar için kolay olmayabilir.

- **Farklılaştırma**: Sektörde mevcut işletmeler ürünlerini farklılaştırmış veya müşterilerinde kendi markalarına bir bağımlılık yaratmışlarsa yeni giren işletmelerin aynı olanakları sağlamaları kolay olmayacaktır.

Porter, birçok firmanın masraflarını karşılayamamasına rağmen endüstriden ayrılamamalarının nedenlerini de; yönetime ait değerlerin engellemesi, maliyetlerin değerindeki azalma, başka üreticilerin veya servislerin çıkış adaylarına ilgili olması ve direk çıkış maliyetlerinin yüksekliği olarak açıklamıştır[246].

4.1.7.2 Pazardaki Rakipler Arası Rekabetin Şiddeti

Mevcut rakipler arasındaki rekabet, elverişli bir yer elde etmek için; fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün/hizmet sunulması ve genişletilmiş müşteri hizmeti veya garantileri gibi taktiklerle manevra yapma biçimini almaktadır. Rekabetin ortaya çıkmasının nedeni, bir ya da daha fazla rakibin baskıyı hissetmesi ya da

[246] Lawrence R. Jauch ve William F. Glueck, **Strategic Management and Business Policy**, 3. Baskı, Singapore: McGraw-Hill Book Company, 1988, s. 124.

konumlarını geliştirme fırsatları görmesidir[247]. Bir veya birden fazla rakip, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşıladığı zaman, bu baskı ortamında performanslarını düzenlediklerinde mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddeti de artmaktadır[248].

4.1.7.3 İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit

İkame mal veya hizmet, bir sanayi kolundaki işletmelerin benzer müşteri ihtiyaçlarına hitap edecek şekilde ürettikleri mal veya hizmetler olarak tanımlanabilmektedir[249].

İkame ürünler; sektörün ürünü ile fiyat-performans ödünlerini iyileştiren eğilimlere tabidirler ve yüksek karlar elde eden sektörler tarafından üretilmektedirler[250].

Genel anlamda bir sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedir. İkame ürünler, sektördeki firmaların karlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, bir sektörün potansiyel getirilerini sınırlamaktadır. İkame ürünler tarafından sunulan fiyat-performans alternatifi ne kadar cazipse, sektör karları üzerindeki olumsuz etkisi o ölçüde yüksek olacaktır[251]. Eğer bir sanayide ikame mal veya hizmet sayısı fazla ise bu rekabetçi bir tehdit, az sayıda ise bir fırsat olarak görülmelidir[252].

4.1.7.4 Müşterilerin Pazarlık Gücü

Müşteriler, 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 etmektedirler[253].

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörde en önemli baskı gruplarından biri müşterilerdir. İşletmenin varlık nedenidir; çünkü gerçekleştirilen tüm etkinlikler,

---

[247] Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s. 21.
[248] Arthur A. Thompson ve Jr. A. J. Strickland III, **Strategic Management: Concepts and Cases,** 11. Baskı, Boston: Irwin McGraw-Hill, 1999, s. 74.
[249] Hill ve Jones, s. 71.
[250] Robert M. Grant, **Contemporary Strategy Analysis**, 2. Basım, USA: Blackwell Business, 1995, s. 90.
[251] Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s. 28.
[252] Hill ve Jones, s. 72.
[253] Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s. 30.

üretilen mal veya hizmetin müşteri tarafından kabul görmesine, değerli bulunmasına ve bedeli ödenerek satın alınması amacına yöneliktir. İşletmenin müşterileri ile ilişkisi, vereceği stratejik kararlara ve uygulayacağı davranış biçimlerine de yol gösterecektir. Müşteriler bazen işletmenin kararlarına uymak zorunda kalmakta ve onları kabullenmektedir. Fiyat stratejileri, dağıtım stratejileri v.b. stratejiler genellikle işletme tarafından kararlaştırılır. Bazı durumlarda bunun tersi de olabilmekte; müşteri talepleri ve isteklerine işletme kendini uydurmak ve her türlü davranışını ona göre ayarlamak zorunda kalabilmektedir. Özetle işletme kendisinin veya müşteri grubunun pazarlık gücüne göre davranışlarını yönlendirecektir. Aşağıdaki durumlarda müşterilerin pazarlık gücü yüksektir[254]:

- Müşterilerin alım miktarı işletmenin cirosunda önemli bir orana sahipse,
- İşletmenin ürünleri standartsa ve alternatifleri kolayca bulunabiliyorsa,
- Müşterilerin, malını satın aldığı işletmenin bulunduğu sektöre girme olasılığı (geriye doğru entegrasyon tehdidi) yüksek ise,
- Müşterilerin sektör ve diğer mal satan işletmeler hakkında gerekli bilgiye sahip olmaları halinde,
- Müşterilerin, işletmeyi değiştirme veya başka birinden satın alma maliyetinin olmaması veya çok düşük olması halinde.

4.1.7.5 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Bir sektörde firmanın karını etkileyen diğer bir önemli olgu tedarikçilerdir. Müşterilere pazarlık gücü sağlayan koşulların tersi tedarikçilere pazarlık gücü sağlamaktadır. Bu sebeple rekabetçi firmaların müşterilerin pazarlık gücünü düşürmeye yönelik aldıkları önlemler, tedarikçilerin pazarlık gücünde artışa neden olmaktadır. Bu yüzden firma, bir tarafın pazarlık gücünü düşürerek elde edeceği karı diğer tarafın pazarlık gücünü artırarak kaybetmemek için önemli stratejik kararlar almak zorundadır.

[254] Ülgen ve Mirze, ss. 99-100.

Bunun için gerek müşteriler, gerekse tedarikçiler konusunda gerçekçi verilere ihtiyaç vardır[255]. Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olması da bazı koşullara bağlıdır[256]:

- Tedarikçinin pazarda tek üretici olması veya ürünlerinde farklılık yaratmış olması: Böyle bir durumda alternatif ürünlerin bulunmaması tedarikçinin pazarlık gücünü yükseltecektir.

- Başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksekliği: İşletme girdilerini yeni tedarikçilerden satın almak istemesine rağmen, yeni tedarikçiye geçişin "bir kereye mahsus değiştirme maliyeti" yüksek ise bunu gerçekleştiremeyebilir. Bu durumda da mevcut tedarikçinin pazarlık gücü yükselecektir.

- Tedarikçinin ürünlerinin ikame mal olarak alternatiflerinin bulunmaması: İkame mal alternatifinin bulunmaması tedarikçinin pazarlık gücünü yükseltecektir.

- Tedarikçinin toplam satış cirosu içinde işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre yaptığı satışların çok düşük düzeylerde olmas, tedarikçinin bu sektörü önemli bir sektör olarak görmemesine neden olur. Bu durumda kendini pazarlık yapma zorunluluğunda hissetmeyen tedarikçinin pazarlık gücü yükselir.

- Tedarikçinin, ürünlerini sattığı işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre girme olasılığı (ileriye doğru entegrasyon tehdidi): Güçlü bir tedarikçinin mal sattığı sektöre girebileceği düşüncesi sektörde mal alan firmaları, tedarikçi ile fazla uğraşmamak eğilimine sokar. Bu durum da tedarikçinin gücünün yüksek olduğunu gösterir.

Genellikle tedarikçiler diğer firmalar olarak düşünülmektedir; ancak, işçiler de tedarikçiler olarak ve birçok sektörde büyük bir gücü elinde tutan kişiler olarak algılanmalıdır. Az bulunan, çok nitelikli elemanlar ve/veya güçlü bir şekilde

[255] Alper Kömürlü, "Porter Modeli Bağlamında İnşaat Endüstrisinde Rekabet Stratejisi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi FBE, 2003), ss. 21-22.
[256] Ülgen ve Mirze, s. 98.

sendikalaşmış işçiler, bir sektörde önemli oranlarda karlar için pazarlık edebilmektedirler. İşgücünün sıkı bir şekilde organize olduğu veya az bulunan işgücü çeşitliliğinin gelişmekten alıkonulduğu yerde, işçinin gücü yüksek olabilmektedir[257].

Jennings ve Haughton' a göre, piyasaya hızlı girmek isteyen işletmeler en uygun taktikleri seçerek, işin geleceği, büyüklüğü ve gidişi açısından bir yol çizebilmelidir. Dünya' nın pazarı en hızlı ele geçiren şirketlerini incelerken, bunların satıcı ve tedarikçileri kendilerine uydurmak için birbirinden tümüyle farklı üç taktik kullandıkları gözlemlenmiştir. Bunların hangisini seçip uygulayacağı ise işletmenin geleceği açısından belirleyici olacaktır: tedarikçilerin birbiriyle rekabetinden yararlanmak, sık sık tedarikçi değiştirmek ve özel dostluklar kurmak[258].

4.1.8 İşletme Faaliyetlerinin ve Yeteneklerinin Belirlenmesinde Değer Zinciri Analizi

Porter, rekabetçi üstünlük kazanma sürecini açıklarken "Değer Zinciri" kavramını da ortaya çıkarmıştır. Değer zinciri, Porter' ın rekabet analizinde önemli yer tutmaktadır. Buna göre, bir işletme ürünleri tasarlayacak, üretecek, pazarlayacak, dağıtacak ve destekleyecek birçok faaliyetten oluşan bir bütündür. Tüm bu faaliyetlerin toplamı bir değer zinciri kullanılarak gösterilebilmektedir. Bir işletmenin değer zinciri ve bu zincirin işleyişi işletmenin geçmişi, stratejisi ve stratejisinin uygulama biçiminin bir yansımasıdır. Rakipler arasında değer zincirlerindeki farklılıklar rekabetçi üstünlük için önemli anahtar noktalarıdır[259].

Herhangi bir işletme için değer zinciri; çeşitli satıcılar yoluyla ilk madde ve malzemeden başlayarak, son kullanıcı tüketicilere kadar dağıtımı boyunca hatta geri dönüşümlü mamuller için, geri dönüşüm yoluyla yeni bir değer zincirinin başlamasına kadar birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler bütünüdür. Bu bakış, işletmelere dışsal bir

[257] Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s. 35.
[258] Jason Jennings ve Laurence Haughton, **Büyük Balık Küçük Balığı Değil, Hızlı Balık Yavaş Balığı Yutar: Rakiplerinizi Hızlanarak Aşın**, Şefika Komçez (çev.), KoçSistem Yayınları, 2001, s. 147.
[259] Porter, *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, ss. 15-16.

bakış olmakla birlikte, her işletmeyi sadece bir parçası olduğu, toplam değer yaratan faaliyetler zincirinden oluşan bir çevre içinde görmektedir[260].

Rekabetçi kavramlar ele alındığında, değer; bir işletmenin müşterilerinin kendilerine sunulan mal ve hizmetlere, teknik, ekonomik ve sosyal faydaya karşılık ödemeyi kabul ettikleri bedeli ifade etmektedir. Değer, müşterinin ödediği parasal bedel karşısında elde ettiği net fayda olarak tanımlanabilmektedir[261]. Eğer bir işletmede üretilen değer, yani elde edilen toplam gelir ürün oluşturulurken yapılan maliyetlere göre fazla ise işletme karlı sayılmaktadır. Herhangi bir bütüncül stratejinin nihai hedefi müşteriler için maliyetlerin üstünde bir değer oluşturmaktır. Değer zinciri de toplam değeri gösterir ve "değer faaliyetleri" ile "marj" dan oluşur[262]. Değer zinciri analizi, bu katılan değerin nasıl fazlalaştırılabileceğini; bunun için hangi kritik faaliyetlerin ve faktörlerin göz önüne alınması gerektiğini ve düşük maliyet veya farklılaştırmanın nasıl gerçekleştirileceğini, rakiplerin yetenek ve faaliyetleri ile karşılaştırarak sistematik bir şekilde izah eden bir çalışmadır. Analiz ile gerçekleştirilen stratejik amaç; yaratılan değer ile maliyetler arasındaki farkı olabildiğince artırmaktır[263]. Yani, değer zinciri, firmaya değer katan faaliyetler için, bu faaliyetlerin maliyetler sabit kalmak koşulu ile değerlerinin artırılması ya da değerde bir azalma meydana gelmeden maliyetlerinin azaltılabilmesi yolu ile rekabetçi avantaj sağlanmasını amaçlamaktadır[264].

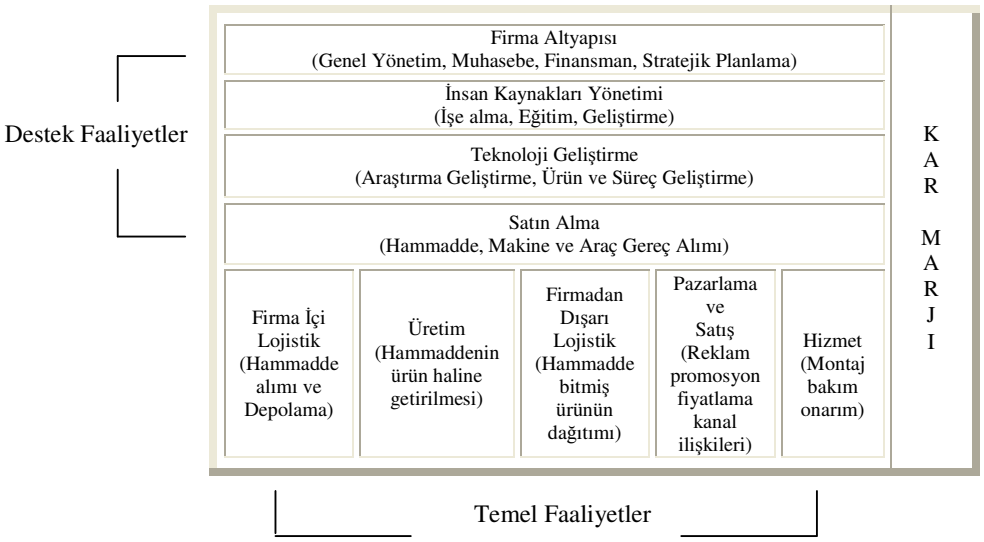
Değer zinciri işletmeyi stratejik olarak anlamlı olabilecek bölümlere ayırmaktadır. Amaç; maliyetin davranışını ve potansiyel farklılaştırma kaynaklarını belirlemektir. Stratejik olarak önemli bir faaliyet rakiplerden daha ucuza yapılır ise

---

[260] John K. Shank ve Vijay Govindarajan, "Strategic Cost Analysis and Technological Investments", **Sloan Management Review,** Vol. 34, No. 1, Fall 1992, ss. 39-51; Aktaran: S. Burak Arzova, **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi,** İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s. 108.
[261] James C. Anderson ve James A. Narus, "Business Marketing: Understand What Customers Value", **Harvard Business Review**, Vol. 76, No. 6, November-December 1998, s. 54.
[262] H. Bahadır Akın, "Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım", **Verimlilik Dergisi**, 1999/4, ss. 15-16.
[263] Mike Patridge ve Lew Peren, "Assessing and Enhancing Strategic Capability: A Value Driven Approach", **Management Accounting**, June 1997, s. 28; Ülgen ve Mirze, s. 123.
[264] John K. Shank ve Vijay Govindarajan, "Strategic Cost Management and the Value Chain", **Journal of Cost Management,** Vol. 5, No. 4, Winter 1992, s. 13.

firma rekabet avantajı kazanmaktadır. Değer zinciri, temel ve destek faaliyetler olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır ve bunlar aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir[265]:

Tablo 13
Michael Porter' ın Değer Yaratan Faaliyetleri ve Değer Zinciri Tablosu



Kaynak: Michael E. Porter, **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance,** New York: Free Pres, 1985, s. 37.

İşletmelerdeki temel ve destek faaliyetleri, birbiriyle karşılıklı ve dinamik eylemler dokusuyla bağlıdır. Bu dinamik ve değişken olay örgüleri müşteriye yarattığı değer açısından ayrı bir şekilde gruplanması ve gruplanan olay örgüleri müşteriye kattıkları değerle ölçülmesi gerektirmektedir. Çünkü sürdürebilir rekabet gücü değer yaratmaya odaklı olmak zorundadır. Değer yaratma müşteri ile ilgilidir. Müşteri standart bir ürünü daha düşük bir maliyetle elde ettiği zaman ve/veya ürün için fazla fiyat ödese bile bu katlandığı maliyetin kendisine bir biçimde farklı bir yarar sağladığına ikna olduğu takdirde değer yaratılmış demektir. Değer yaratma maliyet

[265] Patridge ve Peren, ss. 28-29; Zeyyat Hatipoğlu**, İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, 1995, ss. 44-47.

üstünlüğü ve/veya ürün farklılaştırması ile yaratılabilir. Her iki durumda da, işletmenin karı maksimize olur ve müşteri için yaratılan değer işletme için de bir değer yaratır[266].

Müşterilerin çok basit bir isteği vardır: Özel bir ihtiyaca tam uyan mamul ya da hizmet. Müşteriler kalite, hizmet ve uygun fiyat isteklerinin yanında anında tatmin edilmek istemektedirler ve tüm bu istekler ise sürekli faaliyetlerin incelenmesi ve sürekli ilerlemenin sağlanması ile mümkün olabilmektedir. Faaliyetler, stratejik tercihlerle belirlenmekte; başarılı işletme ise; en yüksek stratejik karlılığı sunan faaliyetlere kaynaklarını sunan işletme olmaktadır[267].

T emel faaliyetler,

- Firma İçi Lojistik: Firmaya gelen malların depolanması, girdilerin imalata verilmesi, fabrika içi taşıma, envanter kontrolü, satıcılara iade v.b.

- Üretim: Girdilerin çıktılara çevrilmesi faaliyeti; örneğin imalat yapılması, montaj, ambalaj, makine bakımı, kalite kontrolü, yardımcı işletmelerin işletilmesi v.b.

- Firmadan Dışarıya Lojistik: Ürünün depolanması, alıcılara dağıtımı, satış araçlarının yönetimi, sipariş alınıp gereğinin yapılması, siparişlerin gönderilme zamanlarının belirlenmesi.

- Pazarlama ve Satış: Reklam, tutundurma (promosyon), satıcı yönetimi, fiyat belirlemesi, satış kanallarının seçimi v.b.

- Hizmet: Firma tarafından üretilen ekipmanın yerinde işler duruma getirilmesi, tamir, eğitim, yedek parça sağlanması v.b.

---

[266] Orhan Elmacı ve Niyazi Kurnaz, "Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşımı", 2006, Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, http://www.ref.sabanciuniv.edu/makale/oelmaci2.PDF (21 Şubat 2007), s. 5.
[267] Peter B. B. Turney, "Activity-Based Management", **Management Accounting**, Vol. LXXIII, No. 7 (January 1992), ss. 20-21; Aktaran: S. Burak Arzova, **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s. 112.

Destek faaliyetler,

- Satın Alma: Firma için gerekli girdilerin sağlanmasına satın alma denmektedir. Örneğin hammaddeler, yardımcı maddeler, makineler, laboratuar malzemesi, ofis malzemesi, binalar v.b. Başarılı satın alma yapabilmek için satıcılarla iyi ilişkiler kurulması, satın alma şartnamelerinin belirlenmesi, bilgi sistemlerinin geliştirilmesi gerekir. Böylece satın alma faaliyeti geliştirilir.

- Teknoloji: Teknoloji işletmenin sahip olduğu know-how*, çeşitli üretim yöntemleri, ürünün teknik nitelikleri v.b. ile ilgilidir. İşletmeler ürünü ve üretim sürecini geliştirmek isteyince yine teknoloji söz konusu olur. Teknoloji temel araştırma, ürün dizaynı, reklam araçları belirlenmesi, makine tesis dizaynı, servis yöntemleri gibi alanları da kapsamaktadır.

- İnsan Kaynakları Yönetimi: İşe alma, eğitme, beceri geliştirme, ödüllendirme, ücret ödeme biçimleri v.b.

- Firmanın Altyapısı: Firmanın altyapısı, genel yönetim, planlama, finans, muhasebe, hukuk işleri, devletlerle ilişkiler, kalite yönetimi gibi faaliyetlerden oluşmaktadır. Bunlar firmadaki bütün faaliyetin daha etkin bir biçimde yapılmasını sağlamaktadır.

* Bir üründen ya da yöntemden en verimli ve kolay biçimde yararlanabilmek için o konudaki bilgi ya da başka bir ifadeyle ticari sırların tümüdür.

Porter' ın firmanın maliyet lideri durumuna erişmesi için ne gibi çabalarda bulunması gerektiğine ilişkin açıklamalar tablo 14' te gösterilmektedir[268].

Tablo 14
Maliyet Liderliği Stratejisinin Değer Zinciri Üzerinde Gösterilişi

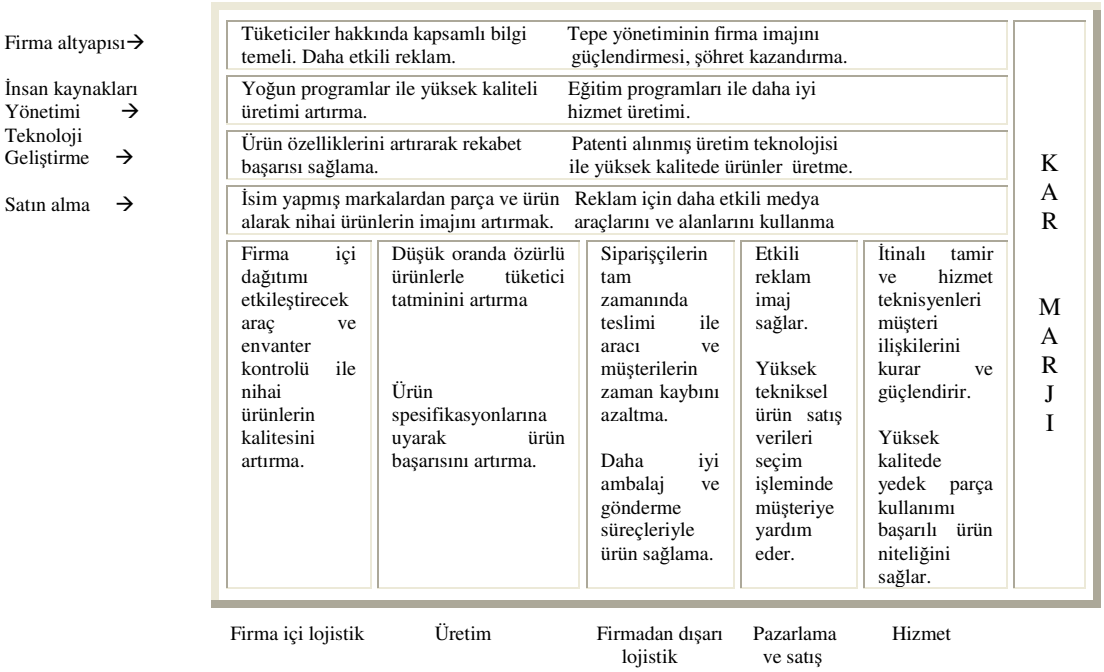
Firma altyapısı	Basık ve yalın örgüt yapısı işletme giderlerini azaltır.		Basitleştirilmiş bilgi sistemi muhasebe departman maliyetlerini aşağıya çeker			**K A R**
İnsan kaynakları yönetimi	Etkili istihdam politikaları personel istifalarını aza indirir.		Üretim personelinin eğitimi fireleri azaltır.			
Teknoloji geliştirme	Proseslerin azaltılması üretim maliyetlerini düşürür.		Ürünlerin yeniden formüle edilmesi ile daha düşük maliyetli madde kullanımı gerçekleşir.			
Satın alma	Büyük oranda satın almaların kıyı ticaretinde daha ucuz ürün ve parçalar alma düşük maliyelidir.		Köy alanlarından arazi alımı yeni fabrika binalarının burada inşa edilmesi oldukça düşük maliyetlidir.			**M A R J I**
	İşletmeye mal satanlarla uzun dönemli ilişkiler kurma maliyet tasarrufları sağlar.	Fabrikada ölçek ekonomisi üretim maliyetlerini düşürür. Tecrübe eğrisi zaman içinde verimliliği arttırır.	Bütün işlemlerin bilgisayara verilmesi taşıma giderlerini azaltır.	Ulusal çapta kampanyaları medya zaman ve yerinin satın alınmasında ölçek ekonomisi yaratılır.	Uzman hizmet teknisyenleri ürün tamir ve bakımını doğru yaparsa tekrarlanan masraflar önlenir.	
	Firma içi lojistik	Üretim	Firmadan dışarı Lojistik	Pazarlama ve satış	Hizmet	

Kaynak: Michael E. Porter, **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance,** New York**:** Free Pres, 1985.

Maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi farklılaştırma stratejisinde de değer zinciri analizi bir teknik olarak kullanılmaktadır. Farklılaştırma stratejisinin değer zinciri üzerinde gösterilişi ve bir rekabet avantajı olarak işletmenin farklılaşmayı nasıl kazanabileceğine ilişkin öneriler tablo 15' te yer almaktadır.

[268] Eren, *Stratejik Yönetim*, s. 171.

Tablo 15
Farklılaştırma Stratejisinin Değer Zinciri Üzerinde Gösterilişi



Kaynak: M. E. Porter, **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance,** New York: Free Pres, 1985.

4.1.9 Porter' ın Rekabet Stratejileri

Günümüz işletmeleri yoğun bir küresel rekabet, her alanda hızla yaygınlaşan otomasyon ve bilgisayar kullanımı, çevrecilik hareketleri, kısalan ürün yaşam eğrileri, yüksek kaliteli ve yeni ürünlere makul fiyatlarla sahip olmak isteyen tüketici istekleri, yüksek enflasyon ve ekonomik belirsizlikler gibi faktörlerle karakterize olan bir çevrede faaliyetlerini sürdürmeye çalışmakta ve başarılı olmanın yollarını aramaktadırlar. Böylesi pazarlarda işletmeler, üst düzeyde tüketici tatminini sağlayacak stratejiler geliştirmeye her geçen gün artan ölçüde ihtiyaç duymaktadırlar[269].

Porter, işletmelerin rakiplerinden farklı faaliyetleri seçmeleri ya da rakiplerinin faaliyetlerini farklılaştırması sonucu değer yaratılabileceğini; ancak bu şartlar altında

[269] Semra Aksoylu ve Yunus Dursun, "Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 11, 2001 http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_11.htm (14 Şubat 2007), s. 358.

işletmenin rekabetten zarar görmeyeceğini[270] ve hızlı bir değişim gösteren çevresel faktörlerle başa çıkmada, işletmelerin izleyebileceği başlıca üç genel strateji tanımlamaktadır. Bunlar[271]:

- Rakiplerin ürünleriyle aynı veya benzer niteliklere sahip ancak daha düşük maliyetlere sahip ürünlerin/hizmetlerin üretilmesini amaçlayan maliyet liderliği stratejisi,

- Kullanım kolaylığı, yüksek kalite gibi kendine özgü özelliklere sahip ürünleri/hizmetleri üretmeyi amaçlayan farklılaştırma stratejisi ve

- Belirli bir tüketici grubunun veya pazar bölümünün ihtiyaçlarını tatmin etmeyi amaçlayan odaklanma stratejisidir.

Porter, bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürebilmesi için, o işletmenin rakiplerinin eş zamanlı olarak uygulayamayacakları veya kolay taklit edemeyecekleri kendine özgü bir strateji geliştirebilmiş olmasının gerekli olduğunu ifade etmektedir. Firmanın kendi endüstrisinden yüksek performans göstermesi, yani endüstri ortalaması üzerinde karlılık göstermesi, rekabet üstünlüğü olarak tanımlanırken; Porter' a göre bir işletme, rakipleri karşısında daha yüksek kar elde etmek için maliyet üstünlüğüne (düşük maliyet) veya farklılaştırma stratejisine sahip olabilmektedir. Böylece ya bilinen bir mal veya hizmeti en düşük fiyattan satmakta ya da müşterinin daha fazla ödemeyi kabul edeceği bir farklılaştırma yapmakta; bulunduğu sanayi dalında yüksek başarı elde edebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için üç temel stratejiden birini (odaklanma stratejisi de dahil) esas alabilmektedir[272].

Bir işletme faaliyet gösterdiği sektör ortalamasının üzerinde karlar elde etmeyi sürdürüyorsa, o işletme için rakiplerinin üzerinde rekabet avantajına sahiptir denmektedir. Pek çok iş geliştirme stratejisinin hedefi sürdürülebilir rekabet avantajı

---

[270] Michael E. Porter, "What is Strategy?", **Harvard Business Review**, Vol. 74, No. 6 (November-December 1996), s. 64.
[271] Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, ss. 35-46.
[272] Mahmut Geyik ve Recai Coşkun, "Şehirlerarası Rekabette Bilginin Yeri", **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi,** Eskişehir, Ekim 2004, s. 678; Fulya Sarvan ve Diğerleri, "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, S. 6, 2003 http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi06/09Sarvan.pdf (01 Mayıs 2007), s. 81.

sağlamaktır. Rekabet avantajı, "maliyet" ve "faklılık" olmak üzere iki temel boyutta açıklanmaktadır. Yani, rekabet avantajı, bir işletme, rakiplerinin sunduğu faydaları daha düşük maliyette sunabildiğinde (maliyet avantajı) ya da rekabet ettiği ürünlerin sahip olmadığı faydalar sunabildiğinde (farklılık avantajı) ortaya çıkmaktadır. Böylece, rekabet avantajı bir işletmenin müşterileri için üstün değer ve kendisi için de üstün kar yaratmasını sağlamaktadır. Maliyet ve farklılık avantajları, bir işletmenin maliyet ya da farklılık açısından bir lider olarak sektördeki yerini tanımladığından pozisyon avantajı olarak da bilinmektedir[273].

Bu stratejilerin herhangi birisini uygulamak, geçmiş yıllarda, işletmelerin etkin bir şekilde pazarda rekabet edebilmelerine olanak sağlarken; günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmeleri, farklılaştırma ve odak stratejisiyle birlikte maliyet liderliğini sürdürebilmelerine, başka bir deyişle tüketicilerine daha düşük maliyetlerle ürünler sunabilmelerine bağlı hale gelmektedir[274]. Bu strateji aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

4.1.9.1 Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet en geniş anlamıyla, "belirli bir amaca ulaşmak için katlanılan fedakarlıkların toplamı" olarak tanımlanabilmektedir. İktisadi anlamda ise, "satış değeri olan bir mal veya hizmete sahip olabilmek için katlanılan ölçülebilir fedakarlıkların toplamı" dır. Küresel rekabet ortamında yoğun maliyet baskısı altında bulunan işletmelerin rekabet gücünü saptayabilmeleri için düşük maliyetli üretim yaparak, düşük fiyattan satmaları gerektiğinden pazarda maliyet liderliği stratejisini benimseyerek uygulamaları lazımdır. Porter tarafından ileri sürülen rekabet stratejilerinden biri olan maliyet liderliği stratejisi; ürün geliştirme, üretim, pazarlama ve satış anında yapılan maliyet düşürmeleri ile pazara uygun fiyatlı ürünler sunmayı içermektedir. Böylece işletme, maliyet avantajı dolayısıyla daha çok, yüksek kar sağlamaktadır. Rekabet

[273] Melih Bulu, İ. Hakkı Eraslan ve Özlem Şahin, "Elmas (Diamond) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi", **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004, s. 145.
[274] Lakshmi U. Tatikonda ve Mohan V. Tatikonda, "Tools for Cost-Effective Product Design and Development", **Production and Inventory Management Journal**, Vol. 35, No. 2, 1994, s. 22.

stratejilerinden en önemlisi olan maliyet liderliğini ele geçiren işletme, pazar payını dolayısıyla karlılığını, daha doğrusu işletme değerini artırmış olmaktadır[275].

Maliyet liderliği, işletmenin rakiplerine göre düşük maliyetlerle pozisyonunu güçlendirmesi, böylelikle rekabet avantajını sağlaması olarak açıklanmaktadır[276]. Klasik maliyet liderliği stratejisiyle işletmeler geniş hedef pazarlarda tipik müşterilerine sade üretim sunmayı amaçlamaktadırlar[277].

Porter, maliyet liderliği için, işletme maliyetlerini etkileyen birkaç büyük faktörden bahsetmiştir. Bunlar; verimli ölçekte faal tesislerin kurulması, genel giderler kontrolü, özel müşteri isteklerinden kaçınma, ar&ge, servis, satış gücü, reklamlar, ölçek ekonomileri; deneyim ve öğrenme etkisi; kapasite kullanım oranı; bağlantılar; pazarlama araştırmaları, kalite kontrol, satın alma politikaları; entegrasyon derecesi; zamanlama; üretim, ürün hattı, ürünün kendisi, kalite düzeyi, hizmet, özellik, kredi imkanı v.b. konularda politika seçimleri; düşük dağıtım masrafları, hammadde ve enerji maliyetlerinde avantaj sağlaması nedeniyle coğrafi konumlanma ve çevresel ve sosyal maliyetlerle de ilgili hükümet düzenlemeleridir[278].

Maliyet liderliği stratejisinde işletmeler, ürünlerine, müşteri arzu etmedikçe, yeni bir özellik eklemek istemeyecekler ve zaten yüksek olan maliyetlerini artırma yoluna gitmeyeceklerdir. Maliyet lideri, değişik pazar kısımlarını dikkate almak yerine düşük maliyetlerini korumayı hedefleyerek çoğunluğu oluşturan müşterilerin ortak isteklerine dönük hizmetler sunacaklardır. Üretim faaliyetleri açısından ayrıcalıklı üstünlüğün oluşması düşük maliyet sağlamak için önemli olmaktadır. Artan üretimle birlikte geçen zaman içinde tecrübe eğrisi aşağı çekilerek üretim maliyetleri düşürülebilmekte; böylece işletme, ürünleri için, daha az fiyat belirleme yoluna

---

[275] Yunus Ceran, "Küresel Rekabet Ortamında Rekabetçi Üstünlük Sağlayan Sihirli Üçgen: Maliyet-Kalite-Zaman", **Muhasebe ve Denetime Bakış**, S. 11 (Ocak 2004), s. 30.
[276] Alex Miller ve Gregory G. Dess, **Strategic Management,** 2. Baskı, The McGraw-Hill Companies, 1996, s. 154.
[277] Miller ve Dess, s. 154.
[278] Arnaldo C. Hax ve Nicolas S. Majluf, **Strategic Management : An Integrative Perspective**, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1984, s. 31; John H. Barnett ve William D. Wilsted, **Strategic Management: Text and Concepts,** Boston: Pws-Kent Publishing Company, 1989, s. 151;
Graham J. Hooley, John A. Saunders ve Nigel F. Piercy, **Marketing Strategy and Competitive Positioning,** 3. Basım, UK: Pearson Education Limited, 2004, ss. 371-374.

gideceğinden, satış hacmini artırabilecek ve ölçek ekonomisi dolayısıyla maliyetleri, tekrar aşağıya çekebilecektir[279].

Bu stratejiyi uygulayan firmaların iki önemli avantajı vardır: Birincisi düşük maliyetler nedeniyle ürettikleri ürünlere rakiplerinden daha ucuz fiyat koyarak hem aynı karı elde etmeleri hem de pazar paylarını arttırmalarıdır. İkincisi ise, sektörün gelişmesi ve yeni müşterilere açılma sonucunda rakiplerin fiyatlar üzerine rekabet etmeye başlaması durumunda, fiyat savaşında yeni düşüşlerin de etkisiyle pazar paylarının düşük maliyet uygulayan firmalara kalması ile sağlanacak avantajdır. Bu nedenle maliyet avantajlı işletmelerin hem kazançları, hem müşteri portföyleri ve hem de pazar payları genişleyecektir[280].

Maliyet liderliği stratejisini uygulayan ve bunu başarabilen işletmelerin üretim, pazarlama ve diğer alanlarda da etkinliğini artırabileceği ve bu alanlarda da rekabette başarılı olabileceği ifade edilmektedir[281].

Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, firmaya sektöründe ortalamanın üstünde getiriler sağlamaktadır. Maliyet konumu, firmaya rakipleri karşısında bir savunma sağlamaktadır; çünkü düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu karlarını kaybettikten sonra bile, firmanın hala getiriler elde edebileceği anlamına gelmektedir. Düşük maliyetlilik konumu, firmayı güçlü alıcılara karşı korumaktadır; çünkü alıcılar fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanabilmektedirler. Düşük maliyet, firmaya girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak, güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlamaktadır. Düşük maliyetli bir konuma yol açan faktörler, genellikle ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları açısından da önemli giriş engelleri yaratmaktadır. Son olarak, düşük maliyetli bir konum, genellikle firmayı ikame ürünler karşısında sektördeki rakiplerine göre daha avantajlı bir yere oturtmaktadır. Dolayısıyla düşük maliyetli bir konum firmayı tüm beş

[279] Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, 3. Basım, Eskişehir: AÜ AÖF Yayını, Yayın Nu. 801, 2006, s. 171.
[280] Vahap Önen, "Sivil Havayolu Taşımacılığında Pazar Payının Arttırılmasına Yönelik Rekabetçi Stratejilerin Geliştirilmesi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2003), s. 45.
[281] Stephen P. Robbins ve Mary Coulter, **Management,** 7. Baskı, USA: Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2002, s. 215.

rekabet gücüne karşı korumaktadır, çünkü pazarlık, karları ancak bir sonraki en verimli rakibin karları ortadan kalkıncaya kadar aşındırmaya devam edebilmekte ve rekabet baskısı karşısında ilk önce, daha az rakipler zarar görmektedir[282].

Maliyet liderliği stratejisinin amacı, müşteriye uygulanan fiyatların düşürülmesi değildir. Bu stratejide, sadece mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır. Böylece sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme ortalamanın üzerinde getiri elde ederek rakiplerine üstünlük sağlayacaktır. Önemle vurgulanması gereken bir diğer husus ise; maliyet liderliğinin başarısı için, kaliteden ödün vermeden veya kaliteyi etkilemeden, üretim veya hizmette maliyetlerin düşürülmesine çalışılmasıdır. Aksi halde, maliyet düşüklüğü kaliteyi de etkileyebilir ve müşterilerin beklentileri yerine gelmeyebilir, dolayısıyla onlar için yaratılmış değer azalmış olur. Unutulmaması gereken, rekabetçi stratejilerin, değer azaltan değil, hem müşteri hem de işletme için değer yaratan stratejiler olduğudur[283]. Maliyet liderliği, firmaya sunduğu avantajların yanı sıra bazı riskleri de beraberinde getirebilmektedir. Bunlar[284];

- Geçmiş yatırımları ve tecrübe birikimini etkisiz kılan teknolojik değişim,
- Endüstriye yeni girenlerin veya firmanın takipçilerinin, taklit veya tesis yatırımları ile ucuza tecrübe edinmesi,
- Maliyete odaklanma yüzünden, gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerini görememe.

Maliyet liderliği stratejisinin risklerinden bahsederken verilebilecek en güzel örneklerden biri, yüksek hacimli üretimiyle sabit maliyetleri azaltmayı başararak 1908 yılında "Model T" modeli ile düşük maliyetli bir strateji izleyen Ford şirketidir. Firmanın kurucusu Henry Ford tarafından geliştirilen montaj hattı/seri üretim hattı

[282] Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri* , s. 45.
[283] Eric M. Olson, Stanley F. Slater ve G. Thomas M. Hult, "The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behavior", **Journal of Marketing**, Vol. 38, No. 4, (July 2005), s. 54; Ülgen ve Mirze, s. 260.
[284] Hitt, Ireland ve Hoskisson, ss. 141-142.

sayesinde işgücünün verimini artıran ve seri üretim gerçekleştirilebilmesi ile düşük maliyetlere ulaşılması sayesinde Ford T modeli o dönemde Amerikan ailelerinin yarısı tarafından kullanılmıştır. Ford, modellerini ve çeşitlerini sınırlayarak, yoğun bir geriye doğru entegrasyonla ve öğrenme yoluyla düşük maliyetlerini koruyarak maliyet liderliği elde etmiştir. Model değişikliklerinin olmaması yoluyla öğrenme kolaylaşmıştır. Bununla birlikte, gelirler arttıkça ve birçok alıcı yeni bir araba satın alabilecek duruma geldiğinde; pazar, stile, model değişikliklerine, konfora ve üstü açık arabadan çok, kapalı arabalara prim vermeye başlamış, müşteriler bu tip bir araba için fiyat farkı ödemeye razı olmuşlardır. Bu dönemde General Motors, eksiksiz bir ürün yelpazesiyle bu gelişmeden yararlanmış; Ford ise modası geçmiş bir modelin maliyetini en aza indirmenin gerektirdiği ciddi yatırım yükünün yarattığı katı koşullar göz önüne alındığında, stratejik yeniden uyarlanmanın muazzam maliyetleriyle karşı karşıya kalmıştır[285].

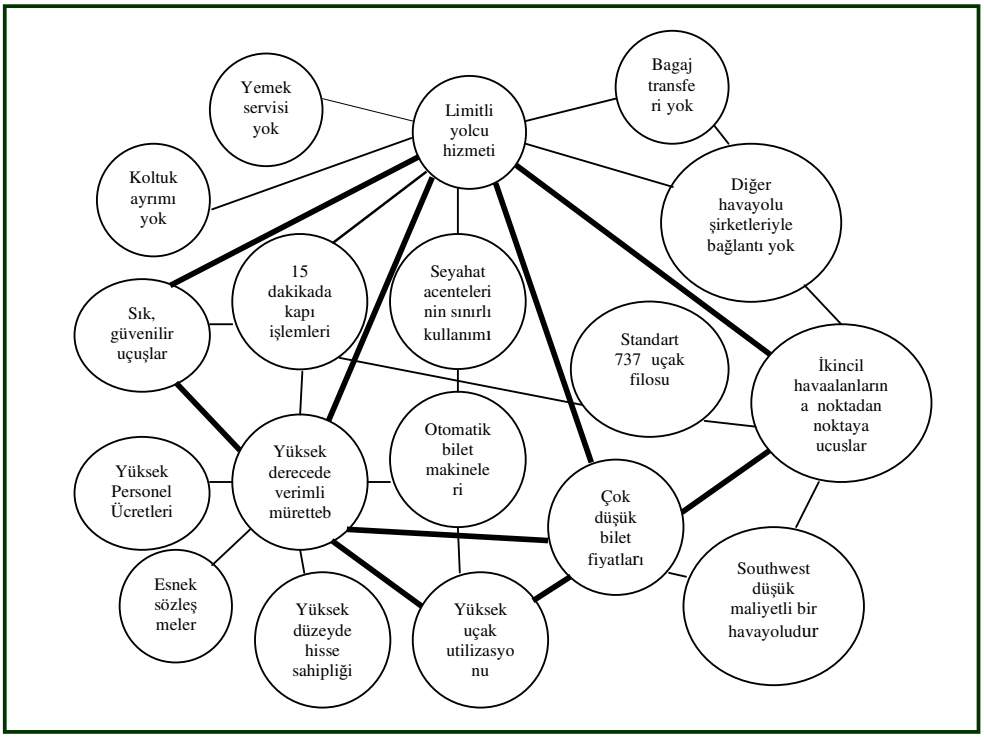
Birçok sektörde önder firmalar kendi stratejilerini belirlemiş durumdadırlar. Örneğin, otomobil sektöründe ne GM, Ford, Toyota ve Volkswagen ne de havacılık sektöründe American Airlines, United Airlines ve British Airways gibi firmalar bulundukları endüstri içinde düşük maliyetli bir konuma sahip değillerdir. Otomobil sektöründe, örneğin, Koreli üreticilerden Hyundai, Daewoo ve Kia düşük maliyet liderliği stratejisi izlerken; havacılık sektöründe charter hizmet veren havayolları ile Southwest, Reno, Value Jet gibi firmalar maliyet lideridirler[286].

Bunlar arasından Southwest Airlines, 1971 yılında, Teksas' da, Rolling King ve Herb Kelleher tarafından farklı bir havayolu işletmek amacıyla kurularak; yolcuları istedikleri noktalar arasında, tam zamanında, mümkün olan en düşük maliyetle, iyi vakit geçirmelerini sağlayarak, neşe içinde uçuracak şekilde yapılanmıştır. 2006 yılında iç hatlarda 100 milyondan fazla yolcuya hizmet veren ve 483 uçağı ile günde 3.200' den fazla uçuş gerçekleştiren Southwest havayollarının "iki doğru arasındaki mesafeyi en hızlı ve uygun maliyetle almak" prensibinin yanında, başarısının arkasında dikkati çeken bir başka iki önemli özelliği olduğu düşünülmektedir. Bunlardan ilki çalışanların motivasyonudur ve ikincisi ise; "Bu havayolunda eğlenerek çalışılır, böylece

[285] Daly, s. 47; Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s. 57.
[286] Grant, s. 169.

müşterilerimiz de eğlenir" felsefesiyle çalışanların ve müşterilerin tatminine önem veren CEO' su Herb Kelleher' dir. Southwest havayollarının düşük maliyet rekabet avantajında etkili olan unsurlar şunlardır[287]:

Şekil 5
Southwest Havayolları' nın Düşük Maliyet Stratejisi Faaliyet Haritası



Kaynak: Michael E. Porter, "What is Strategy?", **Harvard Business Review**, Vol. 74, No. 6 (November-December 1996), s. 64.

- 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.

[287] Richard B. Chase, F. Robert Jacobs ve Nicholas J. Aquilano, **Operations Management For Competitive Advantage**, 10. Basım, Boston: The McGraw-Hill Companies, 2004, s. 33; Southwest Airlines, Southwest Airlines Fact Sheet, 2007, http://www.southwest.com/about_swa/press/factsheet.html (14 Nisan 2007); Michael E. Porter, What is Strategy?, s. 73; Thompson ve Strickland, s. 144; Oya Torum, "Mükemmel Şirket Modeli: Southwest Havayollarının Yaklaşımı", **Uçak Teknisyenleri Derneği Dergisi**, Mayıs 2005, s. 1; *İşlemler Yönetimi: Rekabet Avantajı İçin İşlem Stratejileri*, (t.y.), http://www.deu.edu.tr/userweb/emre.guler/dosyalar/Islemler_Yonetimi_2.ppt#1 (14 Nisan 2007).

- 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 finansa 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.

Verilebilecek bir diğer örnek olan Arçelik A.Ş. de üretimde son teknolojik gelişmelerle birim maliyetlerini düşürerek rakipleri arasında maliyet liderliği konumunu güçlendirmek amacını, uyguladığı Six Sigma* tekniği ile gerçekleştirmiştir. Bu teknik ile üretim safhasında sıfır hata gerçekleştirilmiş ve maliyet liderliği konumu güçlendirilmiştir. Six Sigma düzeyindeki bir süreç, bir milyon üründe veya hizmette sadece 3 adet hatalı ürün veya hizmet üretilmesi anlamına gelmektedir. Bu evrede, yapılan çalışmalar sonunda işletmede takriben 15 milyon dolarlık bir tasarruf elde edilmiştir. Maliyet liderliği stratejisi, genellikle hızlı değişmeyen sektörlerde, standart mal ve hizmet üreten işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Bu nedenle, daha çok iç verimliliğe odaklı bir stratejidir. Çok hızlı değişen çevre koşullarında, farklı arzu, gereksinim ve beklentilere sahip müşterilerin bulunduğu ortamlarda ve her mal ve

* Kuruluşların top yekun performanslarını ve kârlılıklarını artırmak için en etkili yönetim sistemi olarak kendini kanıtlamış olan Six Sigma, üretim süreçlerini olduğu kadar diğer iş süreçlerini de mükemmelleştirmeye odaklanan bir sistemdir. Bir süreçte %99,99966 başarı seviyesini ifade eden altı sigmanın, maliyet düşürme, verimin artırılması, pazar payının büyümesi, müşterinin sürekliliği, hata oranının azalması, kültür değişimi ve ürün/hizmet geliştirme v.b. birçok yararı bulunmaktadır.

hizmette bu stratejiyi uygulamak kolay değildir. Böyle durumlarda, işletmeler tercihlerini, daha çok, farklılaştırma stratejisine yöneltmektedirler[288].

4.1.9.2 Farklılaştırma Stratejisi

İkinci genel strateji olan 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[289]. Bu stratejinin temel odak noktası, iş birimine adanmış mamulün farklılaştırılması, müşteriler tarafından sadece kendilerine özgü olduğu algılanan bir mamul yaratılmasıdır. Farklılaştırma, isim hakkı, prestij veya marka imajı (alkolsüz içeceklerde Coca-Cola, otomobilleriyle BMW), mamul tasarımı, teknoloji, yenilik, özellikler (elektronikte Nokia), müşteri servisi (bilgisayar teknolojisinde IBM) ve satıcı ağı (inşaat alet edevatında Caterpillar), ürün kalitesi, ürün özellikleri, satış sonrası servis, üretim düzeni, farklı ve yaratıcı dizayn, farklı ürün imajının yaratılması, müşteriyle satıcı arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, işbirliği v.b. birçok değişik şekil alabilmektedir[290].

Şirketler bir çok farklı açıdan farklılaştırma stratejisi izleyebilmektedirler. Bunlar arasında; benzersiz tada sahip ürünleriyle Dr. Pepper ve Listerine, güvenilir servis ve bir gecede kargo teslim anlayışı ile FedEx, dünyanın neresinde olursa olsun 48 saat içinde yedek parça teslimatı yapmayı garanti eden Caterpillar, mühendislik tasarımı ve performansta, otomobilleriyle Mercedes, prestij ve ayırıcı özellikli saatleriyle Rolex, bebek ürünlerinde güvenilir Johnson&Johnson, kaliteli üretim özelliği ile halıda Karastan, otomobilleriyle Honda, teknoloji liderliği özelliği ile 3M, modada her sezon yeni trendleriyle giyim ve aksesuarda önde olan Gucci, Ralph Lauren ve Channel,

---

[288] Ülgen ve Mirze, ss. 258-264.
[289] Hüseyin Kanıbir, "Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi* C. 1, S. 3, Ocak 2004 http://www.hho.edu.tr/huten/Huten%20Dergi/2004Ocak/12.pdf (15 Ocak 2007), s. 82.
[290] S. Burak Arzova, **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi,** İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s. 111; Gregory G. Dess, G. T. Lumpkin ve Marilyn L. Taylor, **Strategic Management: Text and Cases,** Boston-Mass: McGraw-Hill-Irwin, 2004, s. 149.

otelde Ritz-Carlton, yazıda kalite arayanlar için Mont Blanc ve Cross gösterilebilmektedir[291].

Maliyetlerin düşürülmesinin rekabet avantajı sağlaması genel olarak düşük maliyet nedeniyle daha düşük fiyatların uygulanacağı düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bu noktada maliyet lideri işletmeyle birlikte farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmenin de dikkate alınması gerekmektedir. Düşük maliyetle rekabet avantajı sağlamaya çalışan işletmeler genel olarak standart bir ürün ve standart bir üretim tarzı tercih ederek maliyetleri düşürerek kar marjlarını belirli bir aşamaya getirmektedirler. Maliyet lideri işletmenin maliyetleri aşağı çekme olasılığına karşı ise diğer işletmelerin uygulayabileceği strateji, ürünlerde farklılaştırma gerçekleştirilmesidir. Bu sayede rakiplerden farklı, tüketicilerin belirli istek ve ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılayacak ürünler üretilebilecek ve bu sayede de ürünler için ek fiyat primi uygulanabilecektir. Diğer bir ifadeyle yüksek maliyetler nedeniyle oluşacak olan kayıp daha yüksek fiyatlar uygulanarak telafi edilebilecektir. İşletmelerin ürün çeşitliliği sayesinde daha yüksek tatmin sağlanmasıyla daha yüksek pazar payına ulaşmaları olasılığının yüksekliği de kaybın daha rahat şekilde karşılanacağını desteklemektedir[292].

Firmaların farklılaşma stratejilerinin pratikte en önemli unsurlarından birisi güven yaratma ve imaj geliştirme stratejisidir. Firmaların güven ihtiyacı, tüketicinin veya müşterilerin güvenini sağlama, finansal piyasaların güvenini sağlama, çalışanların güvenini sağlama, girdi temin eden firmaların güvenini sağlama, hatta kamu otoritelerinin güvenini sağlama gibi çok çeşitli boyutları olan bir konudur. Güven yaratma firmalara; geniş ve istikrarlı bir pazar imkanı, daha elverişli koşullarda kredi ve sermaye temini imkanı, daha kaliteli personel çekme imkanı, daha kaliteli ve daha ucuz girdi temini imkanı, daha ileri teknolojilerden yararlanma imkanı ve daha iyi iş ortaklarıyla işbirliği yapma imkanı gibi çok kapsamlı ve önemli avantajlar sağlamaktadır. Ürün kalitesi, firma büyüklüğü, tanıtım, borsaya kayıtlı olma ve istikrarlı kar dağıtımı, bazı kalite belgelerine sahip olmak, öz sermeye oranının yüksekliği,

[291] Thompson ve Strickland, ss. 147-148.
[292] Rajeev K. Tyagi, "Cost Leadership and Pricing", **Economic Letters**, Vol. 72, 2001, s. 189; Aktaran: Alper Özer, "Pazarlama İle İlgili Kararlarda Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Etkisi", **Muhasebe ve Denetime Bakış,** S. 13, Eylül 2004, s. 133.

uluslararası faaliyetlerin genişliği, hızlı ve istikrarlı büyüme, ar&ge faaliyetlerinin önemi, köklü bir geçmişe sahip olma gibi çok sayıda faktör bir firmanın güvenilirliğini etkilemektedir[293].

Farklılaştırma stratejisi, firmanın maliyetleri göz ardı etmesine izin vermez, ancak, maliyetin birincil stratejik hedefi olmuştur. Gerçekleştirilebilmesi halinde, farklılaştırma, bir sektörde ortalamanın üzerinde getiriler elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir; çünkü beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için -her ne kadar maliyet liderliğinde kullanılan yoldan farklıysa da- savunulabilir bir konum yaratmaktadır. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyeti nedeniyle farklılaştırma, rekabet hamlesine karşı yalıtım sağlamakta; ayrıca marjları artırmakta; bu da, düşük maliyetli bir konum ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Sonuçta ortaya çıkan müşteri sadakati ile rakibin benzersizliğinin üstesinden gelme ihtiyacı giriş engellerini yaratmaktadır. Ayrıca farklılaştırma, tedarikçinin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratmakta ve alıcılar, karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karşı daha az hassas oldukları için bu durum, alıcının gücünü açıkça azaltmaktadır. Son olarak, müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran firma, ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi konuşlanmış olabilmektedir[294].

Farklılaştırma stratejisinin temel hareket noktaları müşteri beklentileri, değer yargıları v.b. unsurlardır. İşletmeler, bu strateji ile rakiplerinden farklı bir şekilde müşteri beklentilerini yerine getirerek ve bunun karşılığında müşterinin ödemeyi kabul ettiği daha yüksek bir fiyatı uygulayarak, sektör ortalaması üzerinde bir getiri elde etmeye çalışmaktadırlar[295].

Bu işletmelerde müşteriler, fiyat farklılığını kolayca talere edebildikleri için maliyetleri etkileyen girdi fiyatlarındaki değişiklikleri fiyatlara yansıtmak daha kolay olmaktadır. Farklılaştırma yapan firmalar, yüksek kaliteli ürünlerini/hizmetlerini farklılaştırarak, müşterilerin kendisi için yaratılan değeri bir fark fiyatı olarak ödemeye

[293] Erdal Türkan,"Firmaların Rekabet Stratejileri ve Rekabet İhlalleri", **Rekabet: Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi,** Muğla: Muğla Üniversitesi, 25-26 Eylül 2003, ss. 133-134.
[294] Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s. 47.
[295] Thompson ve Strickland, s. 126.

razı olmalarını hedeflemektedirler. Söz konusu fiyat farkı, o sektörde maliyet lideri işletmenin fiyatından kuşkusuz daha yüksek olmaktadır ancak müşteriler aldıkları ürün/hizmetin bu fazla fiyatı ödemeye değeceğine inanmaktadırlar[296]. Farklılaştırma stratejisi başarılıdır çünkü müşteriler için değerin farklılaşmasında nispeten daha etkili ve cezp edici bir üretim gerçekleştirebilmektedir[297].

Porter' a göre, farklılaştırma stratejileri dört başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar; ürün, pazarlama, kalite ve servis farklılaştırılmasına gidilmesidir. Bu başlıklar şöyle açıklanabilmektedir[298]:

- **Ürün Farklılaştırması:** Ürün farklılaştırması, teknolojik uzmanlıkların kullanımı ile yeni ve yaratıcı ürünlerin geliştirilmesidir. Bunun yapılması, değişik pazarlarda ürünün daha kolay adaptasyonunun sağlanabilmesine katkıda bulunmaktadır. Farklılaştırılmış ürünler, birbiri yerine kolay ikame edilebilen, dolayısıyla tam aynı olmayıp aralarında ayırt edici farklar ve özellikler bulunan ürünlerdir. Ürünü farklılaştıran faktörler ise; ürünün maliyeti, imajı, servis desteği, dizaynı ve kalitesidir.

- **Pazarlama Farklılaştırması:** Pazarlama farklılaştırması, müşterilerin ürünle ilgili istek ve gereksinmelerinin dikkate alınmasıdır. Günümüzde, pazarlama farklılaştırması sağlayabilecek en önemli faktörlerden biri de müşterilere ulaşılması sırasında hislerin anlaşılması ve bu sayede rekabet avantajının kazanılmasıdır.

- **Servis Farklılaştırılması:** Servis farklılaştırması, işletmenin satış öncesi, satış sırasında ve sonrasında müşteri hizmeti sunulması sonucu rakip işletmelerden farklılaşması, örneğin 24 saat telefon servisi olanağı sağlayarak servis farklılaştırılmasına gidilmesi olarak açıklanmaktadır.

---

[296] Olson, Slater ve Hult, s. 55; Önen, s. 48.
[297] Daly, s. 44.
[298] Graham J. Hooley, John A. Saunders ve Nigel F. Piercy, **Marketing Strategy and Competitive Positioning**, 3. Basım, England: Prentice Hall, 2004, ss. 375-379; Doğan Ünlücan, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Rekabet Stratejileri: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti' nde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Avrupa Birliği' ne Uyum Sürecinde İzleyebilecekleri Rekabet Stratejilerinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, 2004), ss. 37-38.

- **Kalite Farklılaştırması:** Kalite farklılaştırması, güvenilirlik ve dayanıklılıkta rekabet içerisinde olunan işletmelerden daha üstün olunması olarak açıklanmaktadır.

Farklılaştırma Stratejisi de bir takım riskler içermektedir. Bunlar şu şekildedir[299]:

- Düşük maliyetle üretim gerçekleştiren rekabetçilerin ürünleriyle, farklılaşmayı tercih eden firmanın ürünleri arasındaki fiyat farkı, markaya bağlılığın önüne geçecek kadar fazlalaşabilir. Bu durumda müşteriler farklılığı algılayamayabilir ya da yaratılan farklılık için uygulanan fiyatı yüksek bulabilir.

- Farklılıklar da rakip işletmeler tarafından taklit edilebilir. Bu durumda farklılaşma stratejinin etkisi yitirilir.

- Müşterinin, farklılaşmaya yol açan ihtiyaçlarında değişme meydana gelebilir.

- Taktikler sonucu farklılaşma avantajları kaybolurken maliyetlerin artmasına neden olabilmektedir. Burada önemli olan uygulanan yüksek fiyatın artan maliyetlerden fazla olması gerektiğidir.

Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri izleyen iki işletmenin incelenmesi, bu stratejilerin kıyaslanmasına da imkan verecektir. Texas Instruments (TI) ve Hewlett-Packard (HP) birbirinden çok farklı stratejiler izleyen iki firmadır. TI, rekabetçi üstünlüğü daha standart ve geniş pazarlarda uzun vadeli düşük maliyetli ürünlerle sağlayacak bir yaklaşım izlemektedir. HP ise, daha küçük pazarlarda özel, yüksek değerli, fonksiyonel özelliği olan ürünlerle rekabetçi üstünlük elde etmeye çalışmaktadır. TI, piyasalara erken girerek konumunu sağlamlaştırmak ve ürünün olgunluk aşamalarında pazar payı hakimiyetini elde etmek için mücadele etmektedir. HP ise, kendisi yeni pazarlar oluşturduktan sonra, düşük maliyetle piyasaya girmeye çalışmakta olan diğer işletmelere karşı farklı ürünler geliştirerek rekabette üstünlük

[299] Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, s. 46.

sağlamaktadır. TI, daha fazla satış için daha düşük maliyetler üzerinde dururken; HP, aynı fiyatları daha uzun bir süre aynı düzeyde tutmak için çaba sarf ederek daha yüksek kar marjları ve daha erken yatırım üzerinde kazançlar elde etmeye çalışmaktadır. TI, çok fazla nitelikli olmayan montaj işçilerinden oluşan sermaye yoğun maliyet odaklı üretim süreçleri kullanırken; HP, daha az miktarlarda üretimi daha nitelikli montaj işçilerinin çalıştığı esnek süreçlerle gerçekleştirmektedir. TI, verimliliği artırabilmek için daha fazla endüstri mühendisinden faydalanırken; HP, ürünlerinin özelliklerinin geliştirilmesi için ürün mühendisliğine önem vermektedir. TI, üretimde kullandığı parçaları çoğunlukla kendisi üretirken; HP, söz konusu parçaları satın almayı tercih etmektedir. Yani, bu iki işletmenin üretim stratejileri birbirleri için uygun değildir. Ancak, her birinin seçmiş olduğu üretim stratejileri genel işletme stratejilerini destekler niteliktedir. Bu iki strateji aşağıdaki tablodan daha net olarak izlenebilmektedir[300].

Tablo 16
Farklılaştırma Stratejisi ve Düşük Maliyet Liderliği Stratejisi Örneği

	Farklılaştırma Stratejisi (Hewlett Packard)	**Düşük Maliyet Stratejisi (Texas Instruments)**
Ürün	Daha küçük pazarlarda özel, yüksek değerli, fonksiyonel özelliği olan ürünler.	Standart ve geniş pazarlarda uzun vadeli, düşük maliyetli ürünler.
Piyasa	Yeni pazarlar oluşturduktan sonra, düşük maliyetle piyasaya girmeye çalışan diğer işletmelere karşı farklı ürünler geliştirerek rekabette üstünlük sağlamak.	Piyasalara erken girerek konumunu sağlamlaştırmak ve ürünün olgunluk aşamalarında pazar payı hakimiyetini elde etmek.
İşgücü	Daha az miktardaki üretimi daha nitelikli montaj işçilerinin çalıştığı esnek süreçlerle gerçekleştirmek.	Fazla nitelikli olmayan montaj işçilerinden oluşan sermaye yoğun maliyet odaklı üretim süreçleri.
Mühendislik	Ürün özelliklerinin geliştirilmesi için ürün mühendisliği.	Verimliliği artırabilmek için daha fazla endüstri mühendisliği.
Tedarik	Birçok parçayı satın almayı tercih eder.	Üretimde kullandığı parçaları çoğunlukla kendisi üretir.
Satış	Aynı fiyatları daha uzun bir süre aynı düzeyde tutmak, daha yüksek kar marjları.	Daha fazla satış için daha düşük maliyet ve fiyatlar.

Kaynak: H. Bahadır Akın, "Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım", **Verimlilik Dergisi**, 1999/4, ss. 4-5.

[300] James R. Evans, **Production/Operations Management**, Minneapolis: West Publishing Co., 1997, ss. 83-85; Aktaran: H. Bahadır Akın, "Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım", **Verimlilik Dergisi**, 1999/4, ss. 4-5.

4.1.9.3 Odaklanma Stratejileri

İşletmelerin dar bir pazarda, belirli bir müşteri grubu hedeflenerek daha etkili ve hızlı stratejiler uygulamasıyla odaklanmış stratejiler ortaya çıkmaktadır[301]. İşletmenin müşteri bölümlendirmesi, farklı mal veya hizmet üretimi ya da coğrafi pazarlar üzerine yoğunlaşması ile rekabetçi üstünlük elde etmesi odaklanma stratejisi olarak tanımlanmaktadır[302]. İşletmenin bu stratejiyi uygulayabilmek için, aşağıdaki koşullarda faaliyet yapması gerekmektedir[303]:

- 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,
- İşletme kaynaklarının tüm piyasaya hitap etmesine imkan verecek ölçüde geniş olmaması, aksine kıt kaynaklarla ancak belli bir pazar bölümünde etkin olabilmesi.

Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulmakta ve her bir fonksiyonel politika, bu düşünce akılda tutularak geliştirilmektedir. Bu strateji, firmanın, bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği fikrine dayanmaktadır[304].

Çeşitli beğeni, arzu, gereksinim ve beklentileri olan müşteriler sınıflandırılabilmekte ve işletmeler bu şekilde oluşturulan farklı grupları kendilerine hedef müşteri grubu olarak belirleyebilmektedirler. Seçtikleri hedef müşteri grubuna yönelik, onların ortak özelliklerine cevap verecek mal ve hizmetler üzerine odaklaşan

[301] Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors***,** s. 38.
[302] Feurer and Chaharbaghi, s. 13.
[303] Eren, *Stratejik Yönetim*, s. 177.
[304] Daly, s. 51; Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s. 48.

işletmeler, böylece rekabetçi stratejilerinin uygulanacağı platformu daraltılabilmekte ve stratejilerin etkinliklerini artırabilmektedirler. Bu daraltma, pazarı daha özellikli hale getirmekte ve genellikle rekabet eden firma sayısını azaltarak rekabetin şiddetini değiştirebilmektedir[305].

Üçüncü genel strateji olan odaklanma, endüstri içinde sınırlı rekabet alanına sahiptir ve iki farklı şekilde biçimlenmektedir. Odaklanmış maliyet liderliği stratejisinde firma, hedef kitleye maliyet avantajı yaratmaya çalışmaktadır. Odaklanmış farklılaştırma stratejisinde ise firma, hedef pazarında farklılaştırmaya odaklanmaktadır. Örneğin; Rolls Royce (odaklanmış farklılaştırma stratejisi uygulamaktadır) gibi işletmeler farklı ve üstün ayrıcalıklı ürün kaliteleriyle küçük müşteri gruplarına hizmet etmektedirler[306]. Bu stratejiler, özel piyasaya sahip mamullere yönelik olarak kullanılmaktadırlar. Bu stratejiyi uygulayan bir işletme, pazarın belirli bir bölümünü seçmekte ve diğerlerini devre dışı bırakmaktadır. Pazar bölümü; bir tüketici grubunu, belirli bir üretim ve dağıtım hattını veya coğrafi bölgeyi hedef alabilmektedir. Böylece işletme, daha geniş bir pazara hitap eden rakiplerine göre hedef aldığı pazar bölümüne nüfuz etmeye ve daha iyi hizmet götürmeye çalışmaktadır[307]. Bu stratejilerde işletme, iki tür rekabetçi amaca sahiptir. Bunlar; geniş müşteri hedefi ve dar müşteri hedefidir. Temel rekabetçi avantajlarla, rekabetçi amaçlar birleştirildiğinde tablo 17' de açıklanan genel stratejiler matrisi elde edilmektedir[308].

Tablo 17
Üç Genel Strateji

	Rekabet Avantajı		
	Düşük Maliyet	**Farklılaştırma**	**Rekabet Alanı**
	1.Maliyet Liderliği	2. Farklılaştırma	Geniş hedef
	3A. Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi	3B. Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi	Dar hedef

Kaynak: Michael E. Porter, **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance,** NewYork: Free Pres, 1985, s. 12.

[305] Ülgen ve Mirze, s. 267.
[306] Dess ve diğerleri, s. 154; Eren, *Stratejik Yönetim*, s. 178.
[307] Hax ve Majluf, s. 31; Dinçer, s. 161.
[308] Eren, *Stratejik Yönetim*, s. 170.

Farklılaştırma odaklaşmasında işletme seçtiği alanda farklılaştırmaya giderken; maliyet odaklaşmasında maliyet üstünlüğüne ulaşmayı hedeflemektedir. İşletme bu stratejilerle seçtiği bölümün veya alıcıların ya nadir ihtiyaçlarını karşılayarak ya üretim ve dağıtım sistemi içinde en iyi hizmeti vererek ya da farklı fiyat uygulayarak rakiplerinden farklılaşmalıdır[309].

Odaklanma stratejisi, bir bütün olarak pazar perspektifinden düşük maliyeti veya farlılaştırmayı gerçekleştirememesine karşın, dar pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya ikisine birden ulaşmayı başarmaktadır[310]. Odaklanma stratejileri de bazı sakıncaları beraberinde getirebilmekte ve bunlar şu şekilde özetlenebilmektedir[311]:

- Geniş bir pazarda rekabet eden işletmelerle, daraltılmış bir pazarda odaklanan firma arasındaki maliyet ve farklılaştırmadaki farkın artması ile bu alanda büyüme gerçekleşmeyebilmektedir.

- Stratejik hedef ile pazar bütünü arasındaki ürün farklılıklarının azalması halinde odaklanmış stratejiler etkilerini yitirebilmektedirler.

- Daraltılmış pazar ve faklı müşteri grupları, geniş bir pazarda rekabet eden firmaları cezp edebilmekte ve bu alanda odaklanma stratejileri uygulamaya başlayabilmekte; odaklanmanın etkisizleşmesine neden olabilmektedirler.

Porter' a göre, söz konusu strateji alternatifleri arasında net bir seçimde bulunmamış ve dolayısıyla birden çok stratejiyi simültane olarak takip eden işletmeler dezavantajlı bir konumda olmaktadırlar. Porter, bir stratejinin gerektirdiği hedefi (ya maliyet lideri olma ya da farklı mal ve hizmetler sunmada öncü olma) gerçekleştirmek yerine, birden çok stratejik hedefi (hem maliyet liderliği hem de farklı mal ve hizmet sunmada öncülük etme veya bunları yaparken hem bütün pazara hem de geniş pazar içerisinde sadece bir tüketici grubuna –niş market- hitap etmeyi hedefleme) aynı

[309] Dinçer, s. 161.
[310] Grant, s. 169.
[311] Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, s. 46.

zamanda gerçekleştirmeye yönelmiş işletmelere "ortada dolaşanlar- stuck in the middle" adını vermektedir. Ortada dolaşanların net stratejik tercihte bulunanlara göre dezavantajlı oluşlarının nedeni bir yandan müşteriler gibi pazar güçlerine karşı pazarlık güçlerinin zayıf olması, diğer yandan işletme içerisindeki örgütsel düzenleme ve kaynak ve kabiliyetler geliştirmede uyumlu ve tutarlı olamamalarıdır (birçok şeyi aynı anda başarmaya çalışıp hiçbir şeyde en iyi yapamama durumu). Bu iddiaya göre rekabet avantajı elde etme ve uzun vadede sürdürebilme, her şeyden önce, müşterilerin gözünde işletmeyi farklı kılacak ve yönetim ve örgütlenmesinde tutarlılık ve uyumu sağlayacak net bir stratejik seçimde bulunmaya bağlı olmaktadır (bir şeyi hedefleyerek onda en iyi olmaya çalışmak). Türkiye' de perakendecilik sektörü üzerinde yapılan bir çalışmada, perakendecilik sektöründe yer alan işletmelerin maliyet liderliği, farklılaştırma veya odaklanma stratejilerinden hangisini izlediği ya da ortada dolaşanlardan mı olduğunun tüketici gözüyle algılanması incelenmiştir. Bilanço verilerine ulaşma olanağı nedeniyle söz konusu sektörden İMKB' de işlem görenler araştırmaya konu olarak alınmıştır. Bunun yanı sıra maliyet liderliği izlediği pilot çalışma neticesinde belirlenen fakat İMKB' de işlem görmeyen BİM[*]' de araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmaya katılan deneklerin, perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren firmaların izledikleri stratejinin algılamaları şu şekildedir[312]:

Tablo 18
Perakendecilik Sektörü Üzerine Bir Araştırma-1

	BİM	GİMA	MİGROS	TANSAŞ
Maliyet	%97	%44	%12	%36
Farklılaştırma		%39	%76	%41
Odaklaşma	%3	%7	%8	%14
Yanıt Yok		%10	%4	%9

Kaynak: Mehmet Barca, Hayrettin Zengin ve Haldun Turan, "Stratejik Netlik Başarıya, Stratejik Belirsizlik Başarısızlığa Neden Olur: İspatlayabilir Misin?", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiri Kitabı**, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İİBF, 23-25 Mayıs 2002, ss. 747-758.

[*] 18 Temmuz 2005 tarihi itibariyle, şirket hisselerinin %43,1' i halka açık hale getirilmiş ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası' nda işlem görmeye başlamıştır.

[312] M. E. Porter, **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance,** New York: Free Pres, 1985, ss. 40-41; Aktaran: Mehmet Barca, Hayrettin Zengin ve Haldun Turan, "Stratejik Netlik Başarıya, Stratejik Belirsizlik Başarısızlığa Neden Olur: İspatlayabilir Misin?", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiri Kitabı**, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İİBF, 23-25 Mayıs 2002, ss. 747-758.

Tablo 19
Perakendecilik Sektörü Üzerine Bir Araştırma-2

BİM	Bu bilgi araştırmacılarda kalması şartıyla temin edilmiştir.
Migros	4,125
Sektör Ortalaması	**1,234**
Tansaş	-1,315
Gima	-3,185

Kaynak: Mehmet Barca, Hayrettin Zengin ve Haldun Turan, "Stratejik Netlik Başarıya, Stratejik Belirsizlik Başarısızlığa Neden Olur: İspatlayabilir Misin?", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiri Kitabı**, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İİBF, 23-25 Mayıs 2002, ss. 747-758.

Yukarıdaki tablolardan da görüleceği gibi, BİM' in katılanların %97 gibi büyük çoğunluğu tarafından "Maliyet Liderliği Stratejisi" ni izlediği düşünülmektedir. Gima ve Tansaş için tüketicilerin algılayışlarında Maliyet ve Farklılaştırma Stratejileri arasında büyük fark yoktur. Bu firmalar için "ortada dolaşan" değerlendirmesi yapılabilmektedir. Migros için katılımcılarda, "Farklılaştırma Stratejisi" nin belirgin biçimde izlendiğinin algılandığı tespit edilmiştir. İMKB verileri esas alınarak firmaların "net kar marjları" nın beş yıllık ortalamaları karşılaştırıldığında Bim ve Migros' un sektör ortalaması üzerinde kar elde ettikleri; Tansaş ve Gima' nın ise sektör ortalamasının altında kar elde ettikleri görülmektedir[313].

Porter' ın bu iddiasına çeşitli itirazlar yükselmiştir. Söz konusu itirazların ortak yanı, maliyetler açısından bakıldığında üç genel stratejinin birbirlerine alternatif değil, aynı stratejinin çeşitli boyutları olduğunda birleşmeleri; aynı zamanda genel stratejilerin üçünü simültane olarak izlemenin, başarısızlık bir yana, başarı için bir şart olacağını düşünmeleridir. Ayrıca bu konuda yapılan bir araştırma sonucunda, karma strateji takip eden firmaların sektör ortalamasının üstünde karlılık göstermelerinin müşterilerin de tercihlerinde ya fiyat ya da kalite gibi net bir tercihte bulunmadıklarını, kaliteyi ucuza almaya çalıştıklarını göstermektedir. Bu da işletme açısından bakıldığında müşteriye ulaştırma, edinme ve tutma bağlamında bir dezavantaj değil avantaj oluşturduğuna ve müşteri açısından bakıldığında da hem kaliteden ödün vermeyerek hem de yüksek fiyat ödemeyerek mal ve hizmet satın alacakları anlamına gelmektedir[314].

[313] Barca, Zengin ve Turan, ss. 753-754.
[314] Michael Crowshaw, Evan Davis ve John Kay, "On Being Stuck in the Middle or Good Food Costs Less at Sainsbury", **British Journal of Management**, Vol. 5, Issue 1, 1994, ss. 19-32; Aktaran: Mehmet

Sonuç olarak, Porter' a göre; ortada çakılıp kalan bir firmanın üç alternatiften hangisini seçeceğini, onun sahip olduğu kaynak ve kabiliyetler ve sınırlılıkları belirleyecektir. Üç genel stratejiden birini başarılı bir biçimde uygulamak farklı kaynaklar, örgütsel düzenlemeler, yönetsel stiller v.s. gerektirmektedir. Bir işletmenin her üç alternatifi de başarılı bir biçimde uygulaması çok nadir görülebilecek bir olaydır. Ortada dolaşan firmalar zaman içerisinde üç alternatif strateji arasında bir o yöne bir bu yöne doğru kayma eğilimi gösterecektir. Her defasında bir başka strateji takip etmedeki dalgalanma süreci içerisinde tutarsızlıklar, uyumsuzluklar, çelişkiler ortaya çıkacaktır ve bu da böylesi bir yaklaşımı başarısız olmaya mahkum edecektir[315]. Üç genel stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması için farklı örgütsel düzenlemeler ile firmaların sahip olmaları gereken bir takım kaynak ve kabiliyetlere ihtiyaçları olmak durumundadır. Bunlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir[316].

Tablo 20
Genel Rekabet Stratejilerinin Gereklilikleri

Rekabet Stratejileri	Kaynak ve Kabiliyetler	Örgütsel Koşullar
Maliyet Liderliği	- Sermaye yatırımları ve sermayeye erişim olanağı - İşlem mühendisliği kabiliyeti - İşçilerin yoğun olarak denetlenmesi - Üretimi kolay ürünlerin dizaynı - Düşük maliyetli dağıtım sistemi	- Sıkı mali kontroller - Sıkı ve detaylı kontrol raporları - Organizasyon ve sorumlulukların yapılandırılması - Sıkı sayısal hedefleri gerçekleştirmeye dayalı teşvikler
Farklılaştırma	- Güçlü pazarlama kabiliyeti - Ürün mühendisliği - Yaratıcılık kabiliyeti - Temel araştırmalarda güçlü yetenek - Kalite veya teknoloji liderliği için kurumsal ün - Sektörde uzun süre varolma veya diğer işlerden elde edilen becerilerin birleşimi - Dağıtım kanallarından güçlü destek	- Ar&Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon sağlanması - Sayısal ölçümler yerine sübjektif ölçümler ve teşvikler - Etkileme gücü yüksek düzenlemeler ile bilimsel ve yaratıcı insanların çalıştırılması
Odaklaşma	- Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri için gerekli kaynak ve kabiliyetlerin belirli stratejik hedeflere yönlendirilmesi	- Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri için gerekli örgütsel koşulların belirli stratejik hedeflere yönlendirilmesi

Kaynak: Michael E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, NewYork: The Free Press, 1980, ss. 40-41.

Barca, Hayrettin Zengin ve Haldun Turan, "Stratejik Netlik Başarıya, Stratejik Belirsizlik Başarısızlığa Neden Olur: İspatlayabilir Misin?", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiri Kitabı**, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İİBF, 23-25 Mayıs 2002, ss. 747-758.

[315] Barca, Zengin ve Turan, ss. 757-758.

[316] Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, ss. 40-41.

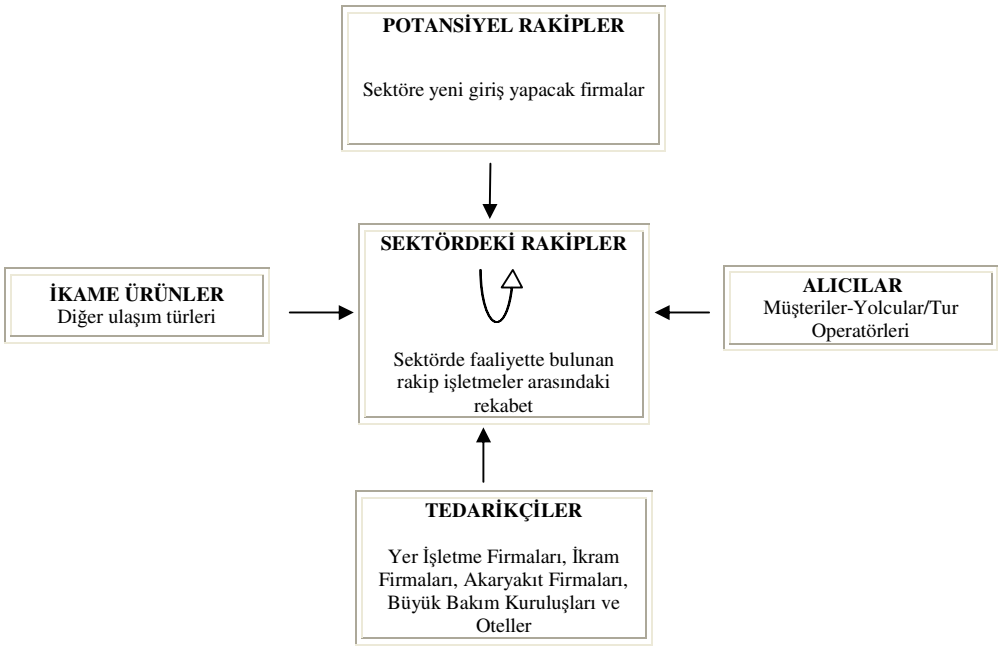
5. MICHAEL PORTER' IN REKABET STRATEJİSİ FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ: ATLASJET HAVAYOLLARI VE PEGASUS HAVAYOLLARI KIYASLAMASI

Çalışmamızın bu bölümünde Türkiye Sivil Havacılık Sektörü' nün Porter' ın rekabet belirleyicilerine göre bir analizi yapılarak; Atlasjet ve Pegasus Havayolları hakkında genel bilgiler verilecek, yapılan kişisel görüşmeler sonucu elde edilen veriler tablolaştırılacaktır.

5.1 Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Porter' ın Rekabet Belirleyicileri

Şekil 6' da, Porter' ın rekabet belirleyicilerine göre sivil hava taşımacılığı sektöründeki rekabete etki eden faktörler belirtilmiş ve daha sonra bu faktörler sektörel bazda değerlendirilmiştir.

Şekil 6
Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Rekabeti Belirleyen Güçler



5.1.1 Sektöre/İş Çevresine Girebilecek Yeni Firmaların Yarattığı Tehdit

Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firma için mevcut giriş engellerine bağlı olmaktadır. Türk sivil hava taşımacılığı sektöründeki giriş engelleri şu şekilde olmaktadır.

5.1.1.1 Pazara Giriş-Çıkış Zorluğu ve Yasal Yapı

Havayolu sektöründe pazara girişi etkileyen koşullar sadece bazı merkezi havalimanlarında varolan slot kısıtlamalarıdır. Slot kısıtlamaları dışında havayolları pazarlarına esaslı giriş engelleri bulunmamakta olup, son zamanlarda pazara yeni giren teşebbüsler ve bunların bilet fiyatlarını düşürmekteki başarısı bu durumu somut olarak ispatlamaktadır. Temel ekipmanın (uçaklar) sıklıkla el değiştirdiği ve genellikle satın alınmak yerine kiralandıkları göz önünde bulundurulduğunda, havayolları uçuş parkurlarına az bir masraf ile girilebildiği anlaşılmaktadır. Nitekim son yıllarda pazara yeni giren çok sayıda teşebbüs olmuştur. Rekabet Kurulunun 29 Arlık 2005 tarihli kararında, Türkiye-Almanya arasında yapılan tarifeli yolcu taşımacılığı pazarı ele alınarak son yıllarda, pazara yeni giren ve rekabeti sürekli arttıran ucuz ve alternatif taşıyıcılar ile anıldığı ve bu taşıyıcıların Avrupa hava taşıma pazarını Türkiye ile beraber derinden etkilemekte olduğu, bunun sonucu olarak da, geleneksel havayollarının bilet fiyatlarının büyük ölçüde gerilediği belirtilmiştir. Bu durum Avrupa Birliği' nde özellikle ucuz maliyet ve alternatif taşıyıcıların önemli pazar payları elde ettikleri Almanya için geçerli olduğu gibi, Türkiye' de de aynı süreç kuvvetli bir biçimde yaşanmaktadır. Havayolu taşımacılığı pazarındaki pazar gücü kolaylıkla el değiştirebilmektedir. Söz konusu pazara yeni girişlerin olması ve bu teşebbüslerin dikkate değer pazar payları elde etmeleri kuvvetle muhtemeldir. Ayrıca, "ucuz hava taşımacılığı/düşük maliyetli taşıyıcılar" kavramı Türkiye için yeni bir kavramdır. Türkiye ile Almanya arasındaki uçuş parkurları pazarında düşük maliyetli taşıyıcılar için önemli boşluklar bulunmaktadır ve bu durum pazarda yoğun bir rekabetin oluşmasını sağlayacaktır[317].

[317] Rekabet Kurulu Kararı 29.12.2005. Dosya Sayısı. 2005-4-261, K. 05-88/1226-356, http://www.rekabet.gov.tr/pdf/05-88-1226-356.pdf (9 Haziran 2007), ss. 3-4.

Havayolu ulaştırması sektörü, 14.10.1983 tarihinde kabul edilen 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu' nun yürürlüğe girmesiyle, özellikle 1980' lerin ikinci yarısından itibaren belirgin bir gelişme içine girmiştir. Bu dönemde THY' nin bir modernizasyon ve standardizasyon programı çerçevesinde filosunu geliştirmeye başladığı, hizmet standartlarını yükseltme çabasına girdiği ve yurtiçi hatlardan ziyade ekonomik açıdan avantajlı dış hatlara yönelmekte olduğu görülmektedir. Aynı dönemde, özel sektör havayollarının sayılarında, filo kapasitelerinde ve sektörden aldıkları payda önemli artışlar gözlenmiştir. İşletme sermayesi sıkıntısı, nispeten yaşlı uçaklarla operasyon yapma dezavantajı, bakım-onarım ve diğer alt yapı imkanlarının yetersizliği, faaliyetlerinin her kademesinde kalifiye personel temininde karşılaşılan güçlükler, sektörün yeteri kadar desteklenmemesi, özel havayollarının genelde karşılaştıkları sorunlar olmuştur. Sektör, 1990' lı yıllara da aynı gelişme trendi içinde girmiştir. Ancak, 1990 yılının Ağustos ayında patlak veren Körfez Krizi, sonraki yıllarda turistik yörelerimizde meydana gelen terör olayları, turizm sektörüne bağlı olarak havayolu ulaştırması sektörünü de o yıllar içinde olumsuz yönde etkilemiştir. Ancak, sektörün gelişimi son beş yılın bütünü itibariyle değerlendirildiğinde gelişmenin halen sürdüğü görülmektedir[318].

Tablo 21
Daha Önce Kurulup Kapanan Özel Havayolu Şirketleri

Tur Avrupa	Boğaziçi Hava Taşımacılığı
Anadolu Havayolları	Maş Air
Toros Air	Albatros Havacılık
Active Air	Birgen Havayolları
Akdeniz Hava Taşımacılığı	Sultan Air
Tayla Havayolları	Bursa Havayolları
Dardanel Air	Sönmez Hava Taşımacılığı
Noble Air	Holiday Airlines
İntersun (Sun Ways)	Green Air
Rose Air	Air Alfa
İstanbul Havayolları	

Kaynak: *Havayolu İşletmeciliğine İlgi Artıyor Bir Yılda 15 Havacılık Şirketi Kuruldu,* 2005, http://www.turizmgazetesi.com/news/news.aspx?id=21697 (20 Haziran 2007).

[318] SHGM, Genel Bilgi, (t.y.), http://www.shgm.gov.tr/Genelb.htm (15 Haziran 2007).

Türkiye' de faaliyet gösteren havayolu işletmeleri, 2920 sayılı kanuna tabidirler (bk. EK 1). Bu çerçevede, hazırlanan birçok tüzük ve yönetmelik mevcuttur. Özellikle SHY-6A (bk. EK 2) havayolu işletmelerinin kuruluş şartlarını açıklamaktadır. Ancak bu yönetmelikte mali açıdan ortaya konan temel kısıtlayıcı hüküm, işleticilerin en az bir uçağa kiralama yoluyla sahip olunması halinde 1.000.000$, iki uçağa kiralama yoluyla sahip olunması halinde 1.500.000$ teminat yatırılması şartıdır. Şayet uçak satın alınmışsa bu teminata da gerek yoktur. Bunun dışında, ticari uçuş yapılmaksızın, şirketler üçer aylık masraflarını nasıl karşılayacaklarını göstermek zorundadırlar. Ayrıca şirketler her yıl en az bir kez bağımsız mali denetleme kuruluşları tarafından denetlenerek, kar-zarar, gelir-gider, bilanço v.b. hazırlatıp Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü' ne bildirmek zorundadırlar. Şayet iflas ederek kapanırsa, şirket sahibinin bir daha ticari bir kuruluş açmasına yasal olarak izin verilmemektedir. Bunların yanı sıra Türkiye, ECAC (European Civil Aviation Conference)' a bağlı olup bunun bir alt organizasyonu, operasyon standartlarıyla ilgili olarak kurulan, JAA (Joint Aviation Authorities)' nın standartlarını uygulayacağını 1996 yılında deklare etmiş ve 4 Nisan 2001 tarihinden itibaren bu kuruluşun asil üyesi olmuştur. Dolayısıyla bu kuruluş tarafından teknik regülasyonların Türkiye' de ve Avrupa' da faaliyet gösteren sivil havayolu firmaları tarafından uygulanması gerekmektedir. Aksi takdirde, bu teknik düzenlemelerin uygulanmadığı tespit edilirse; o ülkenin veya faaliyet gösteren kuruluşun operasyon yetki sertifikası askıya alınabilir veya iptal edilebilir. Bu teknik düzenlemeler; operasyonun hemen hemen her alanında (uçuş işletme, teknik, yer işletme, eğitim v.b.) kuşkusuz belirli bir standardizasyonu getirmektedir[319].

Bölgesel hava alanlarına aktivite kazandırmak, iç hat uçuşlarını cazip hale getirmek amacıyla başlatılan teşvik politikası çerçevesinde Kasım 2003 tarihinden itibaren DHMİ tarifelerinde yapılan indirimin yanı sıra, bilet fiyatlarındaki özel iletişim vergisi ve eğitime katkı payı kaldırılmıştır. Bu uygulama ile, pazara birçok yeni özel hava yolu taşıyıcısı firma girmiş ve bu sektörde gerçek anlamda bir rekabet ortamı yaratılmıştır. Gelinen bugünkü durum itibariyle bölgesel taşımacılık uygulamasının başladığı tarihten 2006 yılı sonuna kadar iç hat yolcu taşımacılığında %239, dış hat yolcu sayısında %31, taşınan yük iç hatta %106, dış hatta %39, uçak trafiği iç hatta %

[319] Önen, ss. 143-144.

119, dış hatta ise %31 oranında artış gözlenmiştir. Havacılık sektöründen gelen talepleri değerlendiren SHGM, 1 Ocak 2007 tarihinde yürürlüğe giren SHGM hizmet tarifesini yeniden düzenleyerek önemli oranda indirime gitmiştir. Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım' ın görevden ayrılmadan önce onayladığı yeni tarife 15 Mayıs 2007 tarihi itibariyle yürürlüğe girmiştir[320].

Dünya' da, rekabet şartlarının da artması ile işletmelerin yeniden yapılanma çabalarının hız kazandığını kaydeden İktisadi Araştırmaları Vakfı (İAV) Başkanı Prof. Dr. M. Orhan Dikmen, ***"Son birkaç yılda sektörde ve ağırlıkla iç hat taşımacılığında başlayan rekabetin diğer taşımacılık sektörlerini etkiler duruma geldiğini ve serbest rekabetin yıkıcı bir aşamaya gelmemesi için, sektöre giriş ve rekabet şartlarının daha sıkı denetiminin gerektiğini"*** ifade etmektedir.

THY Gelir Yönetim Başkanı Sami Alan, ***"Türkiye' de sivil havacılığın önümüzdeki 45 yılda sağlıklı büyüyeceğini, büyümeden dolayı büyük kırılmalar olmadığı sürece sektörün zinde kalacağını"*** belirtmiştir. DHMİ Genel Müdür Yardımcısı Orhan Birdal ise, ***"havacılık sektörünün kendi içerisinde çok geniş dalları olan ayrıca başka sektörlerle de yakın işbirliği ve etkileşim içerisinde bulunan çok yönlü bir sektör olduğunu hatırlatarak sahip olduğu yüksek potansiyelin yanı sıra çözmek zorunda olduğu sorunların da o denli karmaşık ve çeşitliliğine"*** dikkat çekmiştir. Birdal, ***"önümüzdeki yıllar içinde sürekli büyüme tahminleri yapılan sivil havacılık sektöründeki hızlı yükselişin, ülkemizin ekonomik ve sosyal gelişimi ile bölgesel kalkınmışlık farklarının en aza indirilmesi yönündeki olumlu katkılarının yanında, iş ve özel hayatımız üzerinde de etkili olduğunu"*** vurgulamıştır[321].

5.1.2 İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit

Yolcu ve yük taşımacılığında; ekonomi, hız, güvenlik ve konfor her ulaşım türünde aranması gereken özelliklerdir. Dünya' da yolcu ve yük taşınmasında ulaşım türlerinden yalnız birinden yararlanan ülke yoktur. Hemen her ülkede demiryolu,

---

[320] T.C. Ulaştırma Bakanlığı, İlklerimiz, 2007, http://www.ubak.gov.tr/ubak/tr/ilkler.php#hava (15 Haziran 2007).

[321] *Havadaki Rekabet Sektörü Büyüttü,* 2006, http://www.turizmdebusabah.com/haber_detay~haberNo~29672~haber~havadaki_rekabet,_sekt%C3%B6r%C3%BC_b%C3%BCy%C3%BCtt%C3%BC.htm (7 Haziran 2007).

karayolu, havayolu ulaştırmasının yanında ülkenin coğrafi konumuna göre deniz yolu ulaştırması ile likit yük taşımacılığında boru hatlarından yararlanılmaktadır. Yolcu ulaşımı ulaştırma sistemlerinden, karayolu, demiryolu, denizyolu ve havayolu ile yapılmaktadır. Ulaştırma sistemlerinin, yolcu taşınmasında kullanımı farklı ülkelerde farklı oranlarda olmaktadır. Üç farklı ülkede kullanım oranları Tablo 22' de gösterilmektedir[322].

Tablo 22
Üç Farklı Ülkede Yolcu Taşımacılığının Ulaşım Türleri Yönünden Karşılaştırılması (1998 - %)

Ülkeler	Karayolu	Demiryolu	Denizyolu	Havayolu
ABD	27,2	38,3	24,0	10,5
Almanya	58,2	22,0	12,0	7,3
Türkiye	96,2	2,0	0,1	1,7

Kaynak: Kürşat Çubuk ve Faruk Cansız, "Türkiye' de Ulaşım Sistemleri Arasındaki Enerji Durumu", (t.y.), Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, http://www.eie.gov.tr/turkce/en_tasarrufu/en_tas_etkinlik/2005_bildiriler/oturum5/KursatCubuk.doc (15 Haziran 2007), ss. 1-2.

Karayolu taşımacılığı genellikle, yolcunun seyahate başladığı yer ile bitirdiği yere daha yakın taşıma yapabildiğinden dolayı daha fazla tercih edilmektedir. Ülkemizde yolcu taşımacılığının karayolları üzerinde ve diğer ülkelerle karşılaştırıldığında standartların çok üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Zaten ülkemizdeki trafik kazalarının fazla olmasının sebebi bu yoğunlaşmadır. Yıllar itibari ile yolcu ve yük taşımacılığında en büyük paya sahip olan karayolları son dönemlerde özel havayolu şirketlerinin havacılık sektörüne getirdiği ek kapasite ve daha ucuz ulaşım imkanı neticesinde ağırlığını bir miktar kaybetmiş olup, özellikle demiryolu yatırımlarının artması ve hızlı tren türü yeni ulaşım araçlarının hizmete girmesi neticesinde yoğunluğunu bir miktar daha kaybedecektir. Yolcu taşımacılığında ise

[322] Kürşat Çubuk ve Faruk Cansız, "Türkiye' de Ulaşım Sistemleri Arasındaki Enerji Durumu", (t.y.), Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, http://www.eie.gov.tr/turkce/en_tasarrufu/en_tas_etkinlik/2005_bildiriler/oturum5/KursatCubuk.doc (15 Haziran 2007), ss. 1-2.

denizyolları ile gerçekleştirilen taşımacılığın toplam taşımacılıktaki payı %1' i dahi bulamamaktadır[323].

Ekonomik kalkınmanın ve refahın gelişmesinde büyük önemi olan karayolu taşımacılığı, kendi bünyesi içinde başlı başına ekonomik bir faaliyet olduğu gibi, diğer bütün sektörlere de çok yakın ilişkisi olan ve bu sektörleri olumlu veya olumsuz yönde etkileyen bir hizmet türü konumundadır. Tüm dünyada, karayolu ağırlıklı mevcut taşımacılık sistemi sebep olduğu kirlenme, kazalar ve trafik tıkanıklığı ile ekonominin gelişmesinde en büyük rol oynayan hareketliliği sınırlamaktadır. Avrupa ve Asya' nın birçok ülkesinde bu durumu değiştirmek için demiryollarına özel önem verilmiştir ve ilk olarak 1960' lı yıllarda Japonya' da kullanılmaya başlanan ileri teknoloji ürünü yüksek hız trenleri 1980' lerden itibaren tüm Avrupa' da yaygınlaşmıştır. Yüksek hız trenlerinin hizmet verdiği ülkelerde 200-600 kilometre arasındaki mesafelerde demiryolu ile ulaşım havayolu ulaşımına tercih edilmektedir. Yurtiçi yolcu taşımacılığında karayolu, geçmiş plan dönemlerindeki seyrini korumaktadır[324].

Tablo 23
Ulaştırma Modlarına Göre AB ve Türkiye' de Yurtiçi Yolcu Taşımacılığı

Yıllar	Otomobil	Motorlu 2 Teker.	Otobüs Minibüs	Demiryolu	Tramvay Metro	Havayolu	Denizyolu
1995	74,1	2,3	9,0	6,3	1,2	6,0	1,1
1996	74,2	2,3	9,0	6,1	1,2	6,2	1,0
1997	74,2	2,3	8,8	6,1	1,2	6,4	1,0
1998	74,1	2,3	8,6	6,0	1,2	6,8	0,9
1999	74,0	2,3	8,4	6,0	1,2	7,1	0,9
2000	73,7	2,3	8,4	6,1	1,2	7,7	0,6
2001	74,0	2,3	8,3	6,0	1,2	7,6	0,6
2002	74,6	2,3	8,1	5,9	1,2	7,3	0,6
2003	74,4	2,4	8,1	5,8	1,2	7,5	0,6
Türkiye (2004)	95,5			2,8		1,7	-

Kaynak: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, Kuramsal Yapısı, Yasal Çerçevesi ve Göstergeleriyle Ulaştırma Sektörü: Ek Tablolar, 2007, http://www.tusiad.org/ (10 Haziran 2007), s. 17.

[323] Çubuk ve Cansız, ss. 1-2.
[324] DPT, *8. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, ss. 5-14.

Tablo 24
Türkiye' de Taşıma Sistemlerine Göre Yük ve Yolcu Taşımaları (%)

	2000		2001		2002		2003		2004	
	Yük	Yolcu	Yük	Yolcu	Yük	Yolcu	Yük	Yolcu	Yük	Yolcu
Karayolu	89,9	95,2	90,4	95,2	91,9	95,3	91,3	95	94,1	95,3
Demiryolu	5,6	3	4,5	3,1	4,4	3,1	5,2	3,3	5,6	2,8
Denizyolu	4,4	0,01	4,8	0,01	3,5	0,01	3,2	0,01	-	-
Havayolu	0,1	1,8	0,3	1,7	0,2	1,6	0,3	1,7	0,3	1,9
Toplam	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Kaynak: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, Kuramsal Yapısı, Yasal Çerçevesi ve Göstergeleriyle Ulaştırma Sektörü: Ek Tablolar, 2007, http://www.tusiad.org/ (10 Haziran 2007), s. 33.

Ancak, karayolu taşımacılığında mesafe arttıkça diğer taşımacılık türlerine göre ekonomik olmaktan uzaklaşmaktadır. Demiryolu taşımacılığı ise uzun mesafelerde ekonomik ve güvenli bir taşıma şeklidir. Demiryolu taşımacılığı çok büyük altyapı yatırımları gerektirdiğinden dolayı, demiryolu işletmeciliği de genellikle tüm ülkelerde kamu kesimi tarafından yürütülmektedir. Denizyolu taşımacılığı da demiryolu kadar büyük altyapı harcaması gerektirmese de sermaye yoğun bir sektördür. Denizyoluyla taşımacılık havayoluna göre 14 kat, karayoluna göre 7, demiryoluna göre ise 3,5 kat daha ucuza gerçekleşmektedir[325].

Güçlü ve kararlı başlangıca, bütün iyi niyete karşın, deniz, demir, kara ve havayolu ulaştırmacılığında, büyük olasılıkla finansman kaynaklarının yaratılamaması, bilimsellik ve plancılığın yeterince önemsenmemesi gibi sebeplerden ötürü zaman içinde amaçlanan gelişme sağlanamamıştır. Bu alanlarda yetersizlikler birbiri üzerine eklenirken ve demiryollarını destekleyecek biçimde karayollarını geliştirme ihtiyacında olunduğu bir aşamada, dış mali destek ve politika önerileriyle birlikte hızla karayolu yapımına başlanmıştır. Bu şekilde gerçek bir gereksinimi karşılamak üzere başlayan karayolu yapımı dönemi, diğer ulaştırma türlerini göz ardı eden ve ulaştırma sistemini karayolundan ibaret sayan bir anlayışla ve uluslararası, ulusal otomotiv ve yan sanayinin itici gücüyle sürdürülmüştür. Karayollarındaki atılım, planlı dönemde bir denge anlayışından uzak kalmış; ulaştırma yatırımlarının yaklaşık dörtte üçü karayoluna yapılmış, demiryollarına ayrılan kaynaklar giderek azaltılmış ve son dönemde toplam

[325] Dış Ticaret Müsteşarlığı, Ulaştırma Sistemi ve Dış Ticaret, 2002, http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/KonjokturIzlemeDb/ulsis.doc (15 Haziran 2007), ss. 1-2.

ulaştırma yatırımlarının %8' i düzeyine düşürülerek, demiryollarını iyileştirici yönde bir çaba gösterilmemiştir. Ekonomik açıdan en gelişmiş ülkelerde bile ulaştırmada kitle taşımacılığının en ucuz ve güvenli yöntemi sayılan demiryolu taşımacılığına ağırlık verilirken, Türkiye' de karayolu taşımacılığı en olumsuz ve güç koşullara karşın, ön planda tutularak kitle taşımacılığı ikinci plana itilmiştir. Örneğin, yurtiçi yolcu taşımacılığı sayısal temele oturtulmak istendiğinde, karayolu taşımacılığına düşen pay %96, yük taşımacılığında ise %94 gibi çarpıcı sayılarla gözler önüne serilmektedir. Özellikle yük taşımacılığındaki karayollarının payının giderek artması ciddi olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Karayolu trafiğinde ağır taşıtların payı gelişmiş ülkelerde %10 dolayında iken, ülkemizde bu oran %60' lara kadar çıkmaktadır. Karayolu üzerindeki ağır taşıt oranının bu derece yüksek oluşu trafik güvenliğini azaltan en önemli hususlardan biridir. Bunun olumsuz sonuçları, hızın düşmesi, araç kapasitelerindeki azalma, yollarda daha fazla tahribatın oluşması, alt yapının zamanından önce yıpranması, hatta kullanılamaz duruma gelmesi ve en önemlisi artan trafik kazaları olarak kendisini göstermektedir. Ülkemizdeki trafik kazaları ve neden olduğu ölümlerin sayısı gelişmiş ülkelerine göre 3-10 kat daha fazladır. 1990-1999 yılları arasında gerçekleşen ulaştırma sektörü yatırımlarının dağılımı incelendiğinde; 1990-1995 yılları arasında toplam yatırımlar içinde önemli bir paya sahip olan karayolu ve otoyol yatırımlarının 1996 ve sonrasında azalma sürecine girdiği, buna karşın yurtiçi yolcu taşımaları içinde çok küçük bir paya sahip olan havayolu ulaştırmasının yatırımlardaki payının önemli oranda arttığı ve 1990-1995 döneminde ortalama %6,9 düzeyinde olan bu payın, 1996-1999 döneminde ortalama %9,7 gibi çarpıcı bir büyüklüğe ulaştığı görülmektedir. Daha çok yurtdışı taşımalarda kullanılmak üzere gerçekleştirilen uçak alımları nedeniyle artan havayolu yatırımları, yurtiçi taşımalarda kronikleşen karayoluna bağımlı taşımacılık sorunlarına çözüm olacak yatırım alternatiflerini de olumsuz etkilemiştir. Türkiye' de hala en pahalı ulaşım sistemi olma özelliğini koruyan havayolu taşımacılığındaki yetersizliği, demir ve denizyolu sektörlerinden soyutlamak olanaksızdır[326].

[326] TÜBİTAK, Vizyon 2023 Ulaştırma ve Turizm Paneli: Ulaştırma Birinci Aşama Raporu, 2003, http://www.vizyon2023.org.tr/teknolojiongorusu/paneller/raporozet/ulastirma.pdf (17 Haziran 2007), ss. 8-10.

Son on yılda AB' ye tam üye ülkelerde yolcu trafiğindeki yıllık genel büyüme %10' un üzerine çıkmazken ülkemizde özellikle 2004 yılında yolcu trafiğinde DHMİ istatistiklerine göre %30,7 ve 2005 yılında %23,3 oranındaki büyüme Türkiye' yi dünyada havayolu taşımacılığı en hızlı gelişen ülkelerden biri konumuna getirmiştir. Buna rağmen özellikle karayolu taşımacılığına göre havayolu ile ülke içinde yapılan yük ve yolcu taşımacılığının toplam taşımacılık içindeki payı oldukça düşüktür. Ülke içinde farklı taşımacılık modları ile taşınan yaklaşık 200 milyon yolcunun yaklaşık %10' luk bölümü havayolu ile taşınırken, bu oran havayolu taşımacılığının geliştiği Avrupa ülkelerinde %30' un üzerine çıkmaktadır. Sözü edilen %10' luk orana özellikle 2004 ve sonrası iç hatlarda yaşanan ve %60' lara varan hızlı büyüme sonucunda ulaşılmıştır[327]. Turizm ve ulaştırma farklı iki sektör olarak görünse de birbirleri ile doğrudan etkileşim içerisinde bulunmaları nedeni ile gelişim planlamalarında bir arada değerlendirilmeleri gerekmektedir. Bu iki sektörün GSYİH' daki payının yaklaşık %20' ye ulaştığı dikkate alındığında turizm ve ulaştırmanın ülke kalkınmasında önemli rol oynayan iki sektör olduğu görülmektedir. Ülkemize 2004 yılında gelen turistlerin yaklaşık %72' sinin havayolu ile geldikleri göz önüne alındığında turizm gelirlerini arttırabilmek için havayolu ulaştırmasının da bu büyümeye paralel olarak planlı bir şekilde gelişmesi gerekmektedir[328].

2003 yılında yaşanan serbestleştirme hareketiyle beraber havayolları şirketlerinin rekabete girerek fiyatlarını düşürmesi otobüs firmalarının işini bir hayli zorlaştırmıştır. 49 YTL' ye kadar düşen uçak biletleri, tüketicilerin özellikle uzun yollarda otobüs yerine uçağı tercih etmesini sağlamıştır. Havayolu şirketlerinin fiyat kırması karşısında otobüs firmaları ise, konfor vaat ederek yolcu çekmeye, tek koltuk uygulaması ve yolculara Internet imkanı sunma gibi hizmetlerle havayolu şirketleriyle rekabet etmeye çalışmaktadırlar. Uçak şirketleri tarafından şu anda uygulanan fiyat politikasının uzun süre devam ettirilemeyeceğini düşünen otobüs firmaları, fiyat düşürme yerine hizmet kalitesini artırmanın daha iyi olacağını belirtmektedirler. Ulusoy Genel Müdürü Mustafa Yıldırım bu gelişmeleri şöyle değerlendirmektedir:

[327] DPT, *9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, s. 1.
[328] DPT, *9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, s. 2.

Hükümet tarafından havayolu sektörüne uygulanan imtiyazlar bu sektördeki taşıma ücretlerini karayolu taşıma sektörünün ücretleri seviyesine getirdi, hatta otobüs bilet ücretlerinin de altına düşürdü. Hükümetin havayolu firmaları için akaryakıttaki ÖTV (Özel Tüketim Vergisi)' yi kaldırması, havaalanı vergilerinde indirime gitmesi gibi ve başka kolaylıklar sağlaması havayolu firmalarına fiyatlarını neredeyse yarı yarıya aşağı çekebilme imkanı sundu. Bu da otobüs firmaları ile havayolu firmaları arasında fiyat dengesinin otobüs firmaları aleyhine bozulmasına neden oldu[329].

Önümüzdeki dönemde havayolu şirketleri arasında gittikçe artan rekabetin otobüs firmalarını hava taşımacılığı sektörüne yönelteceği beklenmektedir. Havayolu sektörüne girmek için tüm fizibilite çalışmalarını yaptıklarını belirten Mustafa Yıldırım, bu sektördeki hızlı değişim ve sivil hava taşımacılığının geleceğinin net olmaması nedeniyle bu girişimi askıya aldıklarını da belirtmiştir. Varan Air adlı bir havayolu şirketi kurduklarını ifade eden Yusuf Bolayırlı, ***"havayolu sektörüne girme düşüncelerinden vazgeçmediklerini, ileride Türkiye' de havacılığın iyi yerlere geleceğini düşündüklerini ve bu sektöre yeni girecek firmaların kapasiteleri çok iyi irdelemeleri gerektiğini"*** ifade etmektedir[330]. Rakamlarla ulaştırma sektörüne bakış şöyledir[331]:

- Taşımacılık sektörü içerisinde karayolu yolcu taşımacılığının aldığı pay: %95
- Taşımacılık sektöründe; deniz, hava ve demiryolu ile yolcu taşımacılığının payı: %5
- Karayolu taşımacılığında otobüsçülerin payı: %70 civarında.
- Toplam motorlu taşıt sayısı: 10 milyon 800 bin.

---

[329] *Havayolunda Otobüsçüler Dönemi,* 2006, http://www.haber7.com/haber.php?haber_id=13622 (17 Haziran 2007).
[330] *Havayolunda Otobüsçüler Dönemi,* 2006, http://www.haber7.com/haber.php?haber_id=136220 (17 Haziran 2007).
[331] *Kan Kaybı Yaşayan Karayolu Yolcu Taşımacıları, Hükümete Seslendi: Eşit Şartlarda Rekabet İstiyoruz,* 2006, http://dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=291378 (17 Haziran 2007).

- Otobüs sayısı: Yaklaşık 11 bin.
- Otobüs firması sayısı: 418' i aktif toplam 438 firma.
- Otobüs pazarının büyüklüğü: Yaklaşık 2 milyar 250 milyon dolar.
- Şehirlerarası toplam seyahat eden kişi sayısı: 720 milyon/yıl.
- Şehirlerarası kısa mesafeli (100-200 km) seyahat eden kişi sayısı: 550 milyon/yıl.
- Otobüslerle uzun mesafeli seyahat eden kişi sayısı: 170 milyon/yıl.
- Hava taşımacılığı özendirilerek kaybedilen yolcu sayısı: 18 milyon kişi/yıl.

5.1.3 Müşterilerin Pazarlık Gücü

Havayolu talebini etkileyen pek çok faktörden söz edilebilir. Bunlar; nüfus, ekonomik ve kültürel faaliyetlerin yoğunluğu, potansiyel müşterilerin gelir seviyeleri, bilet fiyatları, diğer ulaşım türlerinin müşterilere olan maliyeti, havayolu taşımacılığı hizmet sunumu bileşenlerinin kalitesi, rakiplerin sundukları hizmetin kalitesi ve bu hizmetin fiyatıdır. Genellikle havayolu taşımacılığı talebini etkileyen en önemli faktörün bilet fiyatları olduğu düşünülür. Fakat kişilerin gelir seviyeleri bilet fiyatlarına göre daha önemli bir talep belirleyicisidir. Bu konuda yapılan araştırmalar talebin fiyat esnekliğinin -0,5 ile -1 arasında değiştiğini, buna karşın gelir esnekliğinin 2' ye kadar ulaştığını göstermektedir. Gerçekten de grafikler incelendiğinde kişi başına gayri safi milli hasıla (GSMH) değişim oranının havayolu trafiğindeki değişime oldukça paralel bir seyir gösterdiği görülmektedir[332].

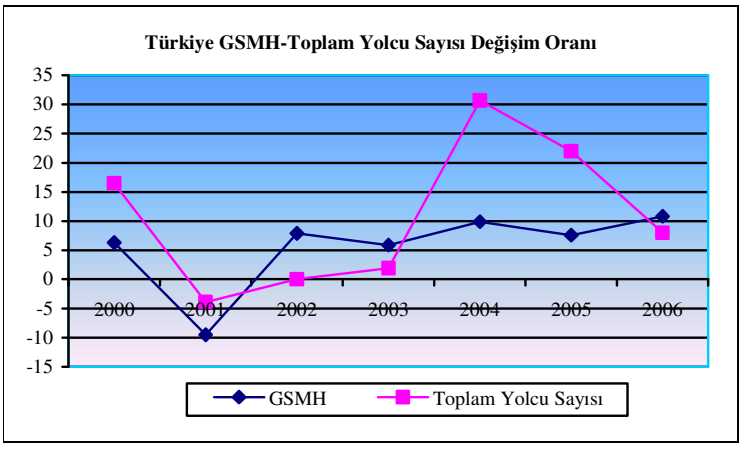
[332] Gerede, *Uç Türkiye Uç: İç Hat Havayolu Taşımacılığındaki Gelişmeler*, s. 2.

Tablo 25
Türkiye' de 2000-2006 Yılları Arası GSMH ve Toplam Yolcu Sayısındaki Artış Oranları

Yıllar	GSMH (%)	Yolcu Sayısı (%)
2000	6,3	16,5
2001	-9,5	-3,9
2002	7,9	0,01
2003	5,9	1,9
2004	9,9	30,7
2005	7,6	22
2006	10,8	8

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, Üretim Yönetimi İle GSMH, 2007, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=55&tb_adi=Üretim%20Yöntemi%20İle%20GSMH&ust_id=16 (23 Haziran 2007).

Şekil 7



XXI. yy.' ın başlarında tüm dünyada yaşanan ve dünyayı adeta küçük bir "köy" haline getiren küreselleşme hareketi sonucunda, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlar da gittikçe küçülmeye başlamıştır. Bu bağlamda ürün yönelimli pazarlama yaklaşımından, müşteri yönlü pazarlama yaklaşımına doğru yaşanan değişimde, müşteri bağlılığının geliştirilmesi işletmeler için önemli bir pazarlama sorunu oluştururken aynı zamanda, ilgi alanı ve stratejik bir amaç haline de gelmiştir. Zira müşterilerin korunarak elde tutulması ve bu paralelde müşteri bağlılığının yaratılması, işletmelerin varlığını sürdürmesi ve kar elde etmesini sağlayan en önemli yol olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler sosyal, ekonomik, teknolojik değişimin yaşandığı, müşteri bilinç düzeyinin ve tercihlerin hızla değiştiği küresel bir pazarda faaliyet göstermektedir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlere paralel olarak havayolu işletmelerinin pazara sundukları

hizmet çeşitlerinin artması, havayolu sektöründe ulusal ve uluslararası rekabetin de müşteriler üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu kapsamda sürekli gelişen ve hızlı bir küreselleşme süreci yaşanan dünyada, rekabetçi avantajların havayolu işletmeleri tarafından bilinmesi ve elde edilmesinin yanında, artan rekabet şartları havayolu işletmeleri ile müşterileri arasında uzun süreli bir ilişkiyi zorunlu hale getirmiştir. Dolayısıyla günümüzün en önemli rekabet stratejilerinin temel amacı işletmeye bağlı müşterilere sahip olmaktır[333].

"İşletme, insan gereksinimini karşılamak amacıyla, iktisadi mal ve hizmet üreten, iktisadi, teknik ve hukuki bir birimdir. Her işletme başkalarının gereksinimlerini karşılamak üzere kurulmaktadır. Kendi gereksinimlerini karşılamak üzere yapılan faaliyetler, işletme tanımının dışındadır. Bu bağlamda, her işletme bir pazar için veya bir müşteri grubu için üretim yapmaktadır. Bu temel düşünceden hareketle değer yönetiminin felsefesi müşteri için değer yaratmaktır" demiştik.

Hava taşımacılığı sektöründeki tüm havayolu işletmeleri de çok hızlı gelişim gösteren dinamik bir yapı içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmeler üzerindeki devlet müdahalesinin ve sektöre giriş koşullarının nispeten azalmış olması, işletmeler arasında yoğun bir rekabet ortamının yaşanmasına neden olmaktadır. Rekabetin artması, trafiğin düşmesi, yeni hatların, pazarların oluşturulması isteği, tüketicilerin satın alma alışkanlıklarının değişmesi, maliyetlerin artması, müşteri tatmini ve bağlılığının sağlanabilmesi gibi unsurlar, havayolu işletmelerini pazar ve müşteri odaklı olmaya iten başlıca nedenlerdir. Havayolu işletmelerinin işlerine daha geniş bir açı ile bakan birçok işletmenin pazarlama yöneticisi, müşteriyi, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasını ve müşterinin tatmin edilmesini işletme faaliyetlerinin merkezine yerleştirmektedir[334].

Hizmet üretiminde süreç geliştirmek çok önemli bir yer tutmaktadır. Müşteri hizmetlerinin başarısı, temel hizmetler ile yardımcı hizmetler arasında kurulacak stratejik dengeye bağlıdır. Bu nedenle, havacılık hizmetlerinin toplam hedef ve

---

[333] Özlem Atalık, "Havayolu İşletmeleri Örneğinde İşletme İmajının Havayolu İşletmesi Tercihlerine ve Müşteri Bağlılığına Olan Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", 2005, Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksek Okulu, http://www.akademikbakis.org/pdfs/7/Anadolu.pdf (18 Haziran 2007), ss.1-6.

[334] Gün ve Küçükönal, ss. 341-342.

amacının net olarak belirlenmesi gerekmektedir. Hava taşımacılığında üretim süreci, rekabet gücünün korunması ve geliştirilmesinde çok hızlı hareket etmeyi ve sistemin bütün parçalarının müşteri ihtiyaçlarına göre yönlendirilmesini zorunlu kılmaktadır[335].

5.1.4 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Havayolu firmalarının tedarikçi kuruluşları genel olarak; Yer İşletme Firmaları, İkram Firmaları, Akaryakıt Firmaları, Büyük Bakım Kuruluşları ve Otellerdir[336].

Türkiye havaalanlarında yer hizmeti, ikram, temsil, gözetim, yönetim ve uçak özel güvenlik hizmeti veren çeşitli işletmeler faaliyet göstermektedirler. Türkiye' nin ilk yer hizmetleri işletmesi olarak 1933 yılında, devlet tarafından havayollarına yer hizmetleri ve ikram servisi sağlamak üzere kurulan Havaş A.Ş., yer hizmetleri bölümü 1995 yılında, hisselerinin %60' ı satılarak özelleştirilmiştir. İşletmenin ikram hizmetleri de 1987 yılında USAŞ adı altında ayrılarak özelleştirilmiştir. 1958 yılında Ankara Esenboğa Havaalanında Türkiye' nin ilk özel yer hizmetleri işletmesi olarak Çelebi Hava Servisi A.Ş. kurulmuştur. Günümüzde havaalanlarında yerli ve yabancı havayolu işletmelerine yer hizmeti veren Havaş ve Çelebi şirketlerinin pazar payı yaklaşık %50' dir. Bu kuruluşlara ilave olarak Sabiha Gökçen Havaalanında HEAŞ A.Ş.' de ihtiyaç duyulan yer hizmeti faaliyetlerini sürdürmektedir. Temsil, gözetim ve yönetim şirketleri ile ikram ve güvenlik hizmeti veren tüm şirketler Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü' nce verilen çalışma ruhsatlarına sahiptirler[337].

Havayollarında uçak içi ikram hizmetleri atıştırmalık yiyeceklerden sıcak ve soğuk yemeklere kadar değişim göstermektedir. Ayrıca sunulan hizmetler uzun ve kısa mesafeli uçuşlarda, birinci sınıf, business ve ekonomi sınıfı uçuşlarda da çeşitlilik göstermektedir. Uçak içi ikram hizmetleri yalnızca yiyecek ve içeceklerin havayolu şirketlerine satışını değil, yiyecek ve içeceklerin uçaklara teslimi, bu ürünlerin uçaklara yüklenmesi ve boşaltılması, çöp ve atıkların toplanması ve boşaltılması, yiyeceklerin

---

[335] Gün ve Küçükönal, s. 342.
[336] Önen, s. 145.
[337] Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, Kuramsal Yapısı, Yasal Çerçevesi ve Göstergeleriyle Ulaştırma Sektörü, 2007, http://www.tusiad.org/ (10 Haziran 2007), s. 173.

hazırlanması ve yiyeceklerin takdim şekilleri dahil bir takım ek hizmetleri de içermektedir. Havayolu şirketleri bu hizmetleri farklı şirketlerden değil tek bir hizmet kurulusundan almayı tercih etmektedirler. Dolayısıyla ilgili ürün pazarı belirlenirken sunulan bu hizmetler için tek bir ürün pazarı tanımlamak mümkündür. USAŞ uzun süredir koruduğu yüksek pazar payı ile uçak içi ikram hizmetleri pazarında lider konumdadır. Bunda pazardaki alımların yaklaşık %50' sini gerçekleştiren THY' nin tedarikçisi olmasının rolü büyüktür. En yakın rakibi Sancak Havacılık Hizmetleri A.Ş.' nin (Sancak) pazar payı ise % (….) olarak bildirilmiştir. Bildirim Formu' nda yer alan bilgilere göre Samsun ve Kayseri' de faaliyet gösteren diğer iki ikram şirketi Akyol Gıda Turizm İnş. Pet. Tic. Ltd. Şti.' nin ve Beştepe Gıda Güvenlik Tem. İnş. Tur. San. Tic. Ltd. Şti. ise pazara yeni girmişlerdir. USAŞ' ın uçak içi ikram hizmetleri pazarındaki tek rakibi Sancak, LSG Lufthansa Service Europe/Africa ile Bayrak Grup arasında kurulan bir ortak girişimdir. Sancak, 1998 yılından beri İstanbul Atatürk ve Sabiha Gökçen, Ankara, İzmir, Dalaman, Bodrum, Antalya ve Adana havaalanlarında hizmet vermektedir. USAŞ' tan farklı olarak sadece Trabzon' da hizmet vermemektedir. Uzun yıllar piyasaya yeni girişler olmamış ve piyasada iki teşebbüs faaliyet göstermiş, sektörde üçüncü firma olan Eurest, USAŞ tarafından devralınmıştır. Son yıllarda hizmet vermeye başlayan Akyol ve Beştepe firmaları ise USAŞ ve Sancak' ın tesisinin bulunmadığı Samsun ve Kayseri havaalanlarında faaliyet göstermeye başlamışlardır[338].

THY ise 15 Eylül 2006 tarihinde Avusturyalı Do&Co Restaurants&Catering A.G. firması ile %50-%50 ortaklık ile THY DO&CO İkram Hizmetleri A.Ş.' ni kurmuştur. 1 Ocak 2007 tarihinden itibaren de THY DO&CO' dan ikram hizmeti alınmaya başlanmıştır[339].

Havayolu şirketleri ikram hizmetlerini diğer havayolu firmaları karşısında farklılaşmak ve özellikle yüksek gelirli yolcuların (business/first class) tercih etmesini sağlamak için kullanabilmektedirler. "Low cost carrier" olarak tabir edilen ve ucuz sefer düzenlemek yoluyla faaliyet göstermek isteyen havayolu taşıyıcıları dışındaki havayolu taşıyıcıları için ikram hizmetleri yolculara sunulan havayolu taşımacılığı hizmetinin bir

[338] Rekabet Kurulu Kararı 29.12.2006. Dosya Sayısı. 2006-4-217, K. 06-96/1225-370, http://www.rekabet.gov.tr/pdf/06-96-1225-370.pdf (20 Haziran 2007), ss. 1-16.
[339] Türk Hava Yolları, Basın Bülteni, 2007, http://www.thy.com/tr-TR/corporate/news/press_room/press_releases/press_release.aspx?pid=1709 (23 Haziran 2007).

parçasıdır. “Low cost carrier” niteliğindeki taşıyıcılar ise bu hizmeti yolculara bedelini ayrı olarak ödemeleri kaydıyla sunmaktadırlar ve bu tür taşıyıcılar için ikram daha az önem taşımaktadır. Türkiye’ de de bazı havayolu firmaları ikram hizmetini bilet fiyatından ayrıştırmış ve yolculuk sırasında ikram hizmetinden faydalanmak isteyen yolculara bu hizmeti ücret karşılığı vermeye başlamıştır. Türkiye uçak yolcusu profilinin THY’ nin aksaklıklarını daha hoşgörülü karşılarken özel havayolu şirketlerine karşı daha tepkili olduğunun yapılan anketlerle tespit edilmiştir. Yoğun rekabetin yaşandığı sektörde, havayollarının uçak içi ikram hizmetinde yaşanacak aksaklıkların ve kalite düşüklüğünün yolcu nezdinde havayolu imajının kaybına yol açacağı da ifade edilmektedir[340].

Tablo 26
Türkiye’ de Yer Hizmeti, İkram, Temsil, Gözetim, Yönetim ve Uçak Özel Güvenlik Hizmet Veren Kuruluşlar

Yer Hizmeti Kuruluşları (A Grubu Çalışma Ruhsatına Sahip)	
1.	Çelebi Hava Servisi A.Ş.
2.	Hava Alanları Yer Hizmetleri A.Ş. (HAVAŞ)
Kendilerine Yer Hizmeti Veren Hava Yolu Kuruluşları (B Grubu Çalışma Ruhsatına Sahip)	
1.	Air France
2.	Alitalia İtalyan Hava Yolları
3.	AtlasJet Uluslararası Havacılık A.Ş.
4.	British Airways PLS.
5.	Çukurova Havacılık A.Ş.
6.	Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.
7.	İran İslam Cumhuriyeti Hava Yolları
8.	Lufthansa Alman Hava Yolları
9.	MNG Hava Yolları ve Taşımacılık A.Ş.
10.	Onur Hava Taşımacılık A.Ş.
11.	Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.
12.	Suudi Arabistan Hava Yolları
13.	Swıss Internatıonal Aır Lınes Ltd.(Merkezi İsviçre) Türkiye İstanbul Şubesi
14.	THY A.O.
Temsil, Gözetim ve Yönetim Şirketleri	
1.	ACM Air Charter Market Uçak Ser.ve Tur.Hiz.Ltd.Şti.
2.	Ada Havacılık ve Tur.Servisleri Ltd.Şti.
3.	Adria Turizm İşletmeleri Turizm Seyahat Acenteleri Ltd. Şti.
4.	Adriyatik Taşımacılık Dış Tic.Ltd.Şti.

[340] Rekabet kurulu kararı 29.12.2006. Dosya Sayısı. 2006-4-217, K. 06-96/1225-370, http://www.rekabet.gov.tr/pdf/06-96-1225-370.pdf (20 Haziran 2007), ss. 1-16.

5.	Air Kargo
6.	Air Mark Havacılık Turizm Ve Taşımacılık Ltd. Şti.
7.	Akua Trans Turizm Havacılık Ltd.Şti.
8.	Bilen Havacılık Ltd.Şti.
9.	Casio Air Tur. Dış. Tic.Org.ve İnş.Ltd.Şti.
10.	Cresta Tur.ve Havacılık Hiz. San.Tic.A.Ş.
11.	Euroserve Hizmet Ve İşletmecilik A.Ş.
12.	Fly Hava Kargo Servis Hav.ve Tur.Hiz.Ltd.Şti.
13.	Gold Air Hav.Tur.Tic.Ltd.Şti.
14.	Gözen Havacılık ve Tic.Ltd.Şti.
15.	Kaçkar Tur Turizm Sey.Acentalığı Tic.Ltd.Şti.
16.	Nart Tur Turizm Sey.Acentalığı Tic.Ltd.Şti.
17.	Olimpik Tur Turizm
18.	SBA Havacılık Tur.ve Tic.Ltd.Şti.
19.	Süha Hiçyorulmaz Tur. Tic.Nak.ve Gıda Ltd.Şti.
20.	Trek Tur.San.ve Tic.A.Ş.
İkram Servis Kuruluşları	
1.	Sancak Havacılık Hizmetleri A.Ş.
2.	Turkish Do&Co İkram Hizmetleri A.Ş.
3.	Akyol Gıda Truizm İnşaat Petrol Tic. Ltd. Şti.
4.	Beştepe Gıda Güvenlik Tem. İnş. Tur. San. Ve Tic. Ltd. Şti.
Uçak Özel Güvenlik Hizmet ve Denetimi Kuruluşları	
1.	Gözen Havacılık Ve Ticaret Ltd.Şti.
2.	Çelebi Güvenlik Sistemleri Ve Danışmanlık

Kaynak: SHGM, Havacılık Sektörü, 2007, http://www.shgm.gov.tr/index2.html (21 Haziran 2007).

Sürekli büyüyen havacılık sektörü yakıt satışlarını da artırmıştır. Türkiye' de uçak yakıtı pazarı son beş yılda %40 büyürken, sektörde faaliyet gösteren şirketlere iddialı yeni oyuncular da katılmaktadır. Türkiye uçak yakıtı (Jet A1) pazarı 2001-2005 yılları arasında %40 oranında büyüme göstererek, 1 milyon 580 bin metreküpten, 2 milyon 284 bin metreküpe ulaşmıştır. Büyüme oranı 2004' te %16,9, 2005 yılında ise %13,4 olarak gerçekleşmiştir. Pazarın bu kadar hızlı büyümesinde iç hatların özel şirketlere açılması ve bilet fiyatlarının düşmesinin büyük etkisi olmuştur. Türkiye' de toplam uçak sayısı 2001 yılında 122 iken, 2006 yılında 259' a ulaşmıştır. 2003 yılında yaklaşık 370 bin adet olan uçuş trafiği, 2005 yılında 534 bine ulaşmıştır. Havayolu yakıt pazarında faaliyet gösteren şirketlere Akpet de katılmıştır[341].

[341] Güntay Şimşek, "Havada Yakıt Yarışı", *Sabah,* 24 Eylül 2006, http://arsiv.sabah.com.tr/2006/10/15/cp/hob101-20060924-102.html (21 Haziran 2007); Petrol Ofisi Anonim Şirketi, Hava Satışları, 2007, http://www.poas.com.tr/www/index_poas.html# (21 Haziran 2007).

Tablo 27
Türkiye Uçak Yakıt Pazarı

Şirket	Pazar Payı (%)
Petrol Ofisi	73,4
Exxon Mobil	12,4
Shell	7,7
BP	6,5

Kaynak: Güntay Şimşek, "Havada Yakıt Yarışı", *Sabah,* 24 Eylül 2006, http://arsiv.sabah.com.tr/2006/10/15/cp/hob101-20060924-102.html (21 Haziran 2007).

Nisan 2001 tarihinde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü' nün JAA' ya tam üye olması sonrasında yapılan hızlı çalışmalar ve düzenlemeler ile JAR-145 onaylı bakım kuruluşlarının standartlarını belirleyen yönetmelik tam olarak uygulanmaya başlamış ve bu konuda JAA' dan tam yetki alınması ülkemizde faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin hava aracı bakımlarını kendi imkanları ile gerçekleştirmeleri sonucunda yurt dışına döviz çıkışı önlenmiş, başta THY olmak üzere bazı havayolu işletmeleri bakım altyapılarını geliştirerek yabancı havayolu işletmelerinin uçaklarına da bakım hizmeti vermeye başlamışlardır. Oluşan yoğun talep üzerine THY, Sabiha Gökçen Havalimanı' nda (SGH) yönetimi tamamen özerk yapıda olan bir bakım, onarım tesisi kurma konusunda bir çalışma başlatmıştır. 2005 yılından geçerli olmak üzere Milli Savunma Bakanlığından, SGH' de 80 hektarlık arazi yıllık 2 milyon dolardan 25 yıllığına kiralanmıştır. Kısa adı HABOM olan Havacılık Bakım Onarım ve Modifikasyon Merkezi projesinin toplam yatırım tutarı 300-400 milyon dolar olarak hesaplanmaktadır. THY, kendi uçakları dışında Türkiye' deki diğer havayollarının uçaklarına ve bölge ülkelerine ait uçaklara da bakım hizmeti verebilecektir. Bölgenin en büyük bakım, onarım ve modifikasyon merkezi olacak olan tesislerde ilk etapta 2000, uzun dönemde ise 5000 kişiye iş imkanı sağlanacağı ve 2006 yılında hizmete giren tesislerden on yılda 1 milyar dolar gelir elde edileceği tahmin edilmektedir[342].

Oteller ise yine altışar aylık yurtiçi-yurtdışı anlaşmalarla belirlenmektedir. Uçucu ekiplerin konaklama maliyetleri bu kalemde yer almaktadır. Bu alanda

[342] DPT, *9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, ss. 16-17.

alternatifler fazla olduğundan, fiyatına, kalitesine ve ödeme koşullarına göre uygun anlaşmalar yapılabilinmektedir[343].

5.1.5 Pazardaki Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti

Hızlı bir ulaştırma modu olan havayolu taşımacılığı ülkemiz coğrafyası göz önüne alındığında özellikle yurtiçi yolcu taşımacılığında etkin olabilecek bir ulaştırma modudur. Son yıllarda ulaşım bedellerinde önemli düşüşler olmasına rağmen henüz ülkemizde tercih edilen bir ulaşım aracı değildir. Havayolu yük taşımacılığı değerlendirildiğinde ise ağırlık ve hacim sınırlandırmaları nedeniyle diğer modlar ile rekabet şansı düşüktür. Henüz sivil havacılığa hizmet veren uçak sayımız çok sınırlıdır. Önümüzdeki yıllarda ülkemizdeki gelişmeye bağlı olarak sivil havacılık sektörüne yeni katılımların olması beklenmektedir. AB üyeliği sonrası havayolu taşımacılığı sektöründe talebin ülkelerarası insan hareketinde gerçekleşmesi beklenen artışa paralel olarak artması beklenmektedir[344].

1983 yılında hava taşımacılığı sektörünün serbestleşmesi ile büyük bir büyüme yaşanmış ve bu dönemde toplam 19 havayolu işletmesi kurulmuş ancak bunların 10 tanesi birkaç yıl içerisinde iflas ederek faaliyetlerine son vermişlerdir. Günümüzde, ülkemizde biri devlete ait olmak üzere 16 havayolu işletmesi kayıtlıdır. Yıllar itibari ile bu işletmelerin hava aracı sayıları, koltuk sayıları, havaalanları yer hizmetleri ve ikram hizmeti veren kuruluşlar ile kamu sektörü, özel sektör genel havacılık işletmelerinin ve kamu ve özel sektör hava taksi işletmelerinin faaliyetleri önemli gelişmeler göstermiştir. 11 Eylül 2001' de A.B.D.' de yaşanan terör eylemleri tüm dünyada sivil havacılığı olumsuz yönde etkileyerek birçok havayolu işletmesinin zarar ve iflas etmesine neden olmuş ve bu olayların havacılık sektörüne etkisi 2002 yılında da devam etmiştir. Bütün bu olumsuzluklara rağmen Türk özel havayolu işletmeleri 2002 yılında bir önceki yıla oranla taşıdıkları yolcu sayılarını arttırarak faaliyetlerini sürdürmüşlerdir[345].

Ulaştırma Bakanlığının aldığı bir karar ile iç hat havayolu taşımacılığında yaşanan yeniden serbestleşme 20 Ekim 2003' te Fly Havayolları' nın İstanbul-Trabzon

[343] Önen, s. 146.
[344] TÜSİAD, *Kuramsal Yapısı, Yasal Çerçevesi ve Göstergeleriyle Ulaştırma Sektörü*, s. 185.
[345] TÜSİAD, *Kuramsal Yapısı, Yasal Çerçevesi ve Göstergeleriyle Ulaştırma Sektörü,* ss. 173-174.

uçuşuyla başlamıştır. Daha sonra iç hat uçuş izni alan diğer havayolu işletmelerince özellikle İstanbul çıkışlı olarak ülke içerisinde birçok noktaya THY dışında da hizmet verilmesi mümkün olmuştur. Özel havayolu işletmelerinin de iç hat havayolu taşımacılığı pazarına girmesiyle birlikte yolcu trafiğindeki büyüme 2004 yılında bir önceki yıla göre %59, 2005 yılının ilk 8 ayındaki büyüme de bir önceki yılın aynı dönemine göre %35 olarak gerçekleşmiştir. Yolcu trafiği bakımından iç hatlarda özel havayollarının payı 2004 yılı itibarıyla %30' a çıkmasına karşın pazarın büyümesiyle birlikte THY' de yolcu trafiği bakımından %15' lik bir büyüme gerçekleşmiştir. Türkiye' de iç hat havayolu taşımacılığında THY dışında 5 havayolu işletmesi faaliyet göstermektedir. Halihazırda rekabetin yaşandığı iç hat havayolu taşımacılığında, yakın gelecekte başka işletmelerin de pazara girmesi beklenmektedir. Bu havayolu işletmeleri THY' ye göre daha düşük fiyatlar sunmalarına karşın ve bazı özellikleri itibarıyla düşük maliyetli havayolu iş modelini uygulamakta olsalar da bunlara tam olarak "düşük maliyetli havayolu işletmesi" denilememektedir. Aynı zamanda charter/tarifesiz taşıyıcı olarak hizmet veren bu havayolu işletmeleri sahip oldukları filo yapıları da daha çok charter/tarifesiz hizmet vermeye uygun uçaklardan oluşmaktadır. Filoların daha küçük gövdeli bölgesel uçaklarla takviye edilmesi ile birlikte başlayacak çapraz uçuşlar, serbestleşmenin etkisinin daha da güçlenmesini ve belli başlı merkezlerin hava köprüsüyle birbirine bağlanmasını sağlayacaktır. Bu konuda bazı havayolu şirketleri aldıkları yeni bölgesel uçaklar ile çapraz uçuşlara başlamışlardır. Uçak biletlerinden alınan vergilerde yapılan indirimin yanı sıra havayolu işletmelerinin yeni yapılan düzenlemeler ile bilet fiyatlarını kendilerinin belirleyebilme serbestisinin verilmesi THY dahil iç hatlarda faaliyet gösteren tüm havayolu işletmelerinin daha düşük fiyatlar sunmalarına olanak sağlamış ve pazarın büyümesiyle birlikte havayolu işletmeleri de bu trafik artışından faydalanarak hizmet miktarlarını ve gelirlerini artırmışlardır[346].

Türk havacılık sektöründe tarifeli veya tarifesiz seferlerle faaliyet gösteren şirketlerin uçak, kargo ve koltuk kapasiteleri Tablo 28' de belirtilmekte; bunların yolcu ve kargo miktarları bakımından sektör içerisindeki aldıkları paylar ise Grafik 4 ve Grafik 5' te gösterilmektedir. Tablo 29' da, yıllar itibariyle ülkemizde faaliyet gösteren havayolu işletme sayıları gösterilmektedir. 2006 yılında bu listeye tarifeli/tarifesiz

[346] DPT, *9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu,* ss. 14-15.

seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapan 4 havayolu işletmesi daha eklenmiştir. Bu işletmeler; Tunca Havacılık A.Ş., TarhanKule Havayolları Ticaret A.Ş., IHY İzmir Havayolları A.Ş., Altın Havayolu Taşımacılığı Turizm ve Tic. A.Ş.' dir[347].

Tablo 28
Havayolu İşletmelerinin Uçak ve Koltuk Kapasiteleri

İşletme Adı	Ruhsat Kapsamı	Filo/Uçak Sayısı	Koltuk Kapasitesi	Kargo Kapasitesi (Ton)	Yolcu Uçağı Sayısı	Kargo Uçağı Sayısı
Thy A.O.	Tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı	88	14.652	38.000	87	1
Onur Air	Tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı	28	6.556	-	28	-
Atlas Jet	Tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı	18	3.072	-	18	-
Pegasus Airlines	Tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı	14	2.608	-	14	-
Sun Express	Tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı	10	1.917	-	10	-
FLY Air	Tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı	10	2.338	-	10	-
Kıbrıs THY	Tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı	7	1.414	-	7	-
Sky Airlines	Tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı	5	863	-	5	-
Saga Airlines	Tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı	3	703	-	3	-
Inter Ekspres Airlines	Tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı	4	513	-	4	-
Free Bird Airlines	Tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı	3	534	-	3	-
Dünyaya Bakış Airlines	Tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı	3	495	-	3	-
Turistik Havayolları	Tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı	2	296	-	2	-
MNG Airlines	Tarifeli ve tarifesiz seferlerle kargo taşımacılığı	28	2.447	395.109	13	15
Kuzu Air Cargo	Tarifesiz seferlerle kargo taşımacılığı	4	-	175.000	-	4
Act Airlines	Tarifesiz seferlerle kargo taşımacılığı	1	-	42.000	-	1
TOPLAM		**228**	**38.408**	**650.109**	**207**	**21**

Kaynak: SHGM, İstatistik Raporu 2005, http://www.shgm.gov.tr/doc3/istatistik.xls (18 Ocak 2006).

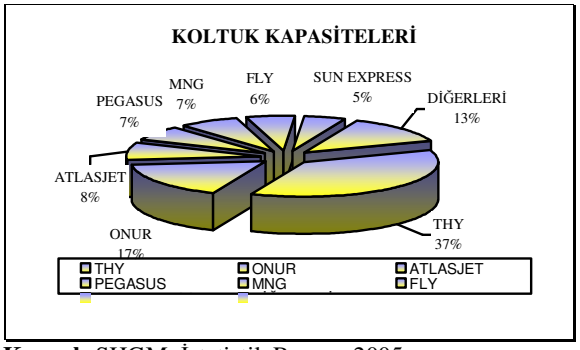
[347] SHGM, Havayolu İşletmeleri, 2006, http://www.shgm.gov.tr/doc/hyi.xls (9 Ocak 2007).

Tablo 29
Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünce Ruhsat Verilen Havayolu İşletmeleri Sayıları

YILLAR	TOPLAM HAVAYOLU
1995	14
1996	11
1997	11
1998	10
1999	9
2000	11
2001	14
2002	14
2003	13
2004	15
2005	16
2006	20

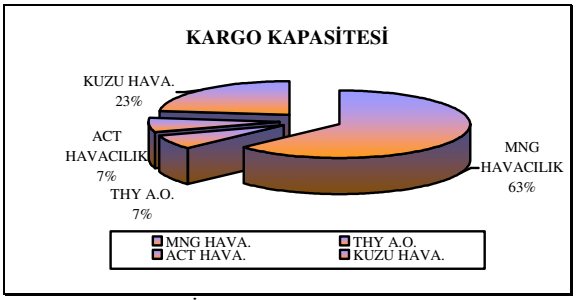
Kaynak: SHGM, İstatistik Raporu 2005, http://www.shgm.gov.tr/doc3/istatistik.xls (17 Ocak 2007).

Grafik 4



Kaynak:SHGM, İstatistik Raporu 2005, http://www.shgm.gov.tr/doc3/istatistik.xls (18 Ocak 2006).

Grafik 5



Kaynak: SHGM, İstatistik Raporu 2005, http://www.shgm.gov.tr/doc3/istatistik.xls (18 Ocak 2006).

"Havada yaşanan rekabet daha da artacak gibi görünüyor" yorumunu yapan Pegasus Havayolları Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı' ya göre;

> *2007' de bana göre sektör el değiştirmelere gebe. Özel havayolu şirketleri arasında rekabet arttıkça verimliliği olmayan havayolları havlu atmak zorunda kalacaktır. İç hat uçuş pazarı, özellikle rekabet eden büyük oyuncular için büyük potansiyel teşkil ediyor. Potansiyeli değerlendirmek isteyen havayolları, destinasyon ve koltuk arzını artırıyorlar. Arzın artışı pazarda fiyatların daha da düşmesine ve kar marjlarının azalmasına yol açabilir. Rekabet, fiyat avantajı üzerinde yoğunlaşıyor*[348].

Önümüzdeki günlerde hızlanması beklenen havayolu şirketleri arasındaki birleşmelerde, yerli firmaların yanı sıra yabancı firmaların da sahneye çıkması beklenmektedir. ***"Ucuzlayan fiyat ve artan sefer sayıları ile gidilen yer sayısındaki artış sonucu artık herkesin uçağa binebilecek duruma geldiğini, ancak bunun ucuz fiyatlarla gerçekleşmesi ve pazardan pay almak isteyen firmaların giriştiği sert rekabet nedeniyle şirketlerin sıkıntıya düştüğünü"*** belirten özel havayolu şirketleri yöneticilerine göre firmaların sıkıntıya düşmesinin en önemli nedenlerinin başında rekabet ile düşen fiyatlar gelmektedir. Özel havayolu şirketleri, bilet fiyatlarının ucuzlaması ve uçulan nokta sayısının artması ile iç seferlerde ciddi bir artış meydan geldiğini, bu yolla pazarın katlanarak büyüdüğünü, ancak bu büyümenin şirket karlarına yansımadığını savunmaktadırlar[349].

---

[348] *Havayolları Yaza Sıkıntılı Giriyor*, 2007, http://www.airporthaber.com/hb/cikti.php?id=15437 (22 Haziran 2007).
[349] *Havayolları Yaza Sıkıntılı Giriyor*, 2007, http://www.airporthaber.com/hb/cikti.php?id=15437 (22 Haziran 2007).

5.2 Atlasjet Havayolları Hakkında Genel Bilgiler*

Atlasjet Havacılık A.Ş., 14 Mart 2001 tarihinde Öger Holding A.Ş. tarafından kurulmuş, iç ve dış hatlarda tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapmak üzere ruhsatlandırılmış ve ilk uçuşunu 1 Haziran 2001 tarihinde gerçekleştirmiştir. Nisan 2004 tarihinde, turizm sektörünün güvenilir lider şirketlerinden ETS Tur' un ve Öger Tur' un güçlerini birleştirmesiyle Atlasjet' te yeni bir yapılanmaya gidilmiştir. 14 Haziran 2004 tarihinde, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından "iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı" yapmak üzere ruhsatlandırılarak, 01 Temmuz 2004 tarihinden itibaren iç hatlarda tarifeli seferlerine başlamıştır. 01 Şubat 2006 tarihi itibariyle Öger Grubu' nun Atlasjet' te bulunan % 45' lik hissesi, ETS Grubu tarafından devir alınmıştır. Atlasjet Havayolları Yönetim Kurulu Başkanlığı' na Murat Ersoy, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı ve CEO' luğuna ise Tuncay Doğaner getirilmiştir.

"Toplam kalite anlayışını benimsemiş, hizmet kalitesiyle tanınan ve güvenilen bir marka olmak" vizyonu ile; "sektöründeki yenilikleri takip ederek sürekli gelişme yönünde, teknolojinin tüm imkanlarını çalışanlarına ve müşterilerine sunarak çalışmak" misyonuna sahip Atlasjet, Türkiye' de Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association-IATA) üyesi ilk ve tek özel havayolu şirketi olarak, IATA' nın, operasyonel güvenlik denetimini başarıyla tamamlayarak, uluslararası operasyonel güvenlik denetimi IOSA (International Operational Safety Audit) Tescili' ni de bünyesine eklemiştir. Havacılık sektörüne özel tasarlanmış, dünya kriterlerine uyumlu hale getirilen operasyonel güvenlik standardı tescili IOSA; bir havayolunun uluslararası alanda tanınan ve uygulanması önerilen 900' ün üzerinde standardını kapsamakta ve IOSA denetimi her 24 ayda bir yenilenmektedir. Uçuş emniyetini en önemli öncelik olarak benimseyen Atlasjet, uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrasında gösterdiği operasyon güvenliği performansıyla, uluslararası arenada da bu tescili almaya hak kazanmış; uçuş güvenliği, dakiklik, uçuş sayısı, deri koltuklu-konforlu uçakları, genç ve dinamik filosu, uyguladığı fiyat politikası ve doyurucu ikramlarıyla yüksek kaliteli hizmet anlayışını benimsemiştir.

* Bölüm 5.2 ve alt bölümlerinin yazılmasında www.atlasjet.com Internet sitesinden faydalanılmıştır.

Atlasjet bir yıl içerisinde rekor bir büyüme gerçekleştirerek, koltuk kapasitesini %685, filodaki uçak sayısını ise %850 oranında arttırmıştır. Ocak- Ağustos 2005 tarihleri arasında, 689 bin 450 yolcu iç hatlarda, 654 bin 319 yolcu dış hatlarda olmak üzere toplam 1 milyon 334 bin 769 yolcu taşımıştır. Ocak-Ağustos döneminde %71' lik doluluk oranı yakalayan Atlasjet, 2 adet Boeing B757 model uçaklarının da filoya dahil olmasıyla uçak sayısını 17' ye, koltuk kapasitesini de 3000' e yükseltmiştir. 144 koltuk kapasiteli 4 adet sıfır kilometre Airbus A319 uçaklarını, Aralık 2005-Nisan 2006 tarihleri arasında filosuna katmış olan Atlasjet, ilk uçağı Airbus' ı Hamburg' daki merkezinden teslim almıştır. 2005 yılında Kars ve Konya uçuş noktalarının da eklenmesiyle iç hatlarda destinasyon sayısını 14' e çıkartan Atlasjet, 2004 yılına oranla %127' lik bir artışla, Ağustos 2005 itibariyle 133 milyon Euro ciro gerçekleştirmiştir. Atlasjet, 2005 sonu itibariyle 225 milyon Euro ciro ve %142' lik ciro artışı hedeflemiştir.

2006 yılında ise Atlasjet Havayolları' nın ilk 10 aylık zaman diliminde 48.699 saat uçuş ve 26.927 take off (kalkış/uçuş sayısı) gerçekleştirmiş olduğu belirtilmiştir. 10 aylık sürede toplam 3.045.863 yolcu taşınmış ve %81 doluluk oranı gerçekleştirilmiştir. Ayrıca iç hatlarda 2.161.402 yolcu taşınmış; Türkiye' de özel havayolları içerisinde %86 doluluk oranını sadece Atlasjet' in gerçekleştirdiği belirtilmiştir.

2005 yılında %75 doluluk oranına sahip Atlasjet; %86 doluluk oranıyla 2006' yı birincilikle kapatmıştır. 2007' nin ölü sezon olarak nitelendirilen ilk dört ayını %89 doluluk oranıyla tamamlayan Atlasjet, 2005 yılında, 265 milyon $ olarak açıkladığı cirosunu, 2006 yılında 340 milyon $' a çıkarmış; 2007 yılında cirosunu 380 milyon $ olarak hedeflemektedir.

2006 yılında peş peşe yaşanan olumsuzluklar; Kuş Gribi, Hz. Muhammed Karikatürleri ve Trabzon' da bir papazın öldürülmesi olaylarının sonucunda turizmde hızlı bir gerileme yaşanmıştır. Sezon içinde Güneydoğu Anadolu bölgesinde terör olaylarının yansımaları ile, Ekim ayında ön görülen rezervasyonların gerçekleşememesi ile birlikte havacılık sektöründe ciddi problemler yaşanmaya başlamıştır. İç hatlardaki arz fazlası sorunu ve beraberindeki ölçümlenmeden ve kur riski göze alınmadan yapılan, düşük fiyat politikaları da bu alanda sektörde kendi içinde ayrışmalar olacağını

işaret etmektedir. Atlasjet Havayolları Yönetim Kurulu Başkanı Murat Ersoy'a göre; uzun vadede her havayolu her yere uçmayacak ve sadece belli noktalara konsantre olup o bölgelere yaptığı uçuş sayısını ve doluluk oranını yükseltmek için uğraş verecektir.

Ersoy' un ifade ettiği gibi;

> *Karayolu taşımacılığında olduğu gibi hava taşımacılığında da bir ayrışma olmuştur. Yolcu nezdinde Thy ve Atlasjet, havayolu taşımacılığının Varan ve Ulusoy' u, diğer havayolları da Metrosu veya Kamil Koç' u olmuştur. Türkiye' nin batısındaki noktalara uçuş yapan yolcuların havayolu tercihlerinde ücretten önce uçakların konforlu ve yeni olması, uçuşlardaki dakiklik, ikram ve güler yüz öncelikli rol oynarken; doğudaki noktalarda bilet fiyatı öncelikli olmaktadır. 3 YTL. fark için Doğu yolcusu, 1 yaşındaki koltuk aralıkları geniş, konforlu ve iyi ikram veren havayolunun yerine, 15-20 yaşındaki uçaklarla konfor ve ikramdan uzak bir uçuşu tercih edebilmektedirler. O zaman havayolu olarak önünde iki seçenek kalmaktadır. Ya o bölgelere aynı yaş uçaklar, aynı hizmet ve ikram standardı ile uçup fiyat rekabeti yapacaksınız ki bu markanıza orta vadede zarar verecektir ya da o noktalara daha az yoğunlukla uçuş yapacaksınız. Ayrışmadan kastımız budur. Zaman içinde her havayolu farklı uçuş noktalarına kendiliğinden odaklanacaktır.*

2006 Eylül ve Ekim aylarında yaşanan olumsuzluklardan sonra gelen iptallerle havayollarının hemen hemen tamamı uçaklarını yurt dışına kiralamak zorunda kalmıştır. Atlasjet de uçaklarının bir kısmını yurt dışına kiralamıştır. Atlasjet' den yapılan açıklamaya göre, 2006 yılında kendilerini en çok sıkıntıya sokan olay; iç hatlarda bütün satışlarının YTL. olarak yapılmasına karşın giderlerinin neredeyse tamamının döviz cinsinden olmasıdır. 2006 Mayıs ayında yaşanan kurda artış, Atlasjet' i YTL' ye karşı açık pozisyonda bıraktığı için iç hatlarda biraz daha konservatif davranmalarına neden olmuş; arzı daraltmış ancak daha sonra hükümetin ekonomik önlemleri, ülkenin ve sektörün dinamizmi ile bu sıkıntı aşılmıştır.

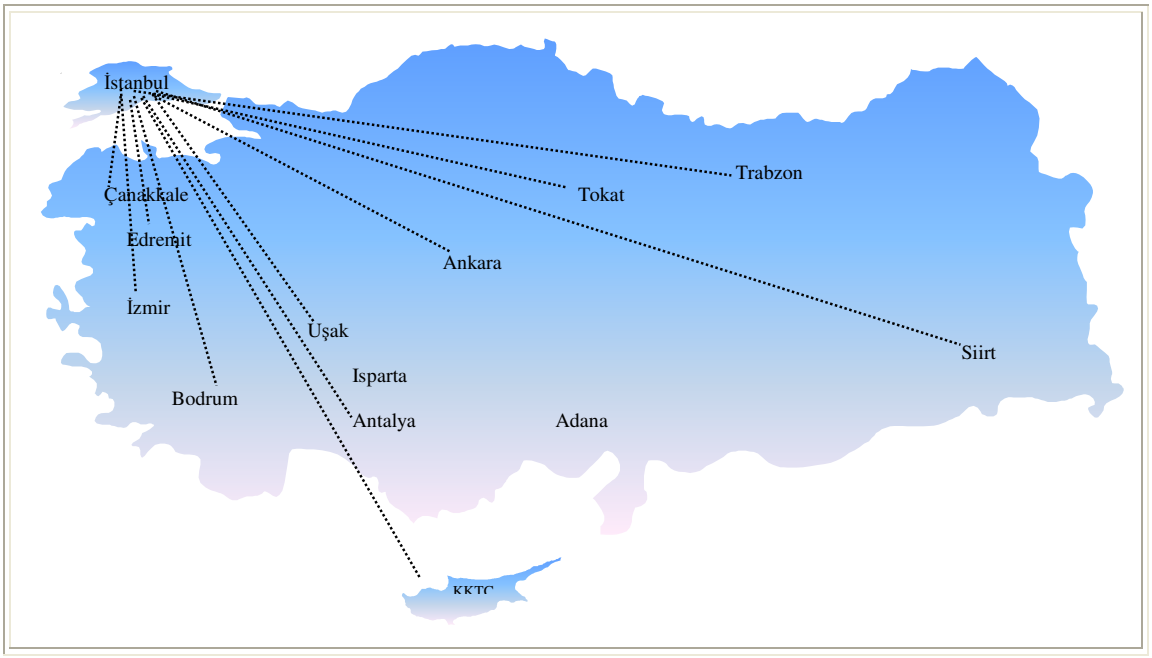
2007 yılında da dikkatli olunması gerektiğini belirten Atlasjet Havayolları; ülke bazında siyasi ve ekonomik risklerin mevcut olmasından dolayı, filolarının üçte birini kur, parite, doluluk ve yakıt risklerinin olmadığı bir operasyon olan Suudi

Arabistan Havayollarının iç hat uçuşları ihalesini alarak 1+1 yıl 7 tane uçağını sabit gelir garantili yurtdışına kiralamış; üçte birini iç hatlarda, üçte birini dış hatlarda kullanmak üzere risklerini dağıtmış; parasını YTL' ye karşı bir bankadan Forward' layarak kurdaki bir dalgalanmaya karşı kendini garantilemiştir. Ticari risklerini dağıtan Atlasjet, böylece operasyon kalitesini arttırmayı tek hedef haline getirmiştir.

5.2.1 Yurtiçi ve Yurtdışı Uçuş Noktaları

Atlasjet yurtiçinde tarifeli olarak 14 noktaya ve yurtdışında da 30' dan farklı noktaya charter uçuş gerçekleştirmektedir.

Şekil 8
Atlasjet Yurtiçi Uçuş Noktaları



Kaynak: Atlasjet Havayolları, Uçuş Noktaları, 2007, http://www.atlasjet.com/ucus_noktalari.asp (05 Mayıs 2007).

Tablo 30
Atlasjet Yurtiçi Direkt Uçuş Noktaları

Nereden	Nereye
İstanbul	Çanakkale, İzmir, Antalya, Bodrum, K.K.T.C., Uşak, Ankara, Siirt, Tokat, Trabzon, Edremit, Isparta
Ankara	İstanbul, Antalya, K.K.T.C.
İzmir	İstanbul, K.K.T.C.
Bodrum	İstanbul
Çanakkale	İstanbul
Edremit	İstanbul
Uşak	İstanbul
Tokat	İstanbul
Trabzon	İstanbul
Antalya	İstanbul
Siirt	İstanbul
K.K.T.C.	İstanbul, İzmir, Ankara
Isparta	İstanbul

Tablo 31
Atlasjet Yurtiçi Aktarmalı Uçuş Noktaları

Nereden	Nereye
Ankara	İzmir, Çanakkale, Siirt
Antalya	Uşak, Tokat, Siirt, Ankara, Trabzon, Bodrum, K.K.T.C.
Uşak	Antalya, Trabzon, Ankara, K.K.T.C., Tokat
Trabzon	Antalya, Çanakkale, Edremit, Uşak, İzmir
K.K.T.C.	Antalya, Adana, Tokat, Bodrum, Çanakkale, Siirt, Edremit, Trabzon
Adana	K.K.T.C.
Siirt	Çanakkale, İzmir, Antalya
İzmir	Siirt, Trabzon, Tokat, Antalya
Çanakkale	Trabzon, Tokat, Antalya, K.K.T.C.
Edremit	Trabzon
Tokat	İzmir, Bodrum, Antalya, K.K.T.C.
Isparta	İzmir, Ankara, Tokat
Bodrum	Çanakkale, Trabzon, K.K.T.C.

Tablo 32
Yurtdışı Uçuş Noktaları

Almanya	Berlin / Tegel, Bremen, Dortmund, Dresden, Dusseldorf, Erfurt, Frankfurt, Hannover, Hamburg, Köln, Leipzig, Munih, Munster, Nuremberg, Paderborn, Rostock-Laage, Saarbrücken, Stuttgart
Hollanda	Amsterdam
İspanya	Barselona, Bilbao, Madrid
Kazakistan	Atsana, Karaganda
Fransa	Paris
İtalya	Rome, Bologna, Milano, Verona
Çek Cumhuriyeti	Prague
Macaristan	Budapeşte, Debrecen
Danimarka	Kopenhag, Billund
Mısır	Alexandria, Sharm El Sheik,
Birleşik Arap Emirlikleri	Dubai
Yunanistan	Mykonos, Sarntorini

5.2.2 Filo/Toplam Kapasite Bilgileri

Uçuş operasyonuna 2 adet Boeing B757-200 tipi uçak ile başlayan Atlasjet, takip eden zaman içinde, Eylül 2001 ayında aynı tipte üçüncü ve Temmuz 2003 tarihinde yine aynı tipte dördüncü uçağını filosuna dahil etmiştir. Atlasjet Havayolları toplam 15 adet uçak ve 2.362 koltuk ile uçuş faaliyetlerini sürdürmektedir. Bunlar;

Tablo 33
Atlasjet Havayolları Filo Durumu

Uçak Tipi	**Airbus A319**	**Airbus A320-214**	**Airbus A320-233**	**CRJ-900**	**Boeing 757-200**
Uçuş Ekibi	2 Kokpit/ 4 Kabin	2 Kokpit/ 4 Kabin	2 Kokpit/ 4 Kabin	2 Kokpit/ 2 Kabin	2 Kokpit/ 5 Kabin
Yolcu Kapasitesi	144	180	174	90	200
Hız	870 km/h max	870 km/h max	870 km/h max	900 km/h max	900 km/h max
Uçuş Yüksekliği	12.000 m.	12.000 m.	12.000 m.	12.500 m.	12.801 m.
Uzunluk	33,83 m.	37,57 m.	37,57 m.	36,4 m.	47,32 m.
Yükseklik	11,75 m.	11,75 m.	11,75 m.	7,35 m.	13,56 m.
Kabin Genişliği	3,95 m.	3,95 m.	3,95 m.	2,55 m.	3,75 m.
Kanat Genişliği	34,1 m.	34,1 m.	34,1 m.	23,35 m.	38,05 m.
Kalkış Ağırlığı	70.000 kg.	77.000 kg.	77.000 kg.	37.420 kg.	108.862 kg.
İniş Ağırlığı	61.000 kg.	64.500 kg.	64.500 kg.	33.340 kg.	89.811 kg.
Yakıt Kapasitesi	18.728 kg.	19.087 kg.	19.087 kg.	8.888 kg.	34.473 kg.
Gürültü	ICAO Annex16, CH3	ICAO Annex16, CH3	ICAO Annex16, CH3	ICAO Annex16, CH3	ICAO Annex16, CH3
Yük Kapasitesi	29,12 m.küp	39,84 m.küp	39,84 m.küp	24,14 m.küp	50,80 m.küp

Kaynak: Atlasjet Havayolları, Filomuz, 2007, http://www.atlasjet.com/hakk_filomuz.asp (05 Mayıs 2007).

2007 yılından itibaren dış hatlarda da tarifeli olarak uçuş operasyonlarını yürütecek olan Atlasjet, mevcut filolarında yer alan ve bugüne kadar charter operasyon için kullanılan daha yaşlı, birbirine benzemeyen uçakları 2006 ve 2007 yılında kontratlarının bitmesiyle beraber geri vermeye başlamıştır. Maliyetleri düşürmek amacıyla tek tip filo anlayışı benimseyecek ve filo yapısını yeniden düzenleyecek olan Atlasjet, 2008-2010 yılları arasında orta gövdede sadece Airbus A320 tipi uçak kullanmaya başlayacak; ön anlaşmasını tamamladığı Amerikan Aerocap finansal kiralama şirketinden Ekim 2007' de 180 kişilik 12 adet uçak almak üzere kontrat

imzalayacaktır. Böylece Atlasjet' in 2007 yılındaki uçak yaş ortalaması 3 olacak ve yeni geleceklerle beraber 22 adet uçağı bulunacaktır.

Atlasjet Havayolları ortalama 75 milyon $' lık bir yatırımla sınıfının en iyisi olan, Kanada yapımı sıfır fabrika çıkışlı, tüm performans yönünden limitli meydanlarda iniş kalkış yapma özelliğine sahip bölgesel yolcu jetleri Bombardier CRJ 900 uçakları ile atıl havalimanlarını hayata geçirerek o ilin vatandaşlarını uçakla tanıştırmıştır ve tanıştırmaya devam etmektedir. Atlasjet' in yeni uçakları benzersiz ve konforlu koltuk tasarımı ile daha efektif kullanım alanı sağlayarak yolcularına rahat bir seyahat imkanı vermektedir. İkişer kişilik oturma düzeni ile de, yolculara cam kenarı ve koridor opsiyonları verilebilmektedir. Müşterilerden gelen talepler ve ihtiyaçlar doğrultusunda sunduğu hizmetleri sürekli güncelleyen Atlasjet, filosuna kattığı bölgesel jetleriyle, Edremit, Siirt, Uşak, Tokat ve Çanakkale'ye uçmaktadır. Firma CEO' su Tuncay Doğaner neden bu tip uçaklar satın aldıklarını ise şöyle açıklamıştır:

> *Kriz zamanında doğru uçağı seçtik çünkü iç hatlarda ve batıda her uçakla inip kalkıyorsunuz ama bir de hizmetin gitmediği meydanlar da var. Bu meydanlara her uçakla inip kalkamıyorsunuz. Bu yüzden bu meydanlara inen uçaklar çok önemlidir; güvenilir ve güçlü olabilmesi için denenmiş ve güvenirliği kanıtlanmış bir marka ile çalışmak gerekir. Ayrıca koltuk kapasitesi 90 olsun, geniş olsun, ekonomik olsun, Anadolu' nun her meydanına inip kalksın ve fazla malzemeye bağlı kalmadan yerde uçağın çevrilebilmesi kolay olsun… Öyle bir uçak seçelim ki dedik; diğer rakiplerinin yanında en az yakıtla en fazla yolcuyu taşısın, arıza yapma olasılığı sıfıra yakın olsun, son derece teknolojik olsun, denenmiş olsun dediğimizde karşımıza Bombardier' in CRJ 900 modeli çıkıyor…Sektörün zarar görmemesi için fiyat ayarlaması yapılması gerekmektedir. Fakat bunun yanında seçeceğiniz uçak tipi ile de hem en kaliteli servisi müşterilerimize verelim hem de mevcut şartlarda dolması her zaman kolay olmayan hatlar için 180 kişilik büyük uçaklar yerine 90 kişilik derhal dolan ve ekonomik uçaklarla mevcut zorlukları müşterilerimize yansıtmadan çözmeyi amaçladık… 2009 yılının sonuna doğru da bu sayıyı 10' a çıkarmayı planlamaktayız.*

5.2.3 Atlasjet Havayolları' nın Hizmetleri

Güvenli, dakik, konforlu ve güler yüzlü hizmet kalitesi anlayışına sahip Atlasjet' in hizmet anlayışı şöyledir:

- Uçuş ve yer güvenliğini en üst seviyeye çıkarmak,
- Müşteri memnuniyetini ve sürekliliğini sağlamak,
- Verimliliği arttırmak,
- İnsan faktörü, iş güvenliği ve çevresel değerlere önem vermek,
- Operasyonlarında zaman uyumunu sağlamak,
- Tüm süreçlerde süreksel gelişim sağlamak.

Atlasjet Havayolları, hava taşımacılığına getirdiği yeni konfor anlayışı, yüksek dakiklik oranı, biletsiz seyahat edilmesini sağlayan ilk e-ticket teknolojisini başlatması ve öncülük etmesi, Fly&Car, Fly&Bus kolaylığını sağlaması, self check-in ve uçuş iptal değişikliklerini yolcuların cep telefonlarına kısa mesaj ile bildirmesi, çapraz uçuşları ve Jetmil kart uygulamasını ilk başlatan ve yolcularına club class uçma imkanı veren ilk özel havayolu olma özelliği, maksimum müşteri memnuniyeti odaklı 24 saat call center hizmetiyle ve daha bunun gibi bir çok yenilikleri uygun ücret politikasıyla başarıp, seyahati büyük bir keyif haline getirmesi nedeniyle Skalite ödülünü bir kez daha almıştır. Atlasjet Havayolları her sene geleneksel olarak düzenlenen Bölgesel Gap Gazeteciler Birliği tarafından da yılın en iyi havayolu şirketi seçilmiştir. Ayrıca 7. Tüketiciyle Dost Altın Kalite Zirvesi, Tüketici Raporu ve Bilinçli Tüketici Temsilcileri tarafından; sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, yerel yönetimler ve tüketici gözünde güvenilir ve saygın üreticilerin yer aldığı zirve sonunda Atlasjet Havayolları 2005' de olduğu gibi 2006 yılında da aynı ödülü almıştır. Atlasjet' in sunmuş olduğu hizmetler şu şekilde sıralanabilmektedir:

- **Özenli ikram servisi**: Atlasjet Havayolları yolcularına daha iyi bir damak tadı sunmak adına ikram seçeneğini zenginleştirmiştir. Atlasjet yolcuları bundan böyle

uzak ya da kısa uçuş mesafesinde, sunulan üç çeşit zengin ikram seçeneğinden damak tadına en uygun olanı seçebilecektir. Uçuş esnasında sunulacak ikramlarda ton balıklı, patatesli sandviçten, peynirli sandviçe kadar üç seçenek bulunmaktadır. Özel ambalajı ve lezzetiyle fark yaratmak amacıyla oluşturulan bu servisle Atlasjet Havayolları; kalite anlayışını ve maksimum müşteri memnuniyetine verdiği önemi göstermektedir.

- **Güler yüzlü ve iyi eğitilmiş profesyonel kabin ekibi, deri koltuk konforu, duty free, Audio video sistemi**: Uçuş esnasında Atlasjet ayrıcalığını ve hizmet kalitesini, deri koltukları (koltuk aralıklarını 77 cm. genişletmişlerdir), titizlikle seçilmiş ikram servisi ve uçuş boyunca hem bilgi hem de eğlence alternatifi olarak kullanılabilecek "video audio" sistemi ile yolcularına sunmaktadır. Kokpit ekibinin gerçekleştirdiği güvenli uçuş, kabin ekibinin güler yüzlü servisi bu hizmete eklenmektedir.

- **Easy Boarding Sistemi:** Uçağa kabul esnasında yolcularına maksimum rahatlık ve kolaylık sağlayabilmek amacıyla biniş kolaylığı (easy boarding) sistemi geliştirilmiş olup, bu sistem hizmet verilen tüm istasyonlarda titizlikle ve başarıyla uygulanmaktadır. Özellikle bagajsız seyahat eden yolcuların check-in işlemlerini kolaylaştırmak için İstanbul, İzmir ve Antalya Havalimanı iç hat terminallerine özel Kiosk' lar (otomatik self check-in) kurulmuştur.

- **Fly&Drive, Fly&Car, Fly&Bus Servisi:** Fly&drive servisi ile uçak bileti ile birlikte yolculara uygun ücretlerle Türkiye' nin birçok noktasında havalimanında teslim alabilecekleri kiralık araç hizmeti sunulmaktadır. Fly&car servisiyle de Anadolu' dan gelen ve İstanbul' da yoğun iş görüşmeleri olan işadamı yolcuların, programlarını yetiştirmeleri, park ve adres arama stresi yaşamamaları gerekçesi ile uygun ücretlerle şoförlü araç tahsis edilmektedir. Fly&bus servisiyle de yolcuları gidecekleri son noktaya kadar ulaştırmak amacıyla otobüs seferleri organize edilmektedir. Bu sistemin uygulandığı noktalar: Adana' dan Kahramanmaraş, Mezitli/Mersin, Mersin merkez ve Tarsus' a; Antalya' dan Alanya, Manavgat ve Serik' e; Çanakkale' den şehir merkezine; Edremit' ten Akçay, Altınoluk, Avcılar, Ayvalık, Burhaniye, Gömeç, Güre ve Küçükkuyu' ya; Isparta' dan Antalya ve şehir merkezine; Tokat' tan Amasya, şehir

merkezi, Turhal ve Zile' ye; Trabzon' dan Çayeli ve Rize' ye; Uşak' tan şehir merkezine…

- **Özel ihtiyaçları olan yolculara istisnai ilgi ve bakım (hamile bayan, hasta yolcu, refakatçisiz çocuk v.b.):** Atlasjet Havayolları yolcularının özel ihtiyaçlarına mümkün olan azami dikkati göstererek hamile, sakat, hasta, refakatçisiz çocuk v.b. özel statüdeki yolcularına gereken desteği sağlamak ve uçuş esnasında tüm yolcularına Atlasjet konforu ve kalitesini sunmayı ve hizmet kalitelerini çok daha yeni ve farklı parkurlarda arttırarak sürdürmeyi amaç haline getirmiştir.

- **Yer Hizmetleri:** Atlasjet, uçuşları esnasında olduğu kadar yerde uçuş öncesi ve sonrasında sunduğu hizmetlerin de yolcularının memnuniyet ve beğenisini sağlamak açısından çok önemli olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle Yer İşletme Departmanının, yer hizmetleri firmalarınca Atlasjet' e verilmekte olan hizmetlerin (check-in, boarding, ramp hizmetleri v.b.) gerek yolcularının beklentilerine, gerekse şirketin kalite kriterlerine uygunluğunu sağlamak amacıyla düzenli denetlemeler gerçekleştirmektedir.

- **SMS Hizmeti:** Atlasjet' in SMS hizmeti ile, havaalanına zorluklarla ulaşıp saatlerce beklemekten dolayı perişan olan yolculara yaşadıkları sorunlara çözüm getirmek için uçuşa müsaade etmeyen hava koşulları uçağın iptaline veya gecikmesine sebep olduğunda yolcuların cep telefonlarına mesajla iletilmekte, yolcular bilgilendirilmekte ve buna göre tedbirlerini almaktadırlar. Müşteri memnuniyeti ve yolcu konforunda maksimum hizmeti vermeyi hedefleyen Atlasjet Havayolları cep telefonlarına gönderdiği mesaj ile yolcularına uçuşun iptali veya gecikmesi ile ilgili tüm bilgiyi anında geçmekte; böylelikle uzun süren beklemelerden veya hiç kalkamayacak olan uçak seferi için saatler süren trafik sıkışıklığı ve karmaşasıyla gelinen alandan geri dönmek zorunda kalınmamaktadır. Kimden nasıl bilgi alırım telaşı içine girmeden yolcularına anında iptal ve gecikmeler kısa mesaj olarak gönderilmektedir. Aynı zamanda 444 3 387 çağrı merkezini arayarak bilet satın alındığında pnr uçuş numarası anında yolcunun cep telefonuna gönderilmektedir. Tüm dünyada ilk defa Atlasjet tarafından uygulanan bu sistem sayesinde GSM teknolojisi ile yolcu memnuniyeti bir ekip olarak yolcu konforunu temin etmektedir.

- **İnternet Hizmeti:** Atlasjet, Internet üzerinden, yolcularına güvenilir Internet hizmeti sağlamak ve rezervasyonlarını kolay ve çabuk şekilde tasarlamak ve tasarladığı hizmetleri Internet ortamında geliştirmek amacını taşımaktadır. Konuyla ilgili tüm çalışmalar, online pazar payını artırarak, geliştirmek, teknolojinin kolaylıklarından faydalanmak ve yolcularını faydalandırmak amacı üzerine kurulmuştur. Atlasjet, 2006 yılında bu gelişmelere katkıda bulunmak ve şirketi ön plana taşımak amacıyla, online oyun geliştirip sitesinde yayınlamıştır. Çok özel bir çalışmayla devreye alınan bu oyun, yaklaşık bir ay içinde şirkete 80.000 üye kazandırmış; bu oyunun dışında online reklam ve kampanya çalışmaları da yapılmıştır. Tüm bu çalışmaların sonunda %4 olan online satış oranı %13' e yükselmiştir.

- **Kişiye Özel Seyahat Hizmeti:** Atlasjet, ortağı ETS Tur ile kişiye özel seyahatler hazırlamak amacıyla "Jetset" markasını yaratmıştır. Kültür ve keşif turları ile istenilen ulaşım ve konaklama seçenekleriyle, istenilen zamanda en fazla 20 kişilik gruplarla seyahat hizmeti vermektedir. Hizmet sınırını, müşterinin hayal gücü olarak belirlemişlerdir.

- **Wings Kredi Kartı Hizmetleri:** Atlasjet Havayolları anlaşmalı olduğu Akbank kredi kartı Wings' e sahip olan yolcularına, havaalanı hizmetlerinden, transfer hizmetlerinden ve sarı hat hizmetinden yararlanma imkanı sunmaktadır. Bu hizmetler şöyledir:

a. İndirimli Vale Parking hizmeti ile İstanbul Atatürk Havalimanı ve Ankara Esenboğa Havaalanlarında park yeri aramak için vakit kaybetmek yerine hem iç hem de dış hatlarda araçlar vale tarafından park edilmektedir. Seyahat dönüşünde de araçlar kapıda teslim edilmektedir.

b. Havaalanı otoparkında en avantajlı indirimden yararlanılmakta; otopark ücreti %55 indirimle ödenmektedir.

c. Araçlar valeye bırakıldığı andan itibaren güvence altında olmakta; araçlar otoparkta kaldığı sürece her türlü hasara karşı sigortalı bulunmaktadır.

d. Wings "primeclass" Lounge hizmeti ile havaalanında vaktin nasıl geçtiğini anlamayacakları; İstanbul'da Atatürk Havalimanı iç ve dış hatlar ve Ankara'da Esenboğa Havaalanı iç hatlar' da Wings sahibi bir yolcu beraberinde bir misafiri ve 6 yaşın altındaki çocukları ile birlikte Wings "primeclass" Lounge konforunu ücretsiz yaşayabilmektedir. Bu hizmetle birlikte, Wtable köşesinde ücretsiz sunulan yiyecek ve içecek servislerinden faydalanılabilmekte; Wzzz bölümlerinde müzik dinleyerek günlük gazete ve dergilere göz atılabilmekte; Wbusiness ile internet, faks, fotokopi gibi ofis hizmetlerinden yararlanabilmekte; Wplay odasında ise çocuklar için oyun oynama alanları bulunmaktadır.

e. Özel gecelerde park sorunu ya da akşamları dışarı çıkıp, eve nasıl dönebilirim sorunu yaşamak istemeyen Wings kart sahipleri yakınlarını ya da bir misafirlerini özel şoför hizmeti ile istediği bir yere ulaştırabilmekte; bunun yanında günlük veya dönemsel şoför ihtiyaçları da SecureDrive şirketi' nin özel şoför hizmeti ile %20 indirimli olarak temin edilebilmektedir.

f. Sarı Hat hizmeti ile de şehir rehberi ve rezervasyon, adrese teslim ve organizasyon, seyahat, ev yardım ve danışmanlık hizmetleri verilmektedir.

g. İstanbul, Ankara, Bodrum, Marmaris, Dalaman, İzmir ve Antalya' da hizmet veren VIP Transfer hizmeti ile özel bir araç ve şoförle yolcular diledikleri yerden alınabilir, güvenli ve konforlu seyahatin keyfi yaşanabilmektedir.

h. Wings ile uygun fiyatlarla araç kiralama hizmeti de alınabilmektedir.

i. İzmir Adnan Menderes Havalimanı kapısında bekleyen Axess Shuttle ile en hesaplı yoldan Çeşme' ye ulaşılabilmekte; Wings kart ile de sadece 50 YTL ödeyerek rahat bir ulaşım imkanı sağlanabilmektedir.

5.2.4 Jetmil Sadakat Programı ve Jetmil Üyelik Tipleri

Bu program uçuşlarında sürekli Atlasjet havayollarını tercih eden yolculara ayrıcalık yaratılması amacıyla oluşturulmuştur. Jetmil sadakat programı üyelik kategorilerine göre de birçok avantaj sağlamaktadır. Jetmil programında üyelik

kategorileri değiştikçe yararlanılabilecek avantajlar arasına yenileri eklenmektedir. Jetmil sadakat programında üç çeşit üyelik tipi bulunmaktadır. Bunlar:

a. Jetmil Card:

- İndirim dönemlerinde yolcular, jetmil kartı ile çeşitli indirim avantajından yararlanabilmektedirler.
- Jetmil Kart sahipleri, Atlasjet' in tüm kampanya, yenilik ve avantajlarından ilk önce haberdar edilmektedirler.
- Jetmil sadakat programı ile, kişisel beğeni ve tercihler doğrultusunda fırsatlardan ve avantajlardan da yararlanılabilmektedir. Kişisel tercihleri kısa sürede tanıyan program kişiye özel hizmetler sunmaktadır,
- Yolcuların tarifeli uçuşlarından, program ortakları olan ETS ve Didimtur ile yapacakları araç kiralamadan otel konaklamalarına, otobüs rezervasyonlarından yurt içi - yurt dışı tur paketlerine ve anlaşmalı banka kartları (Akbank' a ait Wings kartı) ile yapacakları alışverişler ile tüm seyahat harcamalarından kazanacakları jetmiller ile ücretsiz uçak bileti temin etme imkanı bulmaktadırlar.

b. Jetmil Elit Card Üyeliği:

"Üyelerimize ne kadar farklı olduklarını hissettirmek bizim en önemli görevimiz" diyen Atlasjet bu nedenle Jetmil Elite üyelik avantajlarına avantajlar ekleyip, daha rahat ve ayrıcalıklı seyahat anlayışı ile birçok yeniliği yolcularının hizmetine sunmaktadır. Atlasjet yolcuları yapmış oldukları seyahatlerden toplam 10.500 jetmil puanı kazandıklarında elite üyelik sınıfına dahil olmaktadırlar. Bu üyelik ile birlikte Jetmil Elite Card Üyeleri' nin avantajları;

- **İlk alın, geç verin:** Elite Kart sahipleri bagajlarını geç verip, ilk alma avantajına sahiptir.

- **10 kg. ek bagaj:** Normal bagaj haklarına ilave olarak 10 kg. ek bagaj hakları vardır.

- **Öncelik avantajı**: Yedek rezervasyondan gerçek rezervasyona geçişte öncelik yaşarlar.

- **Elite Hat' la hızlı çözüm:** Rezervasyonlarını çağrı merkezinden yaptırabilir; ve seyahatleriyle ilgili diğer tüm sorularını için ise kendilerine özel Elite Hat' tan destek alabilirler.

- **Yeriniz hazır:** Uçuşlarda yer bulamadıkları takdirde, uçuştan en geç 24 saat öncesine kadar Elite Hat' a başvurabilirler. Seyahat danışmanları tüm yetkilerini kullanarak üyeleri istedikleri yere, istedikleri saatte uçurmak için ellerinden gelen her şeyi yapmaktadırlar.

- **Ön koltuk ayrıcalığı:** Elite Kart sahiplerinin çağrı merkezi ve acentelere yaptıracakları rezervasyonlar sırasında Elite Kart numaralarını seyahat danışmanına bildirmeleri halinde ön koltuklarda oturma ayrıcalığını yaşamaktadırlar.

- **Sizin dostunuz, bizim de dostumuzdur:** Elite Hat' ın yer bulma özelliği Elite Kart sahibiyle aynı rezervasyonda seyahat edecek bir yolcu için daha geçerlidir. Seyahat danışmanları, kart sahibine özel olan yer bulma ve ön koltuklarda seyahat etme avantajını misafirleri için de kullanmaktadır.

c. Jetmil Kurumsal Üyeliği:

Bu üyelik ile www.etskurumsal.com internet adresinde üyeliği bulunan şirketler ve Atlasjet, Etstur ve Didimtur acentalarının kurumsal müşterilerine kurumsal jetmil hesabı oluşturulmaktadır. Jetmil sadakat programının kurumsal jetmil hesabı tanımlamış olduğu şirketler; seyahat yapan ve/veya hizmet kullanan personellerinin jetmil' ini kurum hesabında biriktirebilmektedirler. Üye kurumun şirket imza yetkisine

sahip kişisinin onayı ile kurumsal jetmil hesabının açılması, jetmil kazanılması ve harcanması gerçekleşmektedir.

5.2.4.1 Jetmil' in Hesaplanması ve Jetmil Kazanımı:

- **Hesaplama birimi:** Jetmil sadakat programı' nın hesaplama birimi jetmil' dir. Jetmil' in hesaplamasında; 1 jetmil 2 Yeni Kuruş (YKr.) değerindedir. Yolcuların uçuşlarında daha çok jetmil kazanıp, daha çok bedava uçabilmesi amacıyla; 7 Mart 2007 tarihi itibariyle yapılmış olan uçuşlar her tek yön için 270 yerine, 375 jetmil kazandırmaktadır.

- **Jetmil kazanılması:** Üyeliğin aktif olmasından itibaren yapılacak harcamalardan jetmil kazanılabilmektedir. Ancak, uçuş esnasında jetmil üyesi olan yolcular üye oldukları ilgili uçuşu jetmil hesabına işletebilmekte; üyeler sadece kendi seyahatlerinden jetmil kazanabilmektedirler. Ödemesi alınmış rezervasyonlardan uçuş sınıfına göre jetmil kazanabilmekte; uçak seyahatlerinden kazanılacak jetmiller; her iç hat tarifeli tek yön uçuş için ekonomi sınıfında (Y Class) 375 jetmil kazandırmaktadır. Ücret ödenmeksizin yapılan uçuşlardan, jetmil hesabından karşılanan biletler ve charter uçuşlarından jetmil kazanılmamaktadır. Atlasjet rezervasyon ekranında yer alan yurtiçi-yurtdışı otel konaklamaları, otobüs bileti, araç kiralama hizmetlerinde rezervasyon bedelinin %0,5' ine denk gelen oranda ve Etstur-Didimtur tatil paketlerinin rezervasyonlarında rezervasyon bedelinin %0,25' ine denk gelen oranda jetmil kazanılmaktadır. Üyeler, ücret iadesi almadıkları tüm seyahat harcamalarına denk düşen oranda ve ödemesini yaptığı uçuş sınıfı karşılığında jetmil kazanmaktadırlar.

"Neden Atlasjet?" sorusuna da kendi internet siteleri yolu ile cevap veren Atlasjet Havayolları' na göre diğer özel havayollarından kendilerini ayıran bazı farklar şunlardır;

- Türkiye' nin IATA olmaya hak kazanmış ilk ve tek özel havayolu,

- Türkiye' de e-ticket, biletsiz seyahat uygulamasını tüm uçuş noktalarında başlatan ilk havayolu, (uçuş bileti SMS ile 7/24 yolcunun cep telefonunuza ulaştırılıyor)

- Uçuş yaptığı tüm Anadolu meydanlarını otomasyona geçiren, on-line birbirine bağlayan ve bu sayede İstanbul ve Ankara aktarmalı Türkiye genelindeki çapraz uçuşları gerçekleştiren ilk ve tek özel havayolu,

- Jetmil Card uygulamasıyla Türkiye' de yolcu sadakat programı başlatan, uçtukça mil kazandıran ve bu miller ile bedava uçuran ilk ve tek özel havayolu,

- Uçak + otobüs uygulaması ile yolcuları havalimanı olmayan son noktaya kadar ulaştırabilen ilk havayolu,

- Uçuş biletini, satış noktalarında anlaşmalı banka kartları ile vade farksız 6' ya varan taksit kolaylığı ile sağlayan ilk ve tek havayolu,

- Tüm uçakları deri koltuklu olan tek özel havayolu,

- Antalya ve İstanbul havalimanlarında CIP lounge' lar ile, bu hizmeti veren ilk ve tek özel havayolu,

- Tarifeli uçuşlarında Amadeus ve Galileo gibi CRS' ler üzerinden rezervasyon yapılabilen, interline* anlaşmaları ile KLM, Air France, Singapure Havayolları gibi 48' den fazla havayolunun Türkiye geneline yolcularının dağıtımını ve toplanması ayrıcalığına sahip tek özel havayolu.

Atlasjet Havayolları imajını vurgulayan bir reklam sloganı ile de şunları vurgulamaktadır:

> *Henüz ikinciyiz! Bu yüzden her zaman en iyiye ulaşmayı hedefliyor, yolcularımızın daha rahat bir yolculuk etmesi için yeniliklere ve yatırımlara devam ediyoruz. Uçaklarımız yepyeni, koltuklarımız deri. Kaptan pilotlarımız ortalama 20 yıl tecrübeli. Uçuşlarımız dakik.*

* Interline anlaşmaları ile havayolları arasında gerçekleşen bu işbirliği sayesinde, yolcular bir tek bilet ile yolculuklarının bir kısmını farklı havayolları ile yapabilmektedir.

Yenilikler ilk defa bizim yolcularımız tarafından kullanılır. (biletsiz uçuş, 12 saate kadar cezasız iptal, yedekteyken bilet onaylandığında sistemin otomatik olarak yolcuya bilgi vermesi vb.) Tüm bu yoğun çalışmalarımızı, çabalarımızı, motivasyon ve modernizasyonumuzu yeni amblemimizle yansıtıyoruz. Daha ileri, daha yukarı çıkma arzumuzu, kurumsal disiplinimizi, kararlılığımızı, esnekliğimizi, insana verdiğimiz önemi ve Türk olmaktan duyduğumuz gururu yeni amblemimizle sizlere sunuyoruz.

5.1.5 Eğitim Politikası

Atlasjet Havayolları' nda eğitim politikasının amaçları aşağıda belirtilmiştir.

- Uçuş ve yer emniyetini en üst seviyede tutacak ve asgari JAR-OPS ve JAR-FCL gerekliliklerini karşılayacak şekilde oluşturulan eğitim sisteminin gelişimini ve sürekliliğini sağlamak,
- Şirketin, vizyonu, misyonu, hedefleri ve kalite politikasını destekleyici eğitim programları geliştirmek ve uygulamaya koymak,
- Eğitim faaliyetlerinde ihtiyaçların belirlenmesinden başlayarak, programların belirlenmesi, uygulanması, verimliliğin değerlendirilmesi gibi tüm aşamaları, somut verilere dayandırarak ve eğitimi, ölçülebilir düzeyde tutarak uçuş verimliliğini arttırmak,
- İşlevsel eğitim programları ile, iyi ve nitelikli öğretmen adayları seçmek, yetiştirmek ve gelişimini sağlamak,
- Havacılıktaki gelişmeleri yakından izleyerek, yenilikleri eğitim sistemine dahil etmek,
- Kaynakları optimum düzeyde kullanarak, uygun eğitim olanakları sağlamak ve bu sayede mali verimliliğe katkıda bulunmak.

Eğitim Programları ise;

- B757-200 Tip İntibak Eğitimi,
- B757-200 TRI/SFI, TRE/SFE Eğitimi,
- A 320/321 Tip İntibak Eğitimi,
- MCC (Çoklu Mürettebat İşbirliği) Eğitimi,
- CRM,
- Dangerous Goods,
- Kalite Sistemleri Oryantasyon Eğitimi,
- Kuruluş İçi Sistem Denetçisi Eğitimi,
- Dokümantasyon Eğitimi,
- EFQM Model Eğitimi,
- Özdeğerlendirme Eğitimi,
- Yolcu İlişkileri Semineri ve
- Pilotlara yönelik uzaktan eğitim ile dünyanın herhangi bir yerinden pilotların, uçuşlarına ara vermeden ve şirketin genel merkezine gelmek zorunda olmadan tüm uçuş eğitiminden Internet bağlantısı olan her yerden yararlanacakları bir sistem ile pilotlar, uçuş emniyeti, düşük görüş şartları, ETOPS, RVSM, ilkyardım gibi 10 ayrı dersi alabileceklerdir. Bu sistem ile hem havayolunun hem de pilotların esneklik ve verimlilikleri sağlanacaktır.
- Atlasjet' te e-biletin ardından kokpitte de kağıt kullanımına son verilmiştir. Yazılımı Atlasjet tarafından yapılan bir program ile aynı zamanda cep telefonu ve dijital fotoğraf makinesi olarak kullanılabilen el

bilgisayarı, kokpitte kağıt doldurulması gibi tüm işlemlerin bilgisayar üzerinden yapılmasına olanak sağlamaktadır. Sistem, pilotların formlarını doldurduğu uçulan saat, yolcu sayısı, alınan yakıt hizmetlerini bilgisayara yazdıktan sonra tüm işlemler GPRS (General Packet Radio Service) olarak genel merkeze mesaj olarak gönderilmekte; böylece zaman kaybı önlenmekte ve maliyetler eş zamanlı takip edilebilmektedir.

- **Teknik Bakım:** Atlasjet "maksimum uçuş güvenliği" ni temel prensip olarak belirleyerek ve bu sebeple, azami güvenlik ile uçuşların gerçekleşmesini sağlamak için teknik departmanı yolu ile bu konuda yoğun çaba sarf etmektedir. Uçaklarının transit ve A-check bakımları, gerekli JAR 145 belgesine sahip, yetkin Atlasjet teknik personeli tarafından yapılmaktadır. Atlasjet, A seviyesi dahil hat bakım hizmetlerini diğer şirketlere verebilecek durumdadır.

5.2.6 Atlasjet Havayolları' nın Fiyat Politikası

Atlasjet Havayolları Genel Müdürü Tuncay Doğaner, ***"Atlasjet' te bir kişi 1 YTL' ye uçarken, diğerinin 150 YTL' ye uçamayacağını; herkesi en uygun fiyatlarla ve maksimum hizmet vererek uçurmak üzere yola çıktıklarını ve rekabette tüketiciyi iyi tutanların yaşayacaklarını"*** ifade etmektedir.

Doğaner, ***"Ucuz bilet satıp, uçağı doldurmanın marifet olmadığını, kendilerinin yolcuların yüzde onunu değil tamamını hedef aldıklarını ve o yüzden kendilerinden illüzyonist fiyatlar beklenmemesi gerektiğini"*** de ifade etmiştir.

"Kendilerinin reel ve açık rakamları olduğunu belirten" Doğaner, ***"2006 yılında düzenledikleri 19 YTL' lik kampanya konusunda hata yaptıklarını, ABD ve Avrupa' da yıllardır reklam amaçlı gerçekleştirilen bu tür kampanyaların yolculara doğru anlatılması ve bilgilendirilerek sunulması gerektiğini"*** belirtmiştir.

Ayırca rakiplerinin bazı politikalarını da eleştiren Doğaner, ***"İlk gelenin tabii ki daha ucuz bilet aldığını; tavan ve taban arasında çok fark olmadığını, biletlerin zaten uygun fiyatlı olduğunu, Catering' i uçaktan kaldırmadıklarını ve pencere kenarı veya geniş koltuk için de ekstra para ödetmediklerini"*** ifade etmiştir.

Atlasjet Havayolları' nın 2005 Kasım ayından itibaren faaliyette olan "Erken al az öde" kampanyası ile Atlasjet yolcuları, biletlerini erken satın aldıkları takdirde ekonomi biletinden % 20 daha ucuza uçabilmektedirler.

5.3 Pegasus Havayolları Hakkında Genel Bilgiler*

Pegasus Havayolları, 1990 yılında Aer Lingus, Silkar Yatırım ve Net Holding' in ortak girişimiyle İstanbul' da kurulmuştur. Mayıs 1990' da ilk uçuşunu Berlin Tegel Havalimanı' na gerçekleştiren Pegasus, iki uçakla başladığı yolculuğunu, bugün son model Boeing 737-800' lerin içinde bulunduğu 17 uçaktan oluşan bir filoya dönüştürmüştür. 1994 yılında hisselerinin %85' i Enternasyonal Turizm Yatırım, %15' i de Silkar Yatırıma geçen Pegasus Havayolları' nda, charter operasyonları dışında ekstra kapasite gerektiğinde diğer havayolu şirketlerine wet leasing (kiralama) hizmeti de verilmekte, ilk wet lease müşterisi de Amerika merkezli Carnival Airlines olmuştur. 1999 yılına gelindiğinde filosuna 10' uncu uçak olarak katılan Boeing 737-800 eklenmesiyle aynı yıl Kasım ayında İstanbul Atatürk Havalimanı' nda bakım ve depolama hizmetleri için yeni teknik hizmetler binası açılmıştır. Bu gelişmeler devam ederken Pegasus Havayolları Ocak 2005' te Esas Holding A.Ş. tarafından satın alınmıştır. Ali Sabancı' nın Yönetim Kurulu Başkanı, Sertaç Hayhat' ın ise Genel Müdür olarak görev yapmaya başladığı Pegasus, böylece, yeni yönetimin oluşturmuş olduğu dinamizmin yanı sıra, müşteri beklentileriyle uyumlu olarak yeniden yapılanma süreci sonunda, iç hat tarifeli uçuşlarına 1 Kasım 2005 tarihinde başlamıştır. Bugün 17 yıllık başarılı geçmişiyle Türkiye' nin önde gelen charter şirketlerinden biri haline gelen Pegasus, 12 adet Boeing 737-800, 2 adet Boeing 737-400 ve 3 adet Boeing 737-500 tipi uçakla Türkiye' den, 25' i aşan ülkedeki 150 farklı noktaya charter uçuşları gerçekleştirmektedir.

Yolcularına güvenli, rahat ve dakik uçuşlar sunmak için sürekli en yüksek operasyonel standartlara ulaşmaya çalışan Pegasus' un operasyonları, JAR-OPS 1 ve JAR- FCL' ye uygun olarak Türkiye Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından onaylanmaktadır. TUV Rheinland tarafından belgeli ISO 9001 sertifikasına da sahip

* Bölüm 5.3 ve alt bölümlerinin yazılmasında www.flypgs.com Internet sitesinden faydalanılmıştır.

olan Pegasus, bağımsız Fransız şirketi Bureau Veritas tarafından da denetlenmektedir. Pegasus Havayolları' nın sahip olduğu yetkiler ve üyelikler aşağıda belirtilmiştir:

- JAR-145 Bakım Yetkisi (B737 400/800 including A Check)
- NDT (Liquid Penatrant Ultrasonic Magnetic Particle) Yetkisi
- TRTO Eğitim Yetkisi (B737 300/400/500, B737 600/700/800)
- CRM Instructor Yetkisi
- Dangerous Good Instructor Yetkisi
- Security Instructor Yetkisi
- Maintenance Human Factor Instructor Yetkisi
- B737 400/800 LVTO CATT II , CATT III A , RVR 125 M Yetkisi
- RNAV Yetkisi
- RVSM Yetkisi
- ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikası
- TÖSHİD Üyeliği
- WTM (World Tracer Management) Üyeliği
- Grafleet Flight Plan Sistemi Üyeliği

Pegasus Havayolları; Esas Holding bünyesinde yer alan grup şirketlerinden biridir. 2000 yılında bir girişim sermayesi olarak kurulan Esas Holding' in yönetim kurulu başkanı Şevket Sabancı' dır. Esas Holding' e ait diğer şirketler şöyledir:

- Medline Sağlık Hizmetleri (Mobil Sağlık Hizmet Firması)
- Çoban Yoğurt (Süt ürünleri üreticisi)

- City Farm Organik Gıda (Organik Gıda Perakende Şirketi)
- Bonservis Gıda Dağıtım (Dağıtım Firması)
- Promed (Elektronik Sağlık Provizyon Hizmetleri)
- Medair Hava Taşımacılığı (Hava Taksi İşletmesi)
- Electro World (Elektrikli Ürünler Perakendeciliği)
- İZair (İzmir Merkezli Havayolu Firması)

Pegasus Havayolları ve İzmir Havayolları (İZair) arasında Türk Sivil Havacılık Sektörü' nde yeni anlayış ile oluşturulan bir işbirliği protokolü imzalanmış; ortak uçuşlar 26 Haziran 2006' da başlamıştır. THY' den sonra Türkiye' de gelişmeye en müsait pazar olan İzmir' de ikinci büyük havayolu şirketi olmayı düşünerek yapılan atılımla; Esas Holding, 118 ortağı bulunan İzmir Havayolları' nın %20 hissesine 8,2 milyon YTL vererek çok ortaklı firmanın en büyük ortağı olmuştur. Ayrıca 2007 yılı içerisinde Pegasus Havayolları' nın İzair' den başka bir firmayla da görüştüğü ve satın alma faaliyetlerinin devam edeceği beklenmektedir. İki firmanın ortak uçuşları ise şöyledir:

- İstanbul Sabiha Gökçen- İzmir
- İzmir-Diyarbakır
- İzmir-Ankara
- Ankara-Antalya
- Ankara-Bodrum
- İzmir-Adana
- Adana-Antalya

Ayrıca; Savunma Sanayi Müsteşarlığı, TUSAŞ, Türk Hava Kurumu, Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı, Havelsan, ve Aselsan' ın ortaklaşa kurduğu HEAŞ Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş. tarafından işletilen ve Pegasus Havayolları' nın öncülüğünde son üç yılda hızlı bir gelişim gösteren Sabiha Gökçen Havaalanı' nda, yeni dış hatlar terminalinin inşası için açılan ihaleye katılma başvurusu yapan 7 firma (TAV, Esas Holding, İçtaş, ATM, Çelebi, Limak ve Fraport) arasından Esas Holding, TAV ile birlikte her iki holdingin ortak girişim olarak teklif vermek suretiyle ihaleye katılmak üzere anlaşmaya vardıkları belirtilmiştir.

Pegasus' un sahiplerinin herkes tarafından tanındığını belirterek, diğer havayolu şirketlerin sahiplerinin tanınmadığını savunan Pegasus Havayolları Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı, havacılığın büyük sermaye ve itibar gerektirdiğini dile getirerek; ***"uzun vadede güvenliğe önem veren ve maliyetleri iyi kontrol eden havayollarının ayakta kalacağını; hedeflerinin ise bu faktörlerle öne çıkan havayollarından biri olmak olduğunu"*** dile getirmiştir.

Pegasus Havayolları iç hat seferleri için yaklaşık 4 milyon Euro yatırım gerçekleştirmiş; 2006 yılı için hedeflerini "1,5 milyon yolcu taşımak ve iç hatlarda 60 milyon Euro' ya; 2006 charter seferleriyle birlikte toplam ciro hedeflerinde de 300 milyon Euro' ya ulaşmak" olarak açıklamıştır.

Pegasus Havayolları' nın tüm iç hat tarifeli uçuşları İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havaalanı' ndan yapılmaktadır. Bu havaalanının stratejik konumu, fonksiyonel mimarisi, ulaşım olanakları ve kullanım alanlarıyla Türkiye' nin dünyaya açılan yeni yüzü olarak değerlendirilmektedir. Havaalanı; kafeler, restaurantlar ve sosyal amaçlı tesisleri, kiralık araba ofisleri, acil sağlık ünitesi ve bebek bakım merkezi ile çağdaş yaşamın gerektirdiği tüm detayları yolcularına sunmaktadır. İstanbul Anadolu yakası Pendik/Kurtköy' de yer alan Sabiha Gökçen Havaalanı, Kadıköy' e 40 km, Pendik' e 12 km, Kozyatağı' na 24 km, Taksim' e 50 km ve TEM otoyoluna ise 1.5 km uzaklığıyla ulaşım açısından son derece rahat bir trafiğe sahiptir. Pendik Deniz Otobüsü İskelesi' ne ve tren istasyonu' na ise 4 km uzaklıkta bulunmaktadır.

Sabancı, yaptığı bir açıklamada Sabiha Gökçen Havaalanı ile ilgili düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir:

> *Benim hedefim Avrupa yakasında oturanlar değil. Benim hedefim boğazın Avrupa ve Anadolu yakasında yaşayan 6-7 milyon insan. Anadolu yakasında ihmal edilen ve aynı zamanda fırsatı da oluşturan İzmit, Kocaeli ve Adapazarı gerçeği var. İzmit bugün GSMH' de kişi başına düşen gelir açısından Türkiye' nin en büyüğü. Burada birçok sanayi kuruluşu faaliyette. Kocaeli' nden Sabiha Gökçen' e 45 dk.' da ulaşılabiliyor. Benim iş yerim Halkalı' da. Atatürk Havaalanına bazen 20, bazen 5 dk.' da varıyorum. Süreyi tahmin edemiyorum. Boğazdan ise Sabiha Gökçen' e 20 dk.' da varıyorum. Yani, trafik hem ters istikamette hem de tahmin edilebilir boyutta. Böyle baktığımız zaman Sabiha Gökçen potansiyeli çok yüksek bir yer olarak karşımıza çıkıyor.*

Türk Sivil Havacılık sektöründeki tecrübesini Kasım 2005'de iç hatlara taşıyan Pegasus Havayolları, hayata geçirdiği low cost uygulamalarla, MPR Halkla İlişkiler tarafından hazırlanan, Pegasus' un bir yıllık serüveninde izlediği stratejiler ve yenilikçi uygulamalarını anlatan "Low Cost Modelli Pegasus Havayolları, Birinci Yılında Satış Hedeflerini Gerçekleştirdi" başlıklı proje, katılan 116 proje arasından "Pazarlama İletişimi" dalında, halkla ilişkiler sektöründeki hizmet kalitesinin yükseltilmesini ve mesleki gelişimin desteklenmesini amaçlayan Altın Pusula Halkla İlişkiler Ödülü' nü almıştır.

Pegasus Havayolları, 2006 yılında da birçok ödül almıştır. Haber1.com tarafından 2006 yılının "En İyi Markası" seçilen Pegasus, Galatasaray Üniversitesi' nin düzenlediği ankette yılın "En İyi Havayolu Şirketi", Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı ise "En İyi İşadamı" seçilmiştir. Ali Sabancı, Yıldız Teknik Üniversitesi öğrencilerince de "En Beğenilen İşadamı" seçilmiştir.

Pegasus Havayolları ayrıca reklamlarındaki stratejik yaklaşımdan dolayı Effie bronz ödülüne, radyo reklamı ile Kristal Elma, tam zamanında TV reklamları ile Felis Medya Ödülüne, farklılaşan ve uygulamada ilk olan pazarlama fikrinden dolayı "Think Marketing" devrimci pazarlama ödülünü almıştır. Bu ödüllerin yanı sıra

www.flypgs.com web sitesi ile halk oylamasıyla seyahat dalında "En İyi Web Sitesi" ile "Altın Örümcek" sahibi olmuştur. Google Türkiye' de ise "En Çok Aranan Havayolu Şirketi" olurken genel aramada dördüncü sırada yer almıştır.

5.3.1 Yurtiçi ve Yurtdışı Uçuş Noktaları

Pegasus Havayolları, Türk Sivil Havacılık Sektörü'ndeki 17 yıllık tecrübesiyle iç hatlarda İstanbul, Ankara, İzmir, Bodrum, Dalaman, Antalya, Adana, Lefkoşe, Kayseri, Malatya, Diyarbakır, Gaziantep, Mardin, Samsun, Trabzon, Erzurum ve Van' a; Aralık 2006 tarihinde başladığı Stuttgart seferlerinden sonra 2007 yaz tarifesiyle de 44 Euro' dan başlayan fiyatlarla (vergi ve yakıt harcı hariç) Almanya' da Dusseldorf, Münih, Nürnberg, Antalya' dan Berlin, Dusseldorf, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Leipzig, Munster ve Münih' e; 75 Euro' dan başlayan fiyatlarla (vergi ve yakıt harcı hariç) İstanbul, Ankara, İzmir ve Kayseri' den Viyana' ya, 79 CHF' den (Confederation Helvetica Franc/İsviçre Frank' ı) başlayan fiyatlarla (vergi ve yakıt harcı hariç) İstanbul' dan Zürih' e, 325 DKK' dan (Danish Krone/Danimarka Kronu) başlayan fiyatlarla (vergi ve yakıt harcı hariç) Kopenhag' a ve 85 Euro' dan başlayan fiyatlarla (vergi ve yakıt harcı hariç) Tahran' a uçmaya başlayacaktır. Pegasus Havayolları' nın uçuş noktaları ve 25 Mart 2007-27 Ekim 2007 tarihleri arası yaz tarifesi tablo 34' te gösterildiği gibidir:

Tablo 34
Pegasus Havayolları Uçuş Noktaları

Nereden	Nereye
Adana	Dusseldorf, İstanbul, Kopenhag, Lefkoşe, Münih, Stuttgart, Zürich, Antalya, Bodrum, Dalaman, İstanbul
Ankara	Diyarbakır, Dusseldorf, Erzurum, İstanbul, Kopenhag, Lefkoşe, Münih, Trabzon, Van, Zürich
Antalya	Amsterdam, Dusseldorf, Eindhoven, Frankfurt, Hamburg, Hannover, İstanbul, Kopenhag, Lefkoşe, Leipzig, Münih, Münster, Berlin-Schoenefeld, Stuttgart, Trabzon, Zürich,
Dalaman	Amsterdam, Berlin-Tegel
Bodrum	Amsterdam, İstanbul, Zürich
Diyarbakır	Ankara, İstanbul, Kopenhag
Gaziantep	İstanbul
Erzurum	Ankara, İstanbul
İstanbul	Amsterdam, Adana, Ankara, Antalya, Bodrum, Diyarbakır, Dusseldorf, Eindhoven, Erzurum, Gaziantep, İzmir, Kayseri, Kopenhag, Lefkoşe, Malatya, Münih, Nümberg, Stansted, Stuttgart, Trabzon, Van,

	Zürich
İzmir	Dusseldorf, İstanbul, Mardin, Samsun, Kopenhag, Münih, Stuttgart, Zürich
Kayseri	İstanbul
Malatya	Kopenhag, Zürih, Dusseldorf, İstanbul
Trabzon	Ankara, Antalya, Dusseldorf, İstanbul, Kopenhag, Münih
Mardin	İzmir
Samsun	İzmir, Antalya
Van	Ankara, İstanbul
Dusseldorf	Adana, Ankara, Antalya, Bodrum, İstanbul, İzmir, Lefkoşe, Malatya, Diyarbakır, Trabzon
Eindhoven	Antalya, İstanbul
Hamburg	Antalya
Hannover	Antalya
Frankfurt	Antalya
Kopenhag	Adana, Ankara, Antalya, Bodrum, Diyarbakır, Gaziantep, İstanbul, İzmir, Malatya, Trabzon
Lefkoşe	Adana, Ankara, Antalya, Dusseldorf, İstanbul, Münih, Stansted, Stuttgart
Leipzig	Antalya
Münih	Adana, Ankara, Antalya, Bodrum, İstanbul, İzmir, Trabzon
Nürnberg	Adana, Ankara, Antalya, Diyarbakır, Gaziantep
Stansted	İstanbul, Lefkoşe
Stuttgart	Ankara, Antalya, Bodrum, İstanbul, İzmir, Lefkoşe, Trabzon
Berlin-Schoenefeld	Antalya
Berlin-Tegel	Dalaman
Zürich	Antalya, Gaziantep, İstanbul, İzmir, Trabzon, Ankara

5.3.2 Filo/Toplam Kapasite Bilgileri

Pegasus Havayolları' nın filosunda 12 adet Boeing 737-800 ve 2 adet 737-400 ve 3 adet 737-500 olmak üzere toplam 17 uçak yer almaktadır. Uçakların Haziran 2006 sonu itibariyle yaş ortalaması 6,9' dur.

Pegasus, 2008 yılından sonra teslim edilmek üzere 12 adet uçağın siparişini de vermiş durumdadır. Pegasus, bünyesinde yer alan Boeing model uçaklara eklenecek yeni nesil 12 adet 737 serisi uçağıyla, Türkiye'nin en geniş filoya sahip özel havayolu kuruluşu olma yolunda ilerlemektedir. Pegasus Havayolları' nın Türk havacılık sektörü ve Türk ekonomisine olan güveninin de altını çizen bu yatırımın toplam liste fiyatı 800 milyon dolardır. Pegasus Havayolları, filosuna ekleyeceği yeni uçaklarla sefer ağını da genişletecektir. Boeing' in 737 serisi ise, dünyanın en çok satılan uçağı durumundadır.

Yeni nesil olarak adlandırılan 737-800 tipi uçaklar ise bu ailenin en çok satan modelidir. Bugün dünyanın dört bir yanındaki havayolu kuruluşu, güvenle bu uçakları tercih etmektedir.

Tablo 35
Pegasus Havayolları Filo Durumu

Uçak Tipi	**B 737-800**	**B 737-400**	**B 737-500**
Uçak Adedi	12	2	3
Kanat Açıklığı	79.000 kg.	68.038 kg.	58.966 kg.
Gövde Uzunluğu	39.47 m.	36.40 m.	31.01 m.
Yerden Yüksekliği	12.55 m.	11.125 m.	11.125 m.
Yatay Uçuş Sürati	858 km/h.	797 km/h.	797 km/h.
Yolcu Kapasitesi	177/189	170	131
Koltuk Aralığı	29-32	29-30	29-30
Azami Yatay Uçuş Yüksekliği	41.000 ft.	37.000 ft.	37.000 ft.
Azami Menzil	4.630 km.	3.148 km.	3.250 km.
Azami Kargo Kapasitesi	8.408 kg/45.05 m.	7.491 kg/39.22 m.	4.349 kg/23.3 m.
Azami Yakıt Kapasitesi	20.896 kg.	15.933 kg.	15.933 kg.

Kaynak: Pegasus Havayolları, Filo Bilgileri, 2007, http://www.pegasusairlines.com/pegasus.filo.bilgileri.asp (19 Mayıs 2007).

5.3.3 Pegasus Havayolları' nın Hizmetleri

- **Seyahat Sigortası:** İş, gezi, ziyaret veya tatil amaçlı seyahatlerde, karşılaşılabilecek birçok riske karşı yurt içi günlüğü 2.31 YTL' den, yurt dışı için ise günlüğü 3.36 YTL' den başlayan fiyatlarla seyahat sigortası yaptırılabilmektedir. Ekonomik fiyatlar ve geniş teminatlarla satın alınabilecek seyahat sigortası, ErgoİsviçRe güvencesiyle Inter Partner Assistance tarafından sağlanmaktadır.

Pegasus Havayolları' nın bu hizmeti kapsamında yaklaşık 60 seyahat acentesi üzerinden 1500' ün üzerinde kişi sigortalanmış; bunların yaklaşık yüzde 40' ı web, yüzde 60' ı ise acenteler yoluyla gerçekleştirilmiş ve yapılan sigortaların yarısı yurtiçi, yarısı ise yurtdışı seyahat sigortası olmuştur.

- **Araba Kiralama Hizmeti:** Pegasus Havayolları, dünyanın en büyük araç kiralama şirketlerinden biri olan Hertz rent a car işbirliği ile web sitesi ve 444 0 737 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.

Pegasus ile Artı Rent a Car arasındaki işbirliği çerçevesinde İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı' yla birlikte Adana, Ankara, Antalya, Bodrum, Dalaman, Diyarbakır, İzmir ve Trabzon' dan da araç kiralama hizmeti başlamıştır.

- **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.

- **Pegasus Flying Cafe:** Pegasus Havayolları, 1 Kasım 2005 tarihinde başladığı tarifeli iç hat seferlerini, başta uçuş güvenliği olmak üzere ekonomik, tam zamanında ve güler yüzlü hizmet anlayışı ile sürdürmektedir. 29 Ekim 2006 tarihi ile başlayan kış dönemi seferlerinde, 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 yapacaklardır.

Yolcuları daha ucuza taşıyabilmek için yemek satışlarına başladıklarını ancak zaman zaman bu politikası nedeniyle eleştirildiğini söyleyen Sabancı, ***"Poğaça verilmesinin şirkete maliyeti 700 bin Euro' ydu. Bedava poğaça istiyorsanız yeri burası değil"*** açıklamasını yapmıştır.

Ayrıca, Pegasus Havayolları' nda 2006 yılında 128 kişiyi işe aldıklarını ve bunun için 76 bin 601 kişinin iş başvurusunda bulunduğunu belirten Sabancı, ***"Ben de, "Bundan sonra iş başvurusunda bulunanlardan 10 YTL alın, bunun 2 YTL' sini yardım kuruluşlarına verin" dedim. İnsan Kaynakları önce Türkiye' nin ekonomik koşullarını gerekçe göstererek karşı çıktı, sonra da başvurulardan 20 YTL alınmasını***

istedi" açıklamasını yapmıştır. Ancak henüz böyle bir uygulamaya geçilmemiştir. Pegasus Flying Cafe menüsü ve fiyat listesi ise şöyledir:

- Peynirli ve salamlı sandviçler: 5 YTL. (Zeytinli ekmek içerisinde, kırmızı ve yeşil biber eşliğinde özenle hazırlanmış)
- Çikolatalı cevizli Brownie: 5 YTL.
- Organik karışık kuru meyve: 3 YTL.
- Organik karışık yemiş: 5 YTL.
- Meyveli kek: 2 YTL.
- Pringles: 5 YTL.
- Fıstık: 3YTL.
- Alkolsüz İçecekler: Red Bull 5 YTL, Coca Cola/Diet Cola/Portakal Suyu 3 YTL, Soda 2 YTL, Domates Suyu 3 YTL.
- Alkollü içecekler: Smirnoff Votka 10 YTL, Bira/Kırmızı ve Beyaz Şarap 5 YTL, Red Label Viski 10 YTL, Black Label Viski 15 YTL.
- Çikolata barları: 3 YTL.
- Pegasus Maket Uçak: 30 YTL
- **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 10 YTL tahsil edilmekte; 72 saat üzerinde 1 saat geçmiş olsa dahi günlük bedel tahsil edilmektedir. 72 saat süresince otopark hizmetinden ücretsiz yararlanmak için, Pegasus yolcularının, araçlarını park ettikleri zaman iletilen otopark fişini check-in işlemi sırasında kaşelettirmeleri ve kaşelenmiş fişi otoparktan ayrılacakları zaman ilgili yetkiliye teslim etmeleri gerekmektedir.

- **Otobüs Seferleri:** Pegasus yolcuları için Havaş' a ait otobüs servis hizmeti ile belirli bölgelerden (Bostancı-Pendik/Sabiha Gökçen Havaalanı, Kozyatağı/Sabiha Gökçen Havaalanı, 4. Levent/Sabiha Gökçen Havaalanı, Taksim/Sabiha Gökçen Havaalanı) ve İ.E.T.T. otobüsleriyle de (Kadıköy/Sabiha Gökçen Havaalanı, 4. Levent Metro/Sabiha Gökçen Havaalanı) İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanına transfer hizmeti sağlanmaktadır. Ayrıca, Pegasus Havayolları Adana-Mersin arasında ve Gaziantep' ten şehir merkezine karşılıklı ulaşım imkanı sağlamaktadır.

- **Bilet Hattı Hizmeti**: Pegasus ile seyahat etmek isteyen yolcular, Türkiye' nin neresinde olursa olsun, 7gün/24saat boyunca, şirketin uçtuğu Boeing 737 tipi uçaklardan esinlenilerek oluşturulan 444 0 737 no' lu Pegasus Bilet Hattı' nı arayarak ya da havayolunun www.flypegasus.com Internet sitesinden gitmek istedikleri güzergah için hızlı ve rahat bir şekilde biletlerini kredi kartıyla satın alabilmekte, rezervasyon yaptırabilmekte, uçuşla ilgili öğrenmek istediklerini danışabilmekte, dilek, öneri ve bilgi taleplerini Pegasus Bilet Hattı Yetkilileri' ne iletebilmektedirler. Ayrıca Turkcell hatlı telefonlarından alan kodu çevirmeden 444 0 737 no' lu Pegasus Bilet Hattı' nı arayabilmektedirler.

- **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.

- **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. Koltuk seçme ücretleri aşağıdaki gibidir:

  a. İç Hatlar ve K.K.T.C. Uçuşları: Exit ve 1. sıra koltuklar: 10 YTL, diğer koltuklar: 5 YTL.

b. Tarifeli Dış Hatlar: Exit ve 1. sıra koltuklar: 10 EUR, diğer koltuklar: 5 EUR.

- **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.

- **Self Servis Kiosk Hizmeti:** Şimdilik İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı, Antalya Havalimanı ve Bodrum Milas Havalimanı' nda bagajsız seyahat eden yolcuların kullanımına sunulan Pegasus Self Servis Kioskları, kısa zamanda uçuş noktalarının tümünde Pegasus yolcularının hizmetinde olacaktır.

"Neden Pegasus?" sorusuna da kendi internet siteleri yolu ile cevap veren Pegasus Havayolları' na göre diğer özel havayollarından kendilerini ayıran bazı farklar şunlardır;

Pegasus çünkü;

- 17 yıldır uçan Türkiye' nin en tecrübeli ve köklü özel havayoludur.
- Deneyimli kadrosu ve teknik ekibiyle uçuş emniyetini ve güvenliğini üst düzeye çıkarmaktadır.
- Bilet Hattı, e-bilet uygulaması ve acenteleri ile herkesin ulaşabileceği bir havayoludur.
- Kalite ve müşteri memnuniyetini göz önünde tutarak uygun ulaşılabilir fiyat politikası izlemektedir.
- Yolcu beklentileri, öncelikleri ve güvenliği doğrultusunda kendini sürekli geliştirmektedir.
- Sektöründeki yenilikleri takip etmektedir.
- Gelişen teknolojiye ayak uydurmaktadır.

- Yaygın uçuş ağı ile İstanbul Sabiha Gökçen' den iç hat seferi uygulayan Türkiye' nin tek özel havayoludur.

- Sektörün en genç ve tek tip filosuna sahiptir.

- İstanbul' da havaalanlarındaki pahalı otoparklardan ve yoğun trafikten yolcularını korumakta, sadece bilet fiyatlarını değil tüm seyahat giderlerini düşürmeye çalışmaktadır.

- Dünya' nın en büyük tur operatörlerinden My Travel ve Thomas Cook Pegasus' la çalışmayı tercih etmektedir.

- Pegasus, Fransız Bureau Veritas firması tarafından Operasyonun Emniyetli ve Güvenli yapılmasına yönelik periyodik olarak denetlenmektedir.

- Alman TÜV Rheinland belgelendirme firması kanalıyla sahip olduğu ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi sürekliliği için periyodik olarak denetlenmektedir ve,

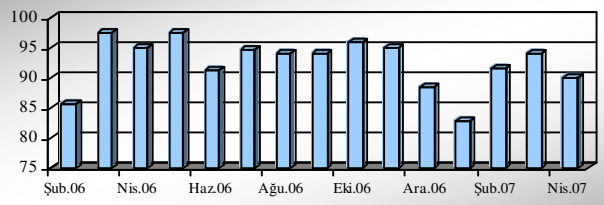
- Uçmayı kolaylaştıran bir havayolu şirketidir.

- Mart 2006 - Mart 2007 tarihleri arasında gerçekleştirdiği uçuşlarda zamanında kalkma oranı %93' dür. Bu oran Avrupa Havayolları Birliği' nin (AOE/ Association of European Airlines) %80,9 olan oranının daha üstündedir.

- Zamanında kalkış performansında Türkiye' de 1 numara olmayı amaçlamakta ve her ay internet sitesinde zamanında kalkış performansını yolcularıyla paylaşmaktadır. Aşağıdaki tablolarda Pegasus Havayolları' nın zamanında kalkış performansı ve uçuş sayıları gösterilmektedir.

Tablo 36

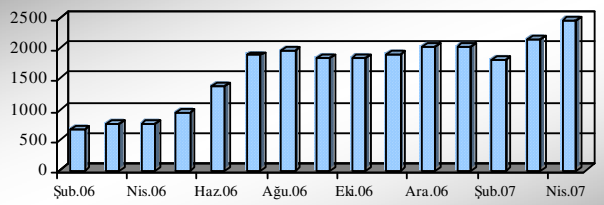
Pegasus Havayolları Zamanında Kalkış Performansı



	Şub.06	Mar.06	Nis.06	May.0	Haz.06	Tem.06	Ağu.0	Eyl.06	Eki.06	Kas.06	Ara.06	Oca.07	Şub.07	Mar.07	Nis.07
% Değer	85,76	97,38	94,89	97,49	91,37	94,63	94,04	93,98	96,07	94,88	88,45	82,72	91,53	94,05	90,07

Tablo 37

Pegasus Havayolları Şubat 2006-Nisan 2007 Uçuş Sayısı



	Şub.06	Mar.06	Nis.06	May.0	Haz.06	Tem.06	Ağu.0	Eyl.06	Eki.06	Kas.06	Ara.06	Oca.07	Şub.07	Mar.07	Nis.07
Uçuş Sayısı	667	762	744	956	1367	1881	1964	1844	1830	1893	2009	2020	1806	2152	2447

5.3.4 Pegasus Havayolları' nın Kalite Politikası

Havayolu Yolcu Taşımacılığı alanında faaliyet gösteren Pegasus' un kalite politikası şöyledir:

- Zorunlu havacılık kurallarını ve ISO 9001:2000 standart şartlarını tam olarak uygulamak,
- Güvenli ve emniyetli uçuş gerçekleştirmek üzere tüm önlemleri almak,
- Operasyonel verimliliği sürekli artırarak yolcularının ekonomik ve zamanında uçmasını sağlamak,
- Bu faaliyetleri gerçekleştirirken yolcularının memnuniyetini sağlamak,

- Ekip çalışması ile Pegasus' u daha da ileriye taşımaktır.

5.3.5 Pegasus Havayolları' nın Güvenlik Politikası

Pegasus Havayolları Uçuş ve Yer Emniyetinin sağlanmasında aşağıdaki ilkeleri uygulamaya büyük özen göstermektedir:

- Uçuş ve Yer Emniyetiyle ilgili ulusal ve uluslararası kural ve standartların Pegasus Havayolları' nda uygulanmasını sağlamaktadır.
- Uçuş ve Yer Emniyeti hakkında personelini sürekli eğitmektedir.
- Uçuş ve Yer Emniyetiyle ilgili raporlamaların yapılmasında bir sınırlama yoktur. Şirketin herhangi bir kademesinde yer alan bir kişi, şirketin en üst kademesine kadar doğrudan raporlama yapabilmektedir.
- Çalışanlar tarafından yapılan raporlamalar gizlilik esasında değerlendirilmektedir.
- Yapılan faaliyetlerle ilgili geri bildirim bilgisinin sağlanmasını, şirket kültürünün bir parçası olarak görmekte ve bunun oluşması için gerekli ortamı hazırlamaktadır.
- Çalışanların Uçuş ve Yer Emniyeti konuları hakkında Kalite Güvence Departmanı ile bilgi paylaşımını teşvik etmektedir.
- Yazılı ve sözlü iletişim araçlarını kullanarak personelin Uçuş ve Yer Emniyeti konusunda bilincinin arttırılmasını sağlamaktadır.
- Faaliyetlerini sürdürürken, insandan kaynaklanabilecek hata nedenlerini göz önüne almakta ve bu tür hataların oluşmaması için gerekli önlemleri almaktadır.
- Sektördeki kuruluşların faaliyetlerinde, şirketin Uçuş ve Yer Emniyetini etkileyebilecek tehdit oluşturursa, bunlar hakkında çalışanlarını uyarmaktadır.

5.3.6 Pegasus Havayolları Eğitim Politikası

Eğitim Pegasus' da öncelikli konular arasında yer almaktadır. Pegasus, bakım servisleri dışında sektördeki diğer havayolu şirketlerine mürettebat, pilot ve teknik eğitimler de vermektedir.

- **Pilot Eğitimi:**

Pegasus Havayolları, 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.

Ayrıca, hem Boeing 737-300/800 uçaklarını uçuran şirketlere, hem de bu uçakların sertifikalarını almak isteyen Türk ve JAR lisanslı pilotlara bireysel olarak eğitimler vermektedir. Bunlara ilave olarak öğretmen pilot kiralanması ve performans hesaplamaları konusundaki talepler değerlendirilmektedir.

Pilot eğitimini bitirmiş (JAA veya Türk lisanslı); CPL/IR ve Frozen ATPL eğitimini bitirmiş, geçerli medikal belgesi olan pilotların başvuruları kabul etmektedir. Başvuran pilotların, CPL eğitimlerini, yurtiçi ya da yurtdışı uçuş okullarından birinde tamamlamış olmaları gerekmektedir.

- **Teknik Eğitim**

Pegasus Teknik; Avrupa Birliği' nin İnsan Faktörleri konusundaki STAMINA projesini 4 yıldır sürdürmekte olan Trinity Koleji Psikoloji Kürsüsü' nün düzenlemiş olduğu Uçak Bakımında İnsan Faktörleri Eğitimini Türkiye' de vermeye yetkili kuruluştur.

JAR-145 ve SHGM kuralları gereği havayollarında çalışan tüm teknik personelin Uçak Bakımında İnsan Faktörleri eğitimini alması gerekmektedir.

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 modülleridir. Tüm bu modüller çeşitli vaka çalışmaları, filmler, oyunlar ve tartışma ortamları ile desteklenmektedir. Uçak Bakımında İnsan Faktörleri Eğitimi, talep olması halinde sektördeki diğer şirketlere de verilmektedir.

- **Kabin Personeli Eğitimi**

Pegasus Havayolları, kuruluş tarihi olan 1990 yılından itibaren Kabin Memuru Eğitimlerini uluslararası sivil havacılık kuralları ile tam uyumlu şekilde, T.C. Ulaştırma Bakanlığı/Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü' nce onaylı programlar çerçevesinde Pegasus Eğitim Akademisi bünyesinde gerçekleştirmektedir. Eğitim sonrası ölçme ve değerlendirme kriterlerine de ayrıca önem verilmekte ve tüm eğitim faaliyetleri sonucunda, gerekli gelişimler, Eğitim Değerlendirme Formları kanalıyla edinilen geri bildirimler dikkate alınarak sağlanmaktadır. Pegasus Eğitmenleri; Eğitimcinin Eğitimi sertifikasına sahiptirler. Ayrıca CRM, Tehlikeli Maddeler, İlk Yardım, Uçuş Güvenliği gibi havacılığın temel mesleki branşlarında sertifikaları bulunmaktadır. Pegasus Eğitim Akademisiyle koordine edilmesi kaydıyla, diğer havayolları Kabin Ekiplerine de JAA uyumlu ve SHGM onaylı B-737/400-800 eğitimleri verilebilmektedir. Eğitimler kurumsal olup, şahsi başvurular değerlendirilmemektedir.

Eğitim konuları aşağıda belirtildiği gibidir :

- 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)

5.3.7 Pegasus Havayolları' nın Fiyat Politikası

Türkiye' nin ilk low cost havayolu şrketi Pegasus Havayolları' nda, talebe göre işleyen bilet ücret sistemi (dinamik fiyatlama software) ile, kademeli fiyat tarifesi uygulanmaktadır. Bu sisteme göre, örneğin; yazın bir Cuma günü öğleden sonra İstanbul-Bodrum uçuşuna iki kat fiyat koyulduğunda bile muhtemelen tüm biletler kolayca satılabilecektir. Ancak aynı seferi Salı akşamı aynı fiyatla satışa sunduğunuzda kolay bir şekilde koltuklar satılamayacaktır. Dolayısıyla, fiyatın arz ve talep dengesiyle oluşmasıyla, biletini erken alanlar veya erken rezervasyon yaptıranlar daha ucuza uçma imkanı bulabilmekte, uçak gün ve saatine yaklaştıkça fiyatlar kademeli olarak artış göstermektedir. En yüksek fiyat rakiplerin uyguladığı fiyat seviyesinde olmaktadır.

Pegasus Havayolları' nın 2006 yılında uygulamaya koyduğu ve bir promosyonu değil, bir satış stratejisini yansıtan "Peganomi" ile yolcular, uçuş tarihinden en az 60 gün önce biletini alanlar 25 YTL.' ye bilet bulabilmişlerdir. Şirketin o zamana kadar 55 YTL' den başlayan kısa mesafe uçuşları 25, 65 YTL' den başlayan orta mesafe uçuşları 35, 75 YTL' den başlayan uzun mesafe uçuşlarında da 45 YTL' den başlayan fiyatlarla uçuş gerçekleştirilmiştir.

Türkiye' de en ucuz iç hat uçuş fiyatını uygulamak istediklerini belirten Pegasus Genel Müdür' ü Sertaç Hayhat, bu fiyat politikası ile hem otobüs hem araba yolcularını hem de yeni bir yolcu kitlesi yakalamak istediklerini belirtmiştir. Bundan hem yolcuların hem de ülkenin karlı çıktığını da belirten Hayhat, ***"Bir ülkede ne kadar çok hava trafiği bulunuyorsa ülkenin kalkınması da o kadar hızlı olacaktır"*** yorumunu yapmıştır.

Bu amaçlarla Pegasus Havayolları, 31 Mayıs 2007 tarihine kadar bilet satın alan yolcularına, uçuş yelpazesinde yer alan, iç hatlarda 17 ve dış hatlarda 16 noktadan birine 15 Haziran' a kadar yüzde 20 indirimli uçma imkanı tanıyan yeni bir bahar kampanyası düzenlemektedir.

Southwest Airlines, Esay Jet ve Ryanair' in farklı yaklaşımlarıyla star olduklarını; Southwest Airlines' ın kurulduğu yıldan itibaren karını istikrarlı bir biçimde artırdığını belirten Ali Sabancı ise, uygulanan modellerin aynısını Türkiye' ye uygulayacağım demenin yanlış olduğunu, çünkü, buradaki müşteri talebinin farklı olacağını ve örneğin, yolcuların bavullarını kendilerinin taşımaları modelini uygulanabilir bulmadığını belirterek şu açıklamada bulunmuştur:

> *Avrupa' da yaşayanlara sunulan ucuza uçma imkanını, Türkiye' de ilk uygulayan havayolu şirketi olmaktan mutluluk duyuyoruz. Biz, uçmak isteyen yolcuya uçma hizmetini sunuyoruz. Bu hizmeti de tam zamanında ve güvenle sunmak vazgeçilmez önceliğimizdir. Bazı özel havayolları Pegasus' un bunu nasıl yaptığını sorguluyor. Bizim için gurur veren reaksiyon bunlar. Dış dünyanın ne yaptığını takip eden herkesin "ucuz uçma" modelini uygulayan Pegasus' u anlaması gerekiyor…Eh ne yapalım; havacılık sektöründe her tip havayolu var. Bazı havayolları ucuz uçuşları anlamaya çalışadursun, Pegasus ucuz uçuş imkanını Türk halkına sunuyor ve sunmaya da devam edecek".*

Pegasus Havayolları, "ucuz uçmanın formülünü" de şu şekilde açıklamıştır:

- 55 YTL' den başlayan fiyatlarla 10 kademeli fiyat sistemi uygulanıyor. En düşük fiyat 55 YTL, en üst fiyat ise 175 YTL.
- Ana üs olarak İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanını kullanılıyor. Operasyonları daha hızlı ve daha fazla frekanslı gerçekleştirme imkanı oluyor.
- Tek tip ve genç filo sayesinde, yakıt ağırlıklı olmak üzere birçok konuda tasarruf sağlanıyor bu da bilet fiyatlarına yansıtılıyor.
- VIP, CIP uygulaması yok.
- Business Class uygulaması yok.

- Elektronik bilet uygulanıyor. Yolcular uçuş ve rezervasyon bilgilerini içeren e-posta veya cep telefonlarına sms mesaj alıyorlar.
- Uçuş tarifesi noktadan noktaya uçuş imkanı sunuyor.
- Satış ofisleri sadece havaalanlarında bulunuyor, şehir içinde yüksek maliyetli satış ofisleri bulunmuyor.
- Alternatif ürün ve hizmetlerle uçuş dışı ekstra gelir kaynakları yaratılıyor (otel, rent a car hizmetleri sunma, uçak içi dergi reklam alanları v.b.). Bununla ilgili olarak Pegasus Havayolları, Türkiye' nin önde gelen telekomünikasyon şirketlerinden Avea' nın kampanya içerikli görselini bir uçağının dışına uygulamıştır.
- Uçak içinde sınırlı ikram var.

5.4 Atlasjet ve Pegasus Havayolları' nın Faaliyetlerine Yönelik Olarak Hazırlanan Özet Tablo

Aşağıdaki tablo firma görüşmeleri sonucunda elde edilen verilere dayanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 38
Firma Faaliyetleri ile İlgili Özet Tablo

Michael Porter' ın Rekabet Stratejisi Faktörlerinin Analizi	A Şirketi	B Şirketi
Firma Altyapısı	Uygun sayıda işi uygun sayıda insanla yapmaya çalışarak, firma tabanında yalınlaştırılmış bir örgüt yapısı uygulanmakta; aynı zamanda proaktiviteye çok önem verilmektedir.	"Pozitif çalışma kültürü" anlayışı ile çalışma ortamının esnekleştirilmesi hedeflenmektedir. Bunun yanında firma tabanında mümkün olduğunca yalın ve dağılmamış bir organizasyon yapısı hakimdir.

İnsan Kaynakları Yönetimi	"Havacılığı sevmeyen insanın bu sektörde çalışması zor" düşüncesi ile çalışanların motivasyonunun zor olmadığı belirtilmektedir. Ticaret müdürlüğü' nden belirlenen uçuş sayısına göre, gerekli sayıda personel alımı gerçekleştirilmekte ve çalışma saatleri içinde personelden maksimum verim alınmaya çalışılmaktadır. Ayrıca şirket, işe alım sırasında taahhütlerini tam anlamıyla yerine getirmekte, işe başlayacak personel kendinden ne beklendiğini ve ne elde edeceğini baştan bilmektedir. Şirketin içinde personel geçişlerinde sıkıntılar yaşanıldığı vurgulanmaktadır. Özellikle deneyimli, eğitimli pilot ve teknik personel eksikliği personel maliyetlerinde olumsuzluğa neden olmaktadır.	"Farklılığı yaratan insandır" felsefesine sahip şirkette, pozitif etkiye sahip çalışanlar aracılığı ile hizmet verimliliğinin de artırılacağına inanılmaktadır. İnsanlar arasındaki iç iletişimin şirket hakkında bilgi vereceği düşünülmekte; motivasyonu artıracak ve bağlı çalışanlar yaratacak sosyal aktivitelere önem verilmektedir. Pozisyon bazlı ücretlendirme politikası ile ücretler arasında çok fazla uçurum olmamasına çalışılmakta, bunun yanında personelin eğitimine çok önem verilmektedir. Bu nedenle şirket içinde etkili eğitim politikası için yeni "Atlas Akademi" kurulmaktadır. Ayrıca "öneriyorum sistemi" ile çalışanların yönetime katılmaları sağlanarak yaratıcılığın ve gelişimin önü açılmaya çalışılmakta, ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır.
Teknoloji Geliştirme	Havacılık sektörünün özelliğinden dolayı teknolojiye sürekli yatırım yapılmaktadır. Gelişmeleri bu alanda yayımlanan bültenler aracılığı ile takip etmektedirler. E-ticarete yatırım yaparak ciddi tasarruflar sağlamışlardır. Uçuş programları tamamen bilgisayar sistemleri ile yürütülmektedir. Sahip oldukları yeni ve tek tip uçaklarla (Boeing 737) yakıt, personel, bakım, eğitim, teknik malzeme vs. harcamalarında tasarruf sağlamayı hedeflemektedirler. Ancak tek tip filoya sahip olmak şirketin coğrafi yönden zor bazı hatlarda iniş zorluğu yaşamasına neden olabilmektedir.	Türkiye' de havacılık sektöründe farklılık yaratacak bir diğer alanın "teknoloji" olduğunu düşünerek 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 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.
Satın Alma	Bir ürün ya da hizmet alımında fizibilite çalışmaları ve fayda-maliyet analizi yöntemi ile "Kendimiz mi yoksa başka bir şirket vasıtasıyla mı o hizmet ya da ürünü alalım?" ın kararı verilmektedir. Uygun teklifler alana kadar bu tarz uygulamalar sürdürülmektedir.	En iyi ürünü almaya yönelik; kalite, fiyat ve satış sonrası hizmet anlayışına uygun ve teknik spesifikasyon belgesine sahip tedarikçileri tercih etmektedirler. Ürünün kalitesi, karşılanabilirliğinin devamı, teslim süresi, doğru ve tam teslim, problemlerin çözümü, düşük fiyat göz önünde bulundurulmaktadır. Havacılık kuralları gereği kalite ve teknik kriterlere sahip tedarikçi sayısı az bulunmakta ancak uygun alım politikaları ile bunun dezavantajı en aza indirilebilmektedir.

Firma İçi Lojistik Faaliyetleri	Firma için en önemli gider kalemi olan yakıt' ı kontrol etmektedirler. Daha az yakıt yakmanın yolunu aramaktadırlar. Örneğin bazı kullanılmayan malzemeler uçaktan çıkarılmış, uçağa daha az su basılmış, çöp troley' i kullanılmamıştır. Yakıt' larını her yıl Nisan ayında ihaleyle alıp tasarruf yapmaktadırlar. Bunun dışında handling hizmetlerini bazı havaalanlarında kendi personelleriyle kendileri vermektedirler (Örn: Kayseri). İkram hizmetlerini de hizmetlerinden kaldırarak bu alanda tasarruf yapmaya çalışmaktadırlar.	Tüm hizmet sağlayıcılar ile anlaşma yapılmaktadır. Handling firmaları, ikram firmaları, uçak içi satışlar ve yakıt için de anlaşma yapılmaktadır. Yakıt anlaşmaları ile bir yıl boyunca yakıt aynı fiyattan alınmaktadır. Örneğin ikram hizmetlerinde müşteri tercihi ön planda tutulmaktadır. Daha önce verilen sandviçlerin yerine daha pahalı konsept ürünler getirilmiştir. Ayrıca en önemli atılımları, bir işletim sistemi satın aldıklarında bunu Türkiye' de ilk kendileri satın alarak diğer şirketlere de satış hakkını almışlar ve ciddi gelirler elde etmişlerdir.
Üretim	Amaç, piyasa fiyatından daha düşük fiyata uçuş hizmetini gerçekleştirmektir. Uçuş faaliyetlerinde dakiklik ve zamanında kalkış performansı şirket için çok önemlidir. Uçakların yerde kalış sürelerinin kısaltılmasına (şu an 30 dakikadır) böylece verimliliğin artırılarak maliyet tasarrufu sağlanmasına çalışılmaktadır. Ayrıca doluluk oranları, kayıp bagaj oranları, hasarlı bagaj oranları, zamanında kalkış oranları, fazla bagaj tahsilat oranları KIP (Key Performance Indicator- Anahtar Performans İndeksi) ile sürekli olarak ölçümlenerek verimlilik artışı ve müşteri memnuniyeti sağlanmaya çalışılmaktadır.	Amaç, en iyi uçuş hizmetini en ortalama fiyatlarla gerçekleştirmektir. Bunun için de şirket kalite politikaları öncelik teşkil etmekte ve bu alanda sürekli yenilik, gelişim ve farklı projeler geliştirilmektedir. Havacılık sektöründe alınması gerekli kalite sertifikasyonlarının yanı sıra EFQM Mükemmellik Modeli ile uçuş hizmetlerinde kalite ön planda tutulmaktadır. Markalaşmada kalite faktörüne çok önem verilmektedir. Kalite politikalarında sürekselliğe çok önem verilmekte; bunun şirket içinde yayılımını sağlamak adına personele eğitimler verilmekte; verimliliğin artırılmasına ve müşteri memnuniyeti sağlanmaya çalışılmaktadır. "Kalite pahalıdır; kalitesizlik daha da pahalıdır" anlayışını gütmektedirler.

Firmadan Dışarı Lojistik Faaliyetleri	Havacılık sektöründe ve faaliyetlerinde "zaman" çok önemlidir. A şirketi için de bu faktörler en iddialı oldukları alanlardır ve müşterilerine, taahhütlerini yerine getirerek memnun etmede "zaman" kavramı ön plana çıkmaktadır. Firmanın konumlanmış olduğu Sabiha Gökçen Havalimanı bu açıdan bir avantaj teşkil etmektedir. Havalimanı içinde bulunan self servis kioskları ile check-in işlemleri yapılabilmekte, ücret karşılığında koltuk seçim yapılabilmektedir. İzmit, Adapazarı ve Bursa (Bursa yolcunsun transferi için de bir proje geliştirilmekte ve önümüzdeki dönemlerde faaliyete geçirilmesi planlanmaktadır) illerine de yakın havalimanından İstanbul' un Anadolu yakasına yakın ilçelerinden yolcuların transfer hizmetlerinde Havaş' a ait otobüslerle ücretli olarak hizmet verilmektedir. Ayrıca Adana-Mersin ve Gaziantep-şehir merkezi arasında karşılıklı ulaşım imkanı, bazı şehirlerde araba kiralama hizmeti ve Sabiha Gökçen Havalimanında ilk 72 saat ücretsiz daha sonra ise ücretli otopark hizmeti verilmektedir. Bu da şirkete farklı bir gelir yaratmaktadır.	B şirketi de konumlanmış olduğu Atatürk Havalimanı' nın kalabalık olmasının dezavantajını teknolojiye yatırım yaparak azaltmaya çalışmakta ve bu alanda öncü şirket rolü oynamaktadır. 2004 Ekim ayından itibaren Türkiye' de iç hatlarda, sahip oldukları DCS sistemi ile otomatik boarding uygulanmakta; böylece bagajlarda etiketler kullanılarak, bagaj kaybı ve check-in esnasındaki zaman kaybı minimuma indirilmektedir. Self-check-in kioskları ile de PNR numarası girilerek koltuk seçimi yapılabilmekte ve zaman kaybı önlenmeye çalışılmaktadır. Batı ağırlıklı uçuş hizmeti gerçekleştiren şirket, uçuş gerçekleştirilen ve ihtiyaç olan hatlarda ücretsiz fly&bus, ücretli fly&drive ve ücretli fly&car servisleriyle havaalanı transfer hizmetleri gerçekleştirilmeye çalışmaktadır.
Pazarlama ve Satış	Kademeli-dinamik fiyatlama sistemi ile arz ve talebe göre ücretlendirme yapılmakta, "ne kadar erken alırsan, o kadar ucuz uçarsın" anlayışı ile pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu sistem ile şirketin kasasına önceden giren paralar değerlendirilerek tasarruf sağlanmakta ve bu da bilet fiyatlarına yansıtılmaktadır. Ancak Türk halkının önceden uçuş planlaması yapmaması bu işleyişi etkilemektedir. Bunun yanı sıra uçakların üzerine reklam alınarak farklı bir gelir yaratılmakta; "Ali Sabancı" ismi ile de reklam faaliyetlerinin ve giderlerinin büyük kısmı için bir avantaj yaratılmaktadır.	Koltuk başı maliyetler ortalama düzeyde tutularak "Erken al, az öde" şeklindeki kampanyalar ile pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. "Cebinizdeki para ne olursa olsun yediğiniz yemeğin tadını artırabiliriz" diyen firma, sürekli seyahat eden yolcularına "kendilerini ne kadar farklı olduklarını hissettirmek" amacıyla oluşturulmuş "Jetmil Sadakat Programı" ile daha rahat ve ayrıcalıklı seyahat imkanı ile üye sayısını artırmayı hedeflemektedir. Ayrıca şirketin IATA üyeliği sayesinde "Interline" yolcuların sayısında da artış yaşanmaktadır. Bu oluşum ile de sektörde pazar payını artırarak doluluk oranlarında, reklamlarında da vurguladıkları gibi ikinci durumdadırlar.

Hizmet/Servis	Hizmetlerinde güvenlik, dakiklik, Sabiha Gökçen Havalimanından uçuş hizmeti, tek tip hizmet anlayışı, tek tip ve yeni uçakları, kabin içi ikram satışları, bilet hattı hizmeti ile her türlü hizmeti müşterilerine sunmaktadır. Müşteri ilişkileri departmanı ile de yolcuların tüm şikayetlerine en geç iki gün içinde çözüm bulunmaktadır. Dönemsel olarak yapılan anketlerle de müşterilerin istek ve beklentilerine ve şirket stratejisine uygun kararlar alınmaktadır. Ancak önemle vurgulanması gereken nokta Türk insanının havacılık sektörüyle özellikle son dört yıldır tanışması ve düşük maliyetli hizmet anlayışına alışılmasının zaman alacağı düşüncesi hakim olmaktadır.	Hizmetlerinde, güvenlik, dakiklik, teknolojik atılım, geniş ve deri koltuklu uçaklar, ikram servisi, ücretsiz transfer hizmeti, uçuşun her safhasında bilgilendirme hizmetlerini müşterilerine sunmaktadır. **"**Önce müşteri memnuniyeti" ve "Memnun müşterilerden taraftar müşteriler yaratmak" düşüncesiyle hareket eden şirkette, bilet hattı, on-line rezervasyon ve acente ağı ile ulaşılabilirlik sağlanmaktadır. Şirkette, dönemsel olarak uçak içinde ve havaalanlarında anketler yapılmakta, İntranet sistemi sayesinde tüm anketler kayda alınmakta, tek tek incelenerek değerlendirilmekte, tüm şikayetler ve görüşler paylara bölünerek istatistikler yapılmakta, gerekli durumlarda bazı müşteriler telefon ile aranarak görüşlerine başvurulmaktadır.

6. SONUÇ

Bu bölümde, çalışmanın genel bir özeti yapılmış ve kişisel görüşme sonucunda elde edilen bulgulara yönelik yorumlarda bulunulmuştur.

Ulaştırma sistemleri içinde, Dünya' da ve Türkiye' de tarih boyunca insanların uçma isteğinden dolayı ilgi odağı haline gelmiş olan hava taşımacılığı, kıtalar arasında uzaklık kavramını ortadan kaldıran, ülkelerin uluslararası alanda diğer ülkelerle ekonomik, sosyal, kültürel ve turistik ilişkilerin sağlanması ve geliştirilmesinde önemli bir rol üstlenen, yakın tarih içinde en hızlı gelişen en önemli araçlardan biri sayılmaktadır. İnsanoğlu' nun, geçmişi çok uzun dönemlere kadar uzanan uçma serüveni, XX. yy.' ın başında başarıyla sonuçlanarak uçakla ilk uçuş denemesi gerçekleştirilmiş; teknik gelişmeler, I. ve II. Dünya Savaşları' nda havadan gelebilecek tehlikelere karşı önlem alınması zorunluluğu, uygulamada devletin ülkesi üzerindeki hava sahasının, devletin mutlak egemenliği altında olmasını gerekli kılmış, I. Dünya Savaşı sonrası, havacılıkla ilgili uluslararası düzenlemelere gidilmiş, Uluslararası Hava Taşımacılığı' na verilen önem II. Dünya Savaşı müzakerelerinin yapıldığı dönemde artmış ve havacılık üzerine yapılan anlaşmalar son derece ilgi uyandırmaya başlamıştır.

1960' lı yılların ikinci yarısından itibaren sivil havacılık sektöründe jet motorlu yolcu uçaklarının piyasaya çıkmasıyla birlikte havayolu şirketleri daha kısa zamanlarda, daha çok yolcuyu, daha uzağa taşımaya başlamışlardır. 1970' li yıllara gelindiğinde ise yolcu sayısındaki artışla beraber sektörde verimliliğin artırılması, büyümenin devam ettirilmesi ve daha da önemlisi taşıma ücretlerinin düşürülmesi ve tüketicilerin yarar sağlaması amacıyla serbestleşmenin sağlanması ve rekabetin arttırılması hedeflenmiştir. 1978 yılında kabul edilen Havayolu Deregülasyon Yasası (Airline Deregulation Act) ile dünya havayolu taşımacılığı endüstrisindeki büyük yapısal değişim için bir yol hazırlanmış; fiyatların belirlenmesi ve güzergah seçimleri serbestleştirilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri' nde gerçekleştirilen serbestleşme hareketi havayolu taşımacılığına küresel bir boyut katmış, tüm dünyada hem iç hatlar giderek serbestleştirilmiş, dış hatlarda da hem ikili hem de çok taraflı liberalleşme eğilimleri yaşanmış, özelleştirme kavramı ile yolcuların istek, gereksinme ve tercihlerinde farklılıklar ortaya çıkmış, havayolu taşımacılığındaki rekabet küreselleşerek artmış, bu gelişmeler karşısında

havayolu işletmeleri de kendilerini sürekli yenilemek zorunda kalmıştır. Yaşanan bu değişimle beraber uçuş ağ yapılarının değişimi, stratejik işbirlikleri ve düşük maliyetli havayolu işletmeleri gibi kavramlar ortaya çıkmıştır.

Dünya' da bu gelişmeler yaşanırken, 1900' lü yılların başlarına kadar Türkler' deki havacılık etkinliklerinin de insanoğlunun yüzyıllarca süren uçma tutkusuyla sınırlı olduğu görülmektedir. Türkiye' de havacılık sanayinin kuruluşuna ilişkin çalışmalar, Cumhuriyet' in ilk yıllarında Atatürk' ün öncülüğü ile başlamış; 1933 yılında Türk Hava Yolları' nın kurulması ile sivil hava taşımacılığının temelleri atılmaya başlanmıştır. 1980' li yılların başında ise Türk Sivil Havacılığında yeni bir dönüm noktasına gelinmiş, 1983 yılında çıkarılan Türk Sivil Havacılık Kanunu ile sektöre bir çok yeni yerli firma giriş yapmış ancak, faaliyet alanları sınırlı düzeyde tutulmuştur.

2003 yılında ise sektöre tam serbestiyi sağlayacak bir karar ile tüm firmaların iç hatlarda tarifeli taşımacılık yapabilmelerine olanak sağlanmış, iç hat uçuş izni alan havayolu işletmeleri özellikle İstanbul çıkışlı olarak ülke içerisinde birçok noktaya uçarak, THY dışında da hizmet verilmesi mümkün olmuş, sektörde rekabetin artmasıyla beraber Türkiye Sivil Hava Taşımacılığı sektörü hız kazanmıştır. Bunun sonucunda yolcu trafiğindeki büyüme 2004 yılında bir önceki yıla göre %58, 2005 yılında bir önceki yıla göre %38, 2006 yılında ise bir önceki yıla göre %34 olarak gerçekleşmiştir. "Her Türk vatandaşı hayatında en az bir kez uçağa binecektir" sözü ile başlatılan "bölgesel hava taşımacılığı", XXI. yy. Türkiyesi' nin en önemli politik kararlarından biri olmuştur. 2003 yılından itibaren sektör, olanca hızı ile büyüme eğilimine girmiş ve dünyada yaklaşık %5 olarak gerçekleşen sektörel büyüme hızı, ülkemizde rekor bir gelişme hızı ile %30' a çıkmıştır. Büyüme sonucu oluşan rekabet ortamı, sektördeki işletmelerin hizmetlerine yansımış, yolculara yeni fırsatlar sunulmuş, havayolu ile seyahat lüks olmaktan çıkarılarak cazip hale getirilmiştir. 2006 Ekim sonu itibariyle sektördeki şirket sayısı %53' lük bir artışla 20' ye yükselmiştir. Bu şirketler arasından THY, Pegasus Havayolları, Atlasjet Havayolları, Onur Havayolları ve SunExpress Havayolları bölgesel uçuş hizmeti gerçekleştiren havayolu işletmeleridir. Türk sivil hava taşımacılığında son yıllarda yaşanan bu gelişmelere farklı iş modelleriyle kolayca adapte olan iki şirket; Atlasjet Havayolları ve Pegasus Havayolları' nın izlemiş

oldukları stratejiler, çalışmamızda Michael Porter' ın rekabet stratejileri faktörleri ile yorumlanmış ve analiz edilmeye çalışılmıştır. Buna göre;

İşletmeler, insan gereksinimlerini karşılamak amacıyla, iktisadi mal ve hizmet üreten, iktisadi, teknik ve hukuki birimlerdir. Her işletme başkalarının gereksinimlerini karşılamak üzere kurulmaktadır ve amaç müşteri için değer yaratmaktır. Rekabetçi kavramlar ele alındığında değer; bir işletmenin müşterilerinin kendilerine sunulan mal ve hizmetlere teknik, ekonomik ve sosyal faydaya karşılık ödemeyi kabul ettikleri bedeli ifade etmektedir. Değer tanımının anlamlı olabilmesi için, müşterinin ihtiyaçlarını belli bir zamanda belli bir fiyattan karşılayan belli bir ürün cinsinden ifade edilmesi gerekmektedir. Değeri üretici yaratmakta, müşteri açısından ise üreticilerin varoluş nedenini oluşturmaktadır. Müşteri, gereksinimini en iyi karşılayan mal ve hizmetleri satın almak istemekte; bu nedenle rekabetten dolayı bir avantaj beklemektedir. İşletmeler rekabet düşüncesinden hareketle müşterilerin bakış açısına uygun mal ve hizmetleri sunmak zorundadırlar. Amaç, yoğun rekabet karşısında müşteri değerini artırmak ve buradan hareketle işletme başarısını sağlamaktır. Değer yaratma önemli bir rekabet unsuru olmaktadır.

Değerin yaratılıp yaratılmadığı müşterinin satın aldığı mal veya hizmeti algılaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Müşteri için değer yaratılması ise iki biçimde olmaktadır:

- Müşteri standart bir mal veya hizmeti daha az bir maliyetle temin ettiğini düşündüğü zaman veya,

- Mal veya hizmet için ödediği maliyete karşın daha fazla bir yarar sağladığına inandığı zaman, müşteri için değer yaratılmış demektir.

Bu felsefeyi benimseyen işletmeler de diğer işletmelere karşı önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadırlar ve her işletme buna uygun stratejik kararlar ve davranışlar geliştirmek zorundadırlar. Bu konuda oldukça geniş araştırmalar yapan Michael Porter' ın analizlerinde rekabet stratejileri ön plana çıkmaktadır. Porter, sektördeki rekabeti ve dolayısıyla işletmenin karar ve davranışlarını etkileyen beş ana rekabet gücünün- rakipler, yeni girişimci tehdidi, müşteriler, tedarikçiler ve ikame

ürünlerin tehdidi- ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini ve rekabet stratejilerinin de bu inceleme sonucuna göre geliştirilmesi gerektiğini önermektedir. Porter' a göre, bu faktörlerden herhangi biri ne kadar güçlü olursa işletmenin fiyatları yükseltme kabiliyeti ve karlılığı o kadar azalacaktır. Yani, Porter' ın analizine göre rekabet faktörlerinin güçlüğü işletme için bir tehdit; zayıf bir rekabet faktörü ise, işletmeye daha fazla kar imkanı sağlayacağı için bir fırsat olacaktır.

Porter, işletmelerin rakiplerinden farklı faaliyetleri seçmeleri ya da rakiplerinin faaliyetlerini farklılaştırması sonucu değer yaratılabileceğini, ancak bu şartlar altında işletmenin rekabetten zarar görmeyeceğini, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına ve sektör ortalamasının üzerinde karlar elde ederek rekabet avantajı elde etmelerinde ve hızlı bir değişim gösteren çevresel faktörlerle başa çıkmada, işletmelerin izleyebilecekleri üç genel stratejiyi önermektedir. Böylece, rekabet avantajı bir işletmenin müşterileri için üstün değer ve kendisi için de üstün kar yaratılmasını sağlamaktadır. Bu stratejiler:

- Sadece mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesini değil, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesini ve kaliteden ödün vermeden üretim veya hizmette maliyetlerin düşürülmesini esas alan ve bu sayede sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki farkın açılmasıyla işletme karlarının ortalamanın üzerinde artarak rekabet üstünlüğü sağlanmasına yardım edecek maliyet liderliği stratejisi,

- Sektörde mevcut ürün ve hizmetlerden daha farklı, daha üstün ürün ve hizmetler yaratabilmek, daha üstün teknoloji, servis ve süreçler geliştirebilmek amacıyla, temel hareket noktası müşteri beklentileri, değer yargıları v.b. unsurlar olan, yüksek kaliteli ürün/hizmetlerini farklılaştırarak, müşterilerin sadece kendilerine özgü olduğu algılanan ve kendisi için yaratılan değeri bir fark fiyatı olarak ödemeye razı olmalarını hedefleyerek sektör ortalaması üzerinde bir getiri elde etmeye yarayan farklılaşma stratejisi ve,

- Belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulmakta olan ve her bir fonksiyonel politikanın bu düşünce akılda tutularak geliştirilmesini amaçlayan, işletmelerin müşteri bölümlendirmesi, farklı mal veya

hizmet üretimi ya da coğrafi pazarlar üzerine yoğunlaşması ile rekabetçi üstünlük elde etmesine yol açacak odaklanma stratejisidir.

İncelediğimiz iki şirketin yetkililerine göre, sektöre girişi engelleyecek yasal bir güç bulunmamakta; sadece yeni giriş yapabilecek bir şirketin mali yapısının çok güçlü olması gerektiği ve sivil havacılık kanunları gereği ve her geçen gün artan teknik şartlara uyum prosedürleri ve yaptırımlara uyulması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca uzun bir süre eğitimli teknik personel ve pilot eksikliği yaşanan sektörde, personel geçişleri yaşanmış bu da şirketlere ek bir maliyet yükü getirmiştir. Biraz olsun bu eksiklik giderilmesine rağmen hala tam olarak çözüm bulunmuş değildir. Bunun dışında sektöre bir giriş engelinin bulunmadığı; ancak dış hat uçuşlarında bazı problemlerle karşılaştıkları, yabancı havayolu şirketlerinin istedikleri tüm hatlarda uçuş hakkı elde edebildikleri, ancak bu yaklaşımın Türk özel havayolu şirketlerine tanınmadığını belirtmişlerdir. Bu sorunun giderilmesi için de sivil havacılık otoritesinin tamamen özerkleştirilmesi gerektiği ve ihtisas sahibi insanlarca bu otoritenin yönlendirilmesi ve ulaştırma politikalarının gerekli düzenlemelere tabii tutulmasının gerektiğini belirtmişlerdir. Yani, sektöre giriş engellerinin çok fazla olmaması sektördeki firmalar açısından bir tehdit yaratabilmektedir.

Hava taşımacılığına ikame olabilecek diğer taşıma türleri ise bir tehdit olarak görülmemekte, hava taşımacılığının 400 km. üzerindeki mesafelerde rakipsiz olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle Ankara gibi yakın mesafeli hatlarda iş amaçlı seyahat eden yolcuların havayolunu tercih ettiklerini, bunun dışındaki müşteri profilinin ise transfer için zaman harcamayı yani beklemeyi yolda geçirmeye tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu anlamda kara taşımacılığının avantajı olduğunu belirtmişlerdir. Denizyolu ve demiryolu ile yapılan taşımacılık ise ülkemizde henüz çok fazla rağbet edilen sistemler değillerdir. Bunun için öncelikle teknik altyapı problemlerinin çözüme kavuşturulması gerektiği belirtilebilir. Böylelikle, önümüzdeki dönemlerde hava taşımacılığının sektörel payının ve uçan yolcu sayısının artacağı beklentilerine dayanarak, kısa mesafeli uçuşlar haricinde diğer ulaştırma sistemleri ikame olarak gösterilememektedir. Bu durumda şu an için ikame malların yarattığı tehdit derecesi düşüktür. Çünkü özellikle uzun mesafeli

taşımalarda zaman kavramı çok önemlidir ve havacılık diğer taşıma türlerinden farklı bir konsepttir.

Sivil hava taşımacılığı sektöründe müşteri çok değerli bir varlıktır ve elbette işletmelerin varlık nedenini oluşturmaktadır. Her hizmet müşteri odaklı olmak zorundadır ki incelediğimiz işletmeler için de müşteri memnuniyeti ön plandadır. Ancak havayolu taşımacılığı maliyetler dolayısıyla pahalı bir taşımacılık sistemi olduğundan belli maliyetlerin (DOC maliyetleri) altına inilememektedir. Fiyat kırımlarında ise "Yield Management[*]" yöntemi kullanılarak farklı gelir kalemleri yaratılarak, fiyatlarda indirime gidilebilmekte, hizmet kalitesi, farklılığı ve belirli pazarlama taktikleriyle müşteriler cezp edilmeye çalışılmaktadır. Bunun dışında, firmalarla yapılan görüşme sonucunda, charter taşımacılığında şirketlerin hiçbir pazarlık güçlerinin olmadığı anlaşılmıştır.

Sektör içinde havacılık kuralları gereğince teknik spesifikasyonlara sahip tedarikçilerin sayısındaki azlık ise şirketleri olumsuz etkilemektedir. Ancak uygun alım koşulları ve anlaşmalarla ya da bazı faaliyetleri karşılayabilme yeteneği sayesinde bu durumun yarattığı olumsuz etkiler ortadan kaldırılabilmektedir. Sektörde maliyet kalemlerindeki en önemli gider olan yakıt alımlarında ise yılın belli bir döneminde alım gerçekleştirilmekte ve tüm yıl aynı fiyattan yakıt alımı sağlanmaktadır. Tedarikçilere karşı, şirketlerin pazarlık gücü düşüktür. Dolayısıyla bir tehdit etkisi yaratmaktadır.

Sektör içinde varolan rekabette ise en fazla fiyat ve hizmet faktörleri ön planda tutulmaktadır. Bu kavramlar ele alınırken THY tamamen bu rekabetin dışında tutulmaktadır çünkü, sektördeki oluşumları belirleyen bir güç konumundadır. Fiyat rekabetinde öncelikle direkt operasyon maliyetleri (DOC) büyük önem taşımaktadır. Bunlar içinde öncelikle değişken maliyetler bulunmaktadır; yakıt, kullandıkça ödenen hizmetler (handling, üst geçit ücretleri, indi kalktı ücretleri v.s) ve taşınan yolcu sayısına göre değişen giderlerdir (vergi ve ikram). Bunların dışında sabit giderler bulunmaktadır (ACMI); uçak kiralama maliyetleri, ekip maliyetleri, bakım maliyetleri ve sigorta maliyetleridir. B şirketi yetkilisinin belirttiğine göre, tüm bunlar arasında sadece ikram

[*] Yield Management, hasılatı maksimize etmeyi amaçlayan fiyat rekabeti anlamında kullanılmaktadır.

hizmetlerinde bir maliyet tasarrufu sağlanabilmekte bunun dışındaki maliyet kalemlerinde çok fazla farklılık yaratılamamaktadır. Tüm şirketler hemen hemen aynı maliyetlerle uçmaktadırlar. Ancak farklılığı yaratabilecek ve maliyet tasarrufu sağlanabilecek tek alan "Yield Management" olarak adlandırılan farklı gelir kalemlerinin yaratılabilmesi anlamında kullanılan bir sistem olmaktadır. Örneğin A şirketinin ikram hizmetlerini ücretle satışa sunması dışında, havalimanında otopark işletmesi, uçakların üzerine reklam alınması, transfer hizmetlerinin de ücretli olarak sunulması ve B şirketinin de sahip olduğu işletim sistemlerinin diğer havayollarına satış hakkının bulunması farklı bir gelir kalemi yaratması açısından önemli örneklerdir.

Bunun dışında A şirketinin, yurt dışından danışmanlık hizmeti alarak uygulamaya çalıştığı düşük maliyetli havayolu sistemi, 2003 yılı sonundan itibaren hava taşımacılığı ile tanışmış çoğu Türk insanı için henüz çok fazla kabul edilebilir bir sistem olarak görünmemektedir. Bu sistemin işlerlik kazanabilmesi ve "Sabancı' nın suya da mı ihtiyacı var?" sorularına cevap verebilmek ve bu sistemin işlerliğini etkinleştirmek, şirket yetkilisinin de belirttiği üzere uçma kültürüne sahip insanların artmasıyla ve belli bir zamandan sonra olabilecektir. Maliyet liderliği stratejisinin amacı, müşteriye uygulanan fiyatların düşürülmesi değildir. Bu stratejide, sadece mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır. Böylece sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme ortalamanın üzerinde getiri elde ederek rakiplerine üstünlük sağlayacak ve pazar payını da artıracaktır. Sektör içinde maliyet kalemlerinde firmalar arasında pek fazla fark yaratılamadığına göre rekabette üstünlük sağlayacak ana kriter' in farklı gelir kalemleri yaratmakta olduğu söylenebilmektedir. Yani Michael Porter' ın maliyet liderliği stratejisi, sivil hava taşımacılığı sektöründe farklı bir yapıda karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, A şirketinin Anadolu yakasından hizmet vermesi ise hem bir avantaj hem de dezavantaj yaratmaktadır. Bu anlamda, IATA' ya üyelik ve CRS sistemleri ile bağlantılı çalışan B şirketinin, interline yolcuların Atatürk Havalimanı' ndan aktarımlarının yapılması ile pazarda önemli bir pay sahibi olduğu ve rekabette üstünlük sağlamasında önemli bir yer teşkil ettiği söylenebilmektedir. A şirketinin izlediği stratejide Sabiha Gökçen Havalimanı' na konumlanmada, sektördeki rekabetten ve düşük maliyetli hizmet konseptine uygunluğu vasıtasıyla tercih edildiği

söylenebilmektedir. Ayrıca, uçuş hizmetlerinde herhangi bir coğrafi bölgeye odaklanma söz konusu olmayıp, sadece konumlanma amacı güdülmektedir. Şirketin Onur havayolları ile birleşmesi –önümüzdeki dönemlerde Onur Havayollarının tamamen farklı bir faaliyet alanı seçmesi beklenmektedir- ise önümüzdeki dönemlerde Atatürk Havalimanı merkezli de uçuş gerçekleştirerek pazar payını artırma isteğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

B havayolu şirketi ise, hizmetlerinde tamamen teknolojik farklılık yaratarak, kalite ve marka imajını ön plana çıkarmaktadır. Bu alanda da ciddi yatırımlar yapmışlar ve teknolojinin yanında özellikle kalite alanındaki çalışmaları ve planlarıyla farklılık yaratmışlardır. Öne çıktığı konular fiyat yanında öncelikle hizmet kalitesindeki farklılıklardır. Porter' a göre, 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 olarak tanımlanabilmektedir. B şirketi "memnun müşterilerden taraftar müşteriler yaratmak" felsefesiyle geliştirdiği hizmet çeşitliliği ile ve müşterilerine kendilerini daha farklı hissettirecek, müşteri sadakati yaratma adına oluşturduğu "Sadakat Programları" ile Michael Porter' ın farklılaştırma stratejisini oluşturmaya çalışmaktadır. "Farklılaşma stratejisi, firmanın maliyetleri göz ardı etmesine izin vermez" bilgisi ile ve sektörün yapısından dolayı da firmada maliyetlerin sürekli kontrol edildiği belirtilmiştir. Ayrıca konumlanmış olduğu Atatürk Havalimanı' ndan gerçekleştirdiği uçuşlarında daha çok batı ağırlıklı hizmet gerçekleştirmesi, şirketin belli bir coğrafyaya hitap etmeye çalıştığını göstermektedir.

Sonuç olarak, maliyetler göz önüne alındığında- her iki şirkette de maliyet giderlerine ulaşılamamasına rağmen- belirli kalemlerin her iki şirket için de hemen hemen aynı olduğu belirtilmiştir. A şirketi, "Yield Management" sistemi ve bazı operasyon maliyetlerinde tasarrufa giderek müşterilerine düşük fiyatlı ücret sunarak uçuş hizmeti vermekte ve müşterilerine bir değer yaratmaya çalışmaktadır. Ancak, "kademeli fiyatlama" sistemi ile biletlerini satışa sunması her müşteriye aynı oranda indirim imkanı yaratmadığından, Michael Porter' ın "Maliyet Liderliği Stratejisi" ile bağdaştırılamamıştır. Ayrıca, konumlanmış olduğu havalimanı ve interline yolcuları

taşıyamamasından ötürü pazar payının düşük olduğu düşünülmekte ve B şirketine göre rekabette üstünlük sağlayamadığı söylenebilmektedir. Ayrıca bu sorunun altında yatan temel faktörün, henüz Türk toplumunun düşük maliyetli havayolu konseptine hazır olmamasından kaynaklandığı, uçma kültürünü edindikçe yani hava taşımacılığının daha fazla tercih edilerek daha sık uçma imkanı elde etmesiyle farklılaşacağı söylenebilmektedir. Farklı gelir kalemlerinin yaratılabilmesi ile ve önümüzdeki dönemlerde Onur Havayolları ile de birleşerek Atatürk Havalimanı' ndan da uçuş gerçekleştirebilme imkanı ile şirketin daha güçlü bir konuma gelebileceği ve yaptığımız bu değerlendirmenin daha farklı bir boyut kazanacağı söylenebilmektedir. B şirketi ise yine "Yield Management" sistemini kullanarak ve sabit ve değişken maliyetlerinde çok fazla artış yaratmadan müşterilerine kaliteli, rahat ve konforlu uçma imkanı sağlayarak onlara değer yaratmaya ve farklılaştırılmış hizmet anlayışını uygulamaya çalışmaktadır. Batı ağırlıklı uçuş hizmetleri ile de odaklanmış farklılaştırma stratejisini uyguladıklarını ve rekabette üstünlük sağladıklarını söyleyebilmekteyiz.

Ancak yaptığımız bu çalışmanın, 2003 yılının son aylarında serbestleşen Türk Sivil Havacılık Sektörü için henüz erken olduğu, önümüzdeki dönemlerde sektöre yabancı ve yerli yeni firmaların giriş yapacakları, işbirliklerinin artacağı, özel havayolları arasında sadece iç hatlarda değil dış hatlarda da uçuş gerçekleştirme imkanı ile rekabetin şiddetlenerek artacağı ve farklı bir boyut kazanacağı, havayolu taşımacılığının daha çok tercih edileceği ve uçan yolcu sayısının da artacağı beklentisiyle, firmaların izledikleri stratejilerin ve bu çalışmanın netlik kazanacağı söylenebilmektedir.

EKLER

EK 1 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu

Türk Sivil Havacılık Kanunu İkinci kısım Üçüncü bölümde ticari hava taşıma işletmelerine uygulanan genel hükümler aşağıda belirilmiştir[350].

İzin

Madde 18- Gerçek ve tüzelkişilerin ticari amaçla,ücret karşılığında hava araçlarıyla yolcu veya yük veya yolcu ve yük taşımaları ile ticari amaçla diğer faaliyetlerde bulunmaları için Ulaştırma Bakanlığından izin almaları ön şarttır.

İzin belirli şartlara ve süreye bağlanabilir. Milli güvenliğin veya kamu düzeninin tehlikeye girebileceği durumlarda ve gerçek veya tüzel kişilerin kurucu ortakları ile temsile yetkili yöneticilerinin; zimmet, ihtilas, irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı suçlar ile istimal ve istihlak kaçakçılığı dışında kalan kaçakçılık suçları, resmi ihale ve alim satımlara fesat karıştırma veya Devlet sırlarını açığa vurma veya Türk Ceza Kanununun İkinci Kitabının Birinci babında yer alan Devletin şahsiyetine karşı cürümler veya bu suçların işlenmesini aleni olarak tahrik etme suçlarından veya Türk Ceza Kanununun 384 üncü maddesinde yer alan nakliye ve muhabere vasıtaları aleyhindeki suçlardan, hüküm giymiş olmaları halinde izin verilmez.

İşletme ruhsatı

Madde 19- Hava araçlarıyla ticari amaçla, belirli hatlar üzerinde, ücret karşılığında yolcu veya yük veya yolcu ve yük taşıması yapacak olan gerçek veya tüzelkişilerin 18 inci maddede belirtilen izinden başka, Ulaştırma Bakanlığından işletme ruhsatı almaları şarttır.

Başvuru ve Belgeler

Madde 20- Ticari amaçla ücret karşılığında hava araçlarıyla yolcu veya yük veya yolcu ve yük taşımak için Ulaştırma Bakanlığından izin ve ruhsat almak üzere

[350] "Türk Sivil Havacılık Kanunu", **Resmi Gazete,** 19 Ekim 1983, S. 18196.

başvuracak gerçek ve tüzelkişilerin başvurularına ekleyecekleri belgeler ve başvuruda aranacak şartlar Ulaştırma Bakanlığınca hazırlanacak yönetmelik ile belirlenir.

İnceleme

Madde 21- Başvuru, Ulaştırma Bakanlığınca uygunluk ve ülke yararları açısından incelenir.Bu inceleme sırasında, kurulmak istenen işletmenin ülke ekonomisi, ulusal güvenlik, ulusal ulaştırma politikası, planlı kalkınma ilkeleri bakımından, değerlendirilmesi de yapılır. Bu amaçla, gerektiğinde, Ulaştırma Bakanlığı ilgili bakanlıkların ve Devlet Planlama Müsteşarlığının görüşünü de alır.

Ruhsatın Verilmesi

Madde 22- 18 inci maddede yazılı izni almış gerçek ve tüzelkişiler izin başvurusuna ekli projelerini gerçekleştirdiklerini bildirerek işletme ruhsatı almak için Ulaştırma Bakanlığına başvururlar.

Ulaştırma Bakanlığı gerekli inceleme ve denetlemeleri yaparak, projelerin gerçekleştiğini tespit etmesi halinde, işletme ruhsatı verir. İşletme ruhsatı devredilemez.

Ruhsatta özellikle; ruhsat sahibinin ticari unvanı, taşıma türü, işletme yapılacak bölge veya hatlar, izin belgesinde belirtilen sınırlama ve kısıtlamalar yazılır

Ruhsatın Asılması

Madde 23- Ruhsat sahibi, ruhsatın örneklerini, işletmesinde, müşteri ve iş çevrelerinin kolaylıkla görüp okuyabilecekleri yerlere asmaya mecburdur.

Ruhsata Uyma Zorunluluğu

Madde 24- Ruhsat sahibi, işletme faaliyetlerini ruhsatın şartlarına aynen uyarak yürütmek zorundadır. Taşıma ve sefer yapma zorunluluğu, izin şartlarına göre tespit edilir.

Tarifeler

Madde 25- (Değişik: 19/4/2001 - 4647/1 md.)

Ruhsat sahibi; ücret tarifeleri ile birlikte uygulama tarihini ticari, mali ve ekonomik koşullara uygun olarak belirler ve yürürlüğe koymadan üç gün önce üçüncü kişilere duyurur.

Uçuş tarifeleri, ruhsat sahibi tarafından belirlenir ve Ulaştırma Bakanlığınca onaylandıktan yedi gün sonra yürürlüğe girer.

Posta Taşıması

Madde 26- Tarifeli olarak hava ulaştırma hizmeti yapmak için ruhsat almış bulunan işletmeler; talep edildiğinde tarife içerisinde yapılan her uçuşta, ücret karşılığında posta taşımakla yükümlüdürler. Ödenecek ücretler 5584 sayılı Posta Kanunu ile Dünya Posta Birliği sözleşmeleriyle saptanan kurallar dairesinde belirlenir.

Denetleme

Madde 27- Türk sivil hava araçları ile faaliyette bulunan tüm kamu kurum ve kuruluşları ve gerçek ve özel hukuk tüzelkişileri Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün hava seyrüsefer güvenliğini sağlamak amacıyla yapacağı veya yaptıracağı teknik denetime tabidirler.

Yapılacak denetimin esasları, denetleme elemanlarının seçimi ile yetki ve sorumlulukları Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünce hazırlanacak yönetmelikle belirlenir.

(Ek fıkra: 10/11/2005- 5431/31 md.) Sivil havacılık alanında faaliyet gösteren tüm işletmeler ve yeterlik belgesine sahip olması gereken personel, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yürürlüğe konulan düzenlemeleri takip etmek, Genel Müdürlüğün verdiği talimatlara uymak, Genel Müdürlük yetkililerince talep edilen her türlü bilgi ve belgeyi vermek ve istenen ekipmana her zaman erişebilmelerini sağlamakla yükümlüdür.

(Ek fıkra: 10/11/2005- 5431/32 md.) Genel Müdürlük tarafından görevlendirilen teknik denetçiler, denetimlerde;

a) Hava aracının uçuşa elverişli olmaması,

b) Mürettebatın o hava aracı tipi için gerekli nitelikleri taşımaması veya uçuşu yürütecek fiziksel ya da zihinsel kapasiteye sahip olmaması,

c) Operasyonun can ve mal emniyeti için tehlike oluşturması,

d) Tespit edilen eksiklik veya bulguların can ve mal emniyeti ile uçuş emniyetini doğrudan ilgilendirmesi,

Durumlarında işletmecinin ya da yeterlik belgesi gerektiren personelin uçuş operasyonunu ve/veya işletmecinin faaliyetini durdurmaya yetkilidir.

Bilgi ve Belge Verilmesi

Madde 28- Ruhsat sahipleri, denetim için istenilen bütün teknik ve ekonomik bilgileri vermeye mecburdurlar.

Değişikliklerin bildirilmesi ve tasdiki

Madde 29- Taşımayı ilgilendiren genel şartlar ve tarifelerde izin verilmesinden sonra yapılacak değişiklikleri, ilgilinin Ulaştırma Bakanlığına tasdik ettirmesi zorunludur.

Ruhsatın iptali

Madde 30- Ruhsat sahibinin bu bölümde yer alan hükümlere aykırı davranması halinde; Ulaştırma Bakanlığı tarafından kendisine aykırılığın giderilmesi için yapılacak gerekçeli tebligat ve verilecek süre üzerine ruhsat sahibi aykırılıkları gidermez ise, verilmiş sürenin sonunda işletilen hatların bazılarına veya tümüne ilişkin izin, geçici olarak geri alınabilir veya ruhsat derhal iptal edilir.

Kabotaj

Madde 31- Türkiye Cumhuriyeti ülkesi içinde, iki nokta arasinda havayolu ile ticari amaçla yolcu, posta ve yük taşımaları Türk hava araçları ile yapılır.

Gösteriler

Madde 32- Sivil hava araçları ve askeri hava araçlarının dışında Devlet hava araçlarının ve paraşütçülerin katıldığı yarışmaların vesair gösterilerin yapılması, Ulaştırma Bakanlığı tarafından verilecek izne bağlıdır.

Askeri hava araçlarının ve paraşütçülerin katıldığı, yarış vesair gösterilerde yetki, Genelkurmay Başkanlığına aittir. Ancak keyfiyet, uçuş güvenliğinin sağlanması maksadı ile Ulaştırma Bakanlığına bildirilir.

Yabancı havayolu işletmeleri

Madde 33- Yabancı ülkeler ile Türkiye arasında hava ulaştırma hizmeti görecek yabancı uyruklu işletmelere uygulanacak hükümler, Türkiye'nin taraf olduğu ikili ve çok taraflı anlaşmalar uyarınca ve karşılıklılık ilkesi göz önünde tutularak Ulaştırma Bakanlığınca saptanır.

EK 2 Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü SHY-6A' da belirtilen yetkilendirme esasları ile işletmecilik türleri, hava aracı sayısı, mali yükümlülükler ve yetkilendirme şartları aşağıda belirtilmiştir[351].

Tarifeli seferler

Madde 13- (1) İç ve/veya dış hatlarda tarifeli seferlerle ticari hava taşımacılığı yapacak işletmecilerin Bakanlık tarafından yetkilendirilmesi zorunludur. Bu işletmelerin tarifeli seferler yapmak üzere yetkilendirilmelerinde;

a) Filosunda koltuk kapasitesi yüz ve daha fazla olan uçaklardan mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az beş adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması gerekir.

b) Bu uçakların tümünün kiralık olması halinde işletmeciden üç milyon ABD Doları kesin ve süresiz, limit içi banka teminat mektubu alınır. İşletmeciden, mülkiyetinde bir uçak bulunması halinde toplam bir milyon beş yüz bin ABD doları, iki veya daha fazla uçağın bulunması halinde ise, kiralık uçaklar için toplam bir milyon ABD Dolarını aşmamak üzere uçak başına iki yüz elli bin ABD Doları kesin ve süresiz, limit içi banka teminat mektubu alınır. Ancak, uçakların tamamı mülkiyetinde olan işletmelerden, banka teminat mektubu alınmaz.

c) İşletmecinin bu maddede belirtilen ve teminat mektubu yerine kabul edilecek olan mülkiyetindeki iki uçağının, Türk Sivil Hava Aracı siciline geçirildiği tarih itibarıyla en fazla on beş (on beş dâhil) yaşında olması, işletme süresince uçuşa elverişliliğini koruması ve üzerinde herhangi bir ipotek, haciz gibi kısıtlamaların bulunmaması zorunludur. Bu koşulları sağlayamayan işletmeciler, bu fıkranın (b) bendindeki kiralık uçaklar için belirtilen banka teminat mektubunu üç ay içinde Genel Müdürlüğe vermek zorundadır.

[351] Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, "Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)", m.13-18, http://www.shgm.gov.tr/doc3/shy6a-2007.doc (9 Haziran 2007), ss. 3-5.

ç) İşletmenin, mülkiyet veya kiralık ayrımı yapılmaksızın filosunda adına kayıtlı bulunan her bir uçak başına en az bir milyon ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması zorunludur.

d) İşletmeci, filosunda bulundurması gereken uçak sayısı, teminat mektubu ve ödenmiş sermaye koşullarını yerine getirmesi halinde, filosunda daha az koltuk kapasitesine sahip hava aracı bulundurabilir. Bu hava aracı veya hava araçları için bu Yönetmelikte belirtilen koltuk kapasiteleri dikkate alınarak ödenmiş sermaye ile teminat mektubu ilave olarak aranır.

(2) Bu maddenin birinci fıkrasına göre yetkilendirilen işletmeler tarifeli seferler ile birlikte tarifesiz seferler de yapabilirler.

Tarifesiz seferler

Madde 14- (1) İç ve/veya dış hatlarda tarifesiz seferlerle ticari hava taşımacılığı yapacak işletmecilerin Bakanlık tarafından yetkilendirilmesi zorunludur. Bu işletmelerin tarifesiz seferler yapmak üzere yetkilendirilmelerinde;

a) Filosunda koltuk kapasitesi yüz ve daha fazla olan uçaklardan mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az üç adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması gerekir.

b) Bu uçakların tümünün kiralık olması halinde işletmeciden bir milyon beş yüz bin ABD Doları kesin ve süresiz, limit içi banka teminat mektubu alınır. İşletmeciden, mülkiyetinde bir veya daha fazla uçak bulunması halinde ise, sadece kiralık uçaklar için toplam bir milyon ABD Dolarını aşmamak üzere uçak başına iki yüz elli bin ABD Doları kesin ve süresiz, limit içi banka teminat mektubu alınır. Ancak, uçakların tamamı mülkiyetinde olan işletmelerden, banka teminat mektubu alınmaz.

c) İşletmenin, mülkiyet veya kiralık ayrımı yapılmaksızın filosunda adına kayıtlı bulunan her bir uçak başına en az bir milyon ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması zorunludur.

ç) İşletmecinin bu maddede belirtilen ve teminat mektubu yerine kabul edilecek olan mülkiyetindeki bir uçağının, Türk Sivil Hava Aracı siciline geçirildiği tarih itibarıyla en fazla on beş (on beş dâhil) yaşında olması, işletme süresince uçuşa elverişliliğini koruması gerekir. Söz konusu uçakların üzerinde herhangi bir ipotek, haciz gibi kısıtlamaların bulunmaması zorunludur. Aksi takdirde, bu fıkranın (b) bendindeki kiralık uçaklar için belirtilen banka teminat mektubunu üç ay içinde Genel Müdürlüğe vermek zorundadır.

d) İşletmeci, filosunda bulundurması gereken uçak sayısı, teminat mektubu ve ödenmiş sermaye koşullarını yerine getirmesi halinde, filosunda daha az koltuk kapasitesine sahip hava aracı bulundurabilir. Bu hava aracı veya hava araçları için bu Yönetmelikte belirtilen koltuk kapasiteleri dikkate alınarak ödenmiş sermaye ile teminat mektubu ilave olarak aranır.

e) İşletmeye başlamadan önce iki uçağını Türk Sivil Hava Aracı Siciline kaydettirerek uçuş faaliyetlerine başlamak isteyen işletmeciye, Genel Müdürlük tarafından yayınlanan ücret tarifesinde yer alan işletme ruhsatı bedelini %50 fazlası ile ödemesi koşuluyla bir yıl süreli işletme ruhsatı verilir. Alınan tarife farkı hiçbir sebeple işletmeciye iade edilmez. Bu durumda işletmecinin, en geç bir yıl içerisinde diğer uçağını da Türk Sivil Hava Aracı Siciline kaydettirmesi zorunludur, aksi takdirde işletme ruhsatı iptal edilir.

Bölgesel hava taşımacılığı

Madde 15- (1) İç ve/veya dış hatlarda tarifeli veya tarifesiz seferlerle ticari hava taşımacılığı yapacak işletmecilerin Bakanlık tarafından yetkilendirilmesi zorunludur. Bu işletmelerin yetkilendirilmelerinde;

a) Filosunda koltuk kapasitesi en az yirmi en fazla doksan dokuz olan uçaklardan mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az iki adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması gerekir.

b) Bu uçakların tümünün kiralık olması halinde işletmeciden beş yüz bin ABD Doları kesin ve süresiz, limit içi banka teminat mektubu alınır. İşletmecinin,

mülkiyetinde bir uçak bulunması halinde ise, sadece kiralık uçaklar için toplam üç yüz bin ABD Dolarını aşmamak üzere uçak başına yüz bin ABD Doları kesin ve süresiz, limit içi banka teminat mektubu vermesi zorunludur. Ancak, uçakların tamamı mülkiyetinde olan işletmelerden, banka teminat mektubu alınmaz.

c) İşletmelerin, filolarında yüz ve daha fazla koltuk kapasitesine sahip uçak bulundurmayı talep etmeleri halinde, bu Yönetmeliğin 13 üncü veya 14 üncü maddelerinde belirtilen işletmeciler için aranan koşulları sağlamaları zorunludur.

ç) İşletmenin, filosunda adına kayıtlı bulunan her bir uçak başına en az beş yüz bin ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması zorunludur.

d) İşletmenin filosunda yer alan uçakların işletme süresince uçuşa elverişliliğini koruması gerekir. Söz konusu uçakların üzerinde herhangi bir ipotek, haciz gibi kısıtlamaların bulunmaması zorunludur. Aksi takdirde, bu fıkranın (b) bendindeki kiralık uçaklar için belirtilen banka teminat mektubunu üç ay içinde Genel Müdürlüğe vermek zorundadır.

e) İşletmeci, filosunda bulundurması gereken uçak sayısı ile teminat mektubu ile ödenmiş sermaye koşullarını yerine getirmesi halinde, filosunda daha az koltuk kapasitesine sahip hava aracı bulundurabilir. Söz konusu hava aracı veya hava araçları için bu Yönetmelikte belirtilen koltuk kapasiteleri dikkate alınarak ödenmiş sermaye ilave olarak aranır.

Hava taksi

Madde 16- (1) En fazla on dokuz koltuk kapasiteli hava araçlarıyla ticari hava taşımacılığı yapacak işletmecilerin Genel Müdürlük tarafından yetkilendirilmesi zorunludur. Bu işletmelerin filosunda en az bir adet hava aracının Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması gereklidir.

(2) İşletmecilerin toplam iki milyon ABD Dolarını geçmemek üzere her bir hava aracı başına en az iki yüz bin ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması zorunludur.

(3) Bu işletmecilerden teminat mektubu alınmaz.

(4) İşletmelerin, filolarında en az yirmi en fazla doksan dokuz koltuk kapasitesine sahip uçak bulundurmayı talep etmeleri halinde, bu Yönetmeliğin 15 inci maddesinde belirtilen işletmeciler için aranan koşulları sağlamaları zorunludur.

Yük taşımacılığı

Madde 17- (1) İç ve/veya dış hatlarda tarifeli veya tarifesiz seferlerle filosunda tamamı sadece yük taşımacılığı yapmak amacıyla düzenlenmiş uçaklarla sadece ticari hava kargo taşımacılığı yapacak işletmecilerin Bakanlık tarafından yetkilendirilmesi zorunludur. Bu işletmelerin yetkilendirilmelerinde;

a) Filosunda tamamı sadece yük taşımacılığı yapmak amacıyla düzenlenmiş uçaklardan mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az iki adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması gerekir.

b) Bu uçaklardan kiralık olanlar için işletmeciden toplamda bir milyon ABD Dolarını aşmamak üzere onaylı azami kargo kapasitesine göre ton başına yirmi beş bin ABD Doları kesin ve süresiz, limit içi banka teminat mektubu alınır.

c) Uçakların tamamı mülkiyetinde olan işletmelerden, banka teminat mektubu talep edilmez.

ç) İşletmenin, filosunda adına kayıtlı bulunan her bir uçak başına en az beş yüz bin ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması zorunludur.

d) İşletmeci, filosunda bulundurması gereken uçak sayısı, teminat mektubu ve ödenmiş sermaye koşullarını yerine getirmesi halinde, ticari amaçlı yolcu taşımacılığında kullanılmamak kaydıyla, filosunda özel amaçlı yolcu taşımacılığında kullanılan hava aracı bulundurabilir. Bu durumda, söz konusu yolcu taşımacılığında kullanılan hava aracı veya hava araçları için teknik, idari ve ilgili diğer şartları yerine getirmek koşulu ile ilave ödenmiş sermaye şartı aranmaz.

Ortak hükümler

Madde 18- (1) Bu Yönetmeliğin 13, 14, 15, 16 ve 17. maddelerinde belirtilen işletmeler için aşağıda belirtilen ortak hükümler uygulanır:

a) Sermayesinin %51 inden fazlası kamu kurum ve kuruluşlarına ait olan işletmelerden ödenmiş sermaye ve teminat mektubu şartları aranmaz. Türk Lirası sermayenin ABD Doları karşılığı, sermaye taksitlerinin nakit olarak ödenmiş olduğu günlerdeki Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası döviz satış kuru esas alınarak hesaplanır.

b) Ödenmesi gereken sermayenin tamamının ön izin alınmadan ödenmesi zorunludur.

c) İşletmeciden alınacak banka teminat mektubu, işletmecinin iflası veya işletme ruhsatının iptal edilmesi halinde, işletmecinin borç ve mükellefiyetlerinden tamamıyla bağımsız olarak, Bakanlıkça talep edildiğinde herhangi bir kanuni merasim ifasına, protesto keşidesine, hüküm alınmasına gerek olmaksızın ve herhangi bir itiraz ve defi ileri sürülmeksizin, DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından nakde çevrilir.

1) Söz konusu meblağ ile önce, varsa işletmecinin taşıma taahhüdünü yerine getirememesi nedeniyle taşınamayan yolcunun mağduriyeti önlenir. Daha sonra bu Yönetmeliğin 20 nci maddesinde belirtilen yönetici personelin dışında kalan işletme çalışanlarının birikmiş ücret alacakları, SHGM'nin alacakları, DHMİ Genel Müdürlüğünün alacakları ve Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Teşkilatı'na (Eurocontrol) olan ve mahkeme veya icra yoluyla kesinleşmiş borçları kanuni faizi ile birlikte tasfiye edilir. Bundan sonra bakiye kalırsa, durumun uygunluğuna göre işletmeciye veya iflas masasına iade edilir. Banka teminat mektubunun Bakanlığa hitaben, kesin ve süresiz, limit içi olarak hazırlanmış olması zorunludur.

ç) İşletmeci adına tescil edilecek hava araçlarındaki gürültü düzeylerinin en az Uluslararası Sivil Havacılık Antlaşmasının Ek-16, 1. Cilt, 3. Bölüm ile öngörülen gürültü limitlerine uygun olması zorunludur. Ayrıca, söz konusu hava araçların

Milletlerarası Sivil Havacılık Antlaşması Ek-8'e uygun olarak düzenlenmiş ve Genel Müdürlükçe uygun görülecek bir tip sertifikasına sahip olmaları zorunludur.

d) Hava araçlarının koltuk ve kargo kapasitesi, üretici firma tarafından onaylı maksimum koltuk/kargo kapasitesi üzerinden hesaplanır.

EK 3 Pegasus Havayolları İle Yapılan Kişisel Görüşme

Pegasus Havayolları ile yapılan görüşmede, Yer İşletme Müdürü Boğaç Uğurluteğin' in bilgilerinden faydalanılmıştır.

Firma Soruları ve Cevapları/Maliyet Liderliği

Hazırlanmış olan 1.-2.-3.-5.-6.-14.-20.-21. sorular *Strategic Competitive Analysis Questionnaire*, (t.y.) http://www.managinghorizons.com/Vistage/strategic_competitive_analysis_q.htm (10 Haziran 2007) internet adresinden; 4.-6.-8.-10-12.-16. soruların hazırlanmasında, Doğan Ünlücan, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Rekabet Stratejileri: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti' nde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Avrupa Birliği' ne Uyum Sürecinde İzleyebilecekleri Rekabet Stratejilerinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, 2004), s. 239' dan; 8. sorunun hazırlanmasında *Case Discussion Questions,* (t.y.) http://www.seca.net/case_discussion_questions.htm (17 Haziran 2007) internet adresinden faydalanılarak; 7.-9.-11.-13.-15.-17.-18.-19. sorular ise Dr. Ercan Öge – İstanbul Aydın Üniversitesi Öğretim Üyesi- "Firma Soruları/Maliyet Liderliği" konulu görüşme, İstanbul: 15 Temmuz 2007 ve tarafımdan hazırlanmıştır.

1. Faaliyette bulunduğunuz sivil hava taşımacılığı sektörünü tanımlar mısınız? Sektör içinde kendinizi nerede görüyorsunuz?

Firma Yetkilisi (F.Y.): Türk sivil havacılık otoritesinin Özerk bir yapıya kavuşması Türk Sivil Havacılığının önünü açacaktır. Sektör içindeki inişli-çıkışlı grafiklerin ve havayollarının maliyetlerinin bozukluğunun en büyük nedeni sivil havacılık otoritesinin özerk bir yapıda hizmet verememesidir. Diğer bir önemli konu ikili hava taşımacılığı anlaşmaları yapılırken sadece milli hava yolunun değil, tüm Türk sivil havacılık sektörünün çıkarları doğrultusunda hareket edilmesi gerekliliğidir. Örneğin; Rusya' nın tüm havacılık şirketlerinin ülkemize uçuş yapma serbestisi varken, Türk şirketlerinin Rusya' ya giriş-çıkış yapma özgürlüğü bulunmamaktadır. Bu durumun ekonomi ile de çok büyük bir bağlantısı vardır.

Bunun dışında dünya sivil havacılığına paralel Türk sivil havacılığında da değişimler olmaktadır. Dünya charter pazarı yerini tarifeli seferlere bırakmıştır. Bunun iki önemli nedeni vardır: ilki Körfez Krizi, diğeri ise 11 Eylül saldırılarının ardından sigorta primlerinin ve güvenlik yaptırımlarının artması, bunun paralelinde maliyetlerin de artmasıdır. Bu durumda koltuk başı maliyetlerin üzerindeki acente payları kısılarak şirketler kendi direkt satış pozisyonunu geliştirmiş ve tasarruf yapmaya çalışmışlardır. Bu doğrultuda ortaya çıkan yeni anlayış; low-cost yani düşük maliyetli havacılık konsepti olmuştur. Türkiye' de de ilk olarak Pegasus Havayolları bu anlayışı uygulamıştır ve tektir. Pegasus havayolları, tarifeli uçuşlarında müşterilerine aynı hizmeti çok daha düşük ücretle yapmaya çalışmaktadır. Bunun yanında charter seferlerine de devam etmektedir. Şu an bir geçiş sürecindeyiz ve bu uygulamaya birkaç yıl içinde tamamen son vereceğiz ve tamamen tarifeli bir havayolu olacağız. Bunun için özellikle yurt dışında kendi acente/satış ağlarımızı (kendi satış yapılanmamızı) tamamlamaya çalışmaktayız.

2. Ekonomi, politika, sosyo/kültürel yapı, nüfus, teknoloji, coğrafya veya çevresel dış etkenlerden hangileri sektörü etkilemektedir? Hangi dış etken sektördeki oyuncular açısından fırsat, hangileri problem yaratmaktadır?

F.Y.: Hepsi önemli etkenlerdir. Ekonomi ve coğrafi yapı çok önemlidir. Örneğin; bizim Van uçuşlarımız en iyi hattımızdır. İnsanların sosyo/kültürel yapısı, o ilin nüfus yoğunluğu yanında o ilin ve çevresindeki illerin yurt dışına verdiği göç de önem teşkil etmektedir. Yurt dışından oraya olan bağlantı yapılabilecek uçuşlardaki doluluk oranları çok önemlidir.

3. Şu an sektöre yeni giriş yapabilecek bir firmanın önünde ne gibi giriş engelleri mevcuttur? Karşılaşacakları zorluklar nelerdir? Mevcut bir girişin size yansıması ve etkisi hangi alanlarda olabilecektir?

F.Y.: Yasal olarak engellenecek bir durum yok ancak tecrübelerle her yıl yeni regülasyonlar gelmektedir. Bu da ilave maliyetlerle birlikte gelmektedir. Şu an regülasyonlarla birlikte yeni kurulacak bir şirketin mali yapısının çok güçlü olması gerekmektedir. Şu an sektöre yeni giriş yapabilecek bir firmanın karşılaşacağı en önemli

sorun personel sıkıntısıdır. Dar kadro içinde transferlerle bu işi kotarmaya çalışmaktayız ve bu da bize ek bir maliyet yükü getirmektedir. Pilot ve teknisyen sıkıntısı hat safhada. Bunun yanında oluşabilecek yeni bir oluşum ise bizi çok fazla etkilemez. Biz kendi pazarımızı yarattık ve marka değerimizi oluşturduk. Kendimizi bu anlamda sürekli geliştiriyor ve yeniliyoruz. Müşterimizin bizimle bir kez uçması yeterli olmakta. Çünkü yurt dışında da Türkiye' de de insanların ilk seçim kriteri "fiyat" olmaktadır.

4. Rakipleriniz kimlerdir? Sektörde rakiplerinizle aranızda yaşadığınız rekabet en fazla hangi alanlarda yaşanmaktadır? Rakiplerinizle kıyaslandığında, size göre, işletmenizin rekabet avantajını artırabilecek ve azaltabilecek en önemli faktörler/unsurlar nelerdir?

F.Y.: Biz kendimizin rakibiyiz. Aynı konseptte başka bir havayolu olmadığından,. Orada bize yakın uçan bir tek THY var o da; gerek bilet fiyatları, gerek kabin içi hizmetlerdeki farklılıklar açısından farklı bir konsepttedir. Sabiha Gökçen havalimanının tüm trafiğinin % 50' sini biz yapıyoruz. İstanbul' dan aynı hatlara uçtuğumuz şirketlerle ürün yelpazesi ve bilet fiyatları açısından tabiki birbirimizi takip ediyoruz. Promosyonel faaliyetler bile birbirini takip etmektedir. Burada da yine personel geçişlerinde sıkıntılarımız oluyor. Personel maliyetlerimiz yükselmekte. Ancak bu alanda yaşanan rekabet de durulmaya başladı. Bizim maliyetlerimizi kontrol edebiliyor olmamız en büyük özelliğimiz. Mali yapımız çok daha kontrollü. Ancak diğer şirketlere oranla yaşadığımız en büyük avantaj filo yapımız olabilir. Standart bir filomuz var ve eğitim, teknik malzeme v.b. maliyetlerimiz düşüyor ancak her uçak her havaalanına inemediği için iç hat uçuşlarımızda daha uygun bir uçakla uçmak isteyebiliriz.

5. Ülkemizde diğer ulaştırma türlerinin özellikle karayolu taşımacılığının yüksek bir oranda tercih edilmesi (devlet tarafından size verilen desteğe rağmen) firmanıza bir tehdit etkisi yaratmaktadır? Bu konu hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

F.Y.: Ulaştırmayla ilgili yapılan bilimsel çalışmalarda 0-200 km. arasında karayolu taşımacılığı, 200-400 km. arasında demiryolu taşımacılığı, 400 km. üzerinde

ise havayolu taşımacılığı önerilmektedir. Yurt içinde iç hatların önünün açılmasından sonra, şehirlerarasında kısa mesafeli taşımacılıkta karayolu, uzun mesafeli taşımacılıkta havayolu taşımacılığı tercih edilmeye başlandı. Bu açıdan otobüs firmalarını ile rakebet içine girecek bir ortam görmüyoruz. Otobüs seyahatinin tek avantajı şehir içinden şehir içine taşımacılık yapılmasıdır.

6. Sivil hava taşımacılığı sektöründe müşteri odaklı bir yaklaşım mevcuttur. Buna göre; mevcut müşterileriniz kimlerdir? Birkaç yıl içinde müşteri istek ve ihtiyaçlarının ne yönde değişeceğini beklemektesiniz? Sektör içinde varolan rekabetçi ortamda müşterilerinizin talep ve beklentileri uygulamakta olduğunuz maliyet odaklı stratejiye ne derece yön vermektedir? Değişecek ihtiyaçlar sizi ve rakiplerinizi nasıl ve hangi alanlarda etkileyecektir?

F.Y.: 1990 yılından 2005 yılının sonuna kadar sadece charter uçuşlar yapan Pegasus Havayolları' nın, "Ali Sabancı" ismiyle birlikte 2005 yılı sonunda varlığı bilinir olmuştur. Mali yapısının Türk sivil havacılık sistemine zarar vermemesi, kaza kırım oranının "0" olması v.b. nedenlerden dolayı zaten temiz bir mazisi vardır. Yurt dışına tur operatörleri aracılığıyla verdiğimiz hizmetlerde müşteriler için havayolu bir önem taşımamaktadır. Charter seferlerinde yolcular A havayolu ile gelip, B havayolu ile geri dönebilmektedirler. Tur operatörleri için ilk önce hangi ülkenin uçağı olduğu sonra şirket ismi önem taşımaktadır. Dolayısıyla yurt dışında, temiz mazimizden, zamanında operasyon yapmamızdan v.s. kaynaklanan bir tanınmışlığımız bulunmaktadır. Tarifeli seferlerimizde ise THY ile karşılaştırıldığında şu an için müşterimiz daha çok iç hata yöneliktir. THY ise hem frekansının hem de uçak sayısının çok fazla olması dolayısıyla yurt dışı bağlantılı yani "Interline" uçuşlar sayesinde uçaklarını doldurmaktadır. İkili hava taşımacılığı anlaşmalarında THY, bayrak taşıyıcısı olarak ön planda olduğu için şanslıdır. Örneğin; THY, Moskova' dan aldığı yolcuyu Türkiye' de Adana' ya, Diyarbakır' a v.s. götürebilmektedir. Bizim uçuşlarımız daha çok iç hata yönelik olduğundan ve daha dar bir frekansta Sabiha Gökçen' den uçuşlarımızı gerçekleştirdiğimizden doluluk oranlarımız gerçek iç hat yolcusunu kapsamaktadır. THY' nin iç hat doluluk oranları, yurtdışından gelipte iç hata devam eden yolcular

sayesinde bu seviyelere çıkmaktadır. Biz kendimizi bu nedenle daha başarılı görmekteyiz.

Tablo 39

Havayolu Şirketlerinin Pazar Payları	
THY	% 34,8
Atlasjet	% 16
Onur Havayolları	% 15,3
Pegasus Havayolları	% 6,2
Diğer	% 28

Kaynak: Hacer Gemici, "Pegasus, Onur' u Havada Kapacak", *Sabah,* 18 Temmuz 2007, http://www.sabah.com.tr/2007/07/18/haber,5E26A74A3BF64267AF656C5716D9A38E.html (07 Ağustos 2007).

Yurtdışına hem tarifeli hem charter, hem de yurtiçinde tarifeli uçan bir şirket olarak Türk müşteri çok zor bir müşteri diyebiliyoruz. Bizim beklentimiz ve düşüncemiz, Türk yolcusunun uçma kültürünün gelişmesi gerektiği yönündedir. Bunun içinse fiyatlarınızın düşük olması gerekmektedir. İnsanımız nekadar fazla uçakla seyehat ederse Uçma kültürü arttacak ve bu anlamda daha bilinçli bir müşteri portföyü oluşacakdır. Türk insanı aldığı hizmette hem çok ucuz hem kaliteli olsun istiyor. Uçma kültürüne sahip insanların ne ödediğini ve ne alacağını bilmesi gerekmektedir. Biz low-cost bir şirket olarak, bilet fiyatını uygun yere çekmek için bir çok hizmetimizi planlayarak yapmaktayız. Örneğin; uçakta biz suyu satıyoruz. Yurt dışında insanlar uçakta suya para vererek içmeye alışmış. Bizde yolcu "Sabancı' nın suya da ihtiyacı mı var?" diyerek tepki veriyor ancak uçmaya da devam ediyor; çünkü fiyatlarımız makul. Bu bir süreç. Bunun için insanların daha fazla uçması gerekmekte. Eğer 60 YTL. ödeyerek uçuyorsa bazı hizmetlerin olmayacağını öğrenmesi gerekiyor. Bunu biz insanlara uçurarak gösterebiliriz.

7. Maliyet odaklı stratejinizde belli bir müşteri bölümlendirmesi, farklı hizmet ya da belirli coğrafi pazarlar üzerine yoğunlaşma var mı? Yoksa böyle bir ayrım gözetmeksizin geniş bir kitleye mi hizmet vermektesiniz?

F.Y.: İstanbul' un tüm hava trafiğini Avrupa yakasına bırakmak, trafik sıkışıklığına rağmen bunu yapmak insanlara eziyet. Bunu yapmak çok fazla zaman kaybına neden oluyor. Sabiha Gökçen' den bunu yürütmek çok daha hızlı ve rahat. Sıra ve kuyruk yaratmadan yolcuları uçağa alabiliyoruz. Özellikle İzmit, Bursa ve Adapazarı' na yönelik ciddi plan ve projelerimizi yapıyoruz. Şu an İzmit ve Adapazarı' ndan servis ağlarımızla hizmetimizi gerçekleştiriyoruz.

8. Müşterilerinize rakiplerinizden daha uygun fiyatlı hizmet sunma adına uyguladığınız maliyet odaklı stratejinizde maliyet tasarrufu sağladığınız faktörler nelerdir? Hangi hizmet ve faaliyetlerinizle düşük maliyetli havayolu taşımacılığını sürdürmektesiniz?

F.Y.: Ucuz havayolu kavramı ile düşük maliyetli havayolu anlayışı birbirinden çok farklıdır. Pegasus Havayolları Türk sivil havacılık sektörü içinde düşük maliyetli tek havayolu şirketidir. Diğer şirketler ise rekabet şartları altında ucuz bilet sunmaya çalışmaktadırlar. Bu çok önemli bir çizgidir. Biz de bu işe soyunurken bu işin yapılmışı var dedik ve danışmanlık hizmeti aldık. Southwest, Easyjet, Ryanair , AirAsia' da çalışan ve çalışmış üst düzey yetkililerden işletme şekilleri üzerine danışmanlık hizmeti almaya devam ediyoruz. Ancak Türkiye' nin kendine göre şartları var. Türk insanı henüz böyle bir yapılanmaya hazır değil. Bir taraftan kendimizi diğer taraftan yolcularımızı alıştırmaya çalışıyoruz. Ancak kesinlikle taviz vermediğimiz bazı konular var. İlk önce yakıtla ilgili çok ciddi tasarruflarımız oldu. Dünya' da yakıt fiyatlarını kontrol edebilecek durumda değiliz. Ancak bizim şöyle bir yaklaşımımız oldu: biz yaktığımız yakıtı kontrol edebiliyoruz. Biz daha az nasıl yakıt yakabiliriz bunu belirledik ve uygulamaya başladık. Ayrıca kabin içinde ikram satışlarımızda buradan beklenen maddi bir kazançtan çok, bedava vermediğimiz servis karşılığı olan giderlerimizi kısmak amacımız. Kabin içi satışlarda da planladığımızdan daha çok bir gelir elde ettik.

9. Verimlililiği artırma çalışmalarınız nelerdir? Hangi faaliyetlerinizle verimliliğinizi artırarak maliyet tasarrufu sağlamaktasınız?

F.Y.: KPI (Key Performance Indicator- Anahtar Performans İndeksi) ile performans ölçümleri yapmaktayız. Doluluk oranları, kayıp bagaj oranları, hasarlı bagaj oranları, zamanında kalkış oranları, fazla bagaj tahsilat oranları KPI uygulamaları ile verimliliği artıracak doneler vermekte bize. Bu istatistikler üzerinden stratejik kararlar verebilmekteyiz.

10. Maliyet odaklı stratejinizde yaptığınız kalite çalışmaları nelerdir? Kalite politikanız nedir? Katkısı ne olmuştur?

F.Y.: Çok hızlı ve düzgün işleyen müşteri ilişkileri departmanımız mevcut. Her müşteriye, her şikayette hedeflediğimiz süreler içinde (en geç 2 gün içinde) cevap verilmektedir. Bizden kaynaklı bir sorunsa mutlaka telafi edilmektedir. Ancak her müşteri her zaman haklı olamayabilmektedir. Bunun için 2 gün içinde çözüm bulunmaktadır. Türk müşterinin çok zor müşteri olması nedeniyle ayrıca çok cüzi miktarda bilet alıp o uçağın mülkiyetini kendinde görenler olduğu gibi hizmetlerimizden (low-cost uygulamalarımızı takdir eden) fazlasıyla memnun olan müşterilerimizde mevcut. Biz de dönemsel olarak gerek havayolu içinde gerek uçak içinde anketler yapıyoruz. Bizim diğer havayollarıyla aramızdaki farkı ve yerimizi müşterinin gözüyle tespit edecek, müşterinin istek ve beklentilerini belirleyecek anketler yapmaktayız. Sonuçları yönetim kademesiyle beraber belirleyerek stratejik kararlar alıyoruz..

Kalite anlamında ise sivil havacılık kuralları gereği zaten uyulması zorunlu kurallar vardır. Havacılık kurallar bütünüdür. Sınırları köşelidir. O sınırlar çerçevesinde en önem verdiğimiz şey uçuş güvenliği ve emniyetidir. Bunlardan kesinlikle ödün verilmemektedir. İkincisi, müşteri memnuniyetidir ve zamanında kalkış süresi bizim için çok önemlidir. Zaten reklam politikamız bunun üzerine kuruludur ve bunu vaat etmekteyiz. Müşteri memnuniyetini öncelikle zamanında kalkış oranlarımızla sağlamaktayız. Sabiha Gökçen' den uçmanın kolaylığı ile bunu yapmaktayız.

Low-cost için uçaklarımızın yerde kalış süresi çok önemli; şu an 30dk. ve biz bunu nasıl daha aza indirebileceğimizi düşünüyoruz. Uçaklarımızı yerde daha az tuttuğumuz için sefer sayımızı artırabiliyoruz. Uçağı ne kadar havada tutabilirseniz, maliyetlerinizi o kadar azaltabiliyorsunuz. O uçağın kirası, ekip ücretleri, yakıt masrafı v.s. alanlarda maliyetlerinizi azaltabiliyorsunuz.

11. Firmanızda tüm faaliyetlerin daha etkin bir biçimde yapılmasını sağlayan örgütlenme yapınız nedir? Bunun maliyet odaklı stratejinizdeki etkisi nedir?

F.Y.: İnsan kaynakları politikamızda uygun sayıda işi uygun sayıda insanla yapmaya çalışıyoruz. Proaktiviteye çok önem veriyoruz. Personelden çalıştığı saat içinde maksimum verim almaya çalışıyoruz. Havacılık dinamik ve zevkli bir meslek olduğundan çalışanlarımızı motive etmemiz zor olmuyor. Ayrıca işe alırken verdiğimiz taahhütleri yerine getiriyoruz. İşe alırken kendinden ne beklendiğini, ne olacağını, kime bağlı çalışacağını biliyor.

12. Maliyet odaklı bir strateji uygularken İnsan Kaynakları alanında nasıl bir politika izlemektesiniz?

F.Y.: Yapacağımız işe göre personel alıyoruz. Ticaret müdürlüğünden planlanan uçuş programlarına göre personel almaktayız. Part-time, full-time personel sayısı, vardiya sistemi ve iş kanunlarına uygun çalışma saatlerini uygun bir planlamayla düşük maliyetli politikamızı yürütmeye çalışıyoruz.(PİK saatler)

13. Firmanızda maliyetlerin düşürülmesi adına yapılan "teknoloji geliştirme" politikanız nedir? Bu alanda yaptığınız çalışmalar nelerdir?

F.Y.: Yeni uçaklarla uçuyoruz. Hem yönetim kurulu hem de yönetim kurulu başkanımızın yaklaşımları bu yönde. 12 uçağımızın 2' sini bu yıl teslim almaya başlayacağız. Bu alanda 850 milyon dolar yatırım yapıldı. Teknoloji alanında gelişmeler bize bültenle bildirilmekte. Bunun dışında e-ticaret' e yatırım yaparak çok büyük bir atılım gerçekleştirdik. Uçuş programlarımız tamamen bilgisayar programları ile

yürütülüyor. Şirketimizde havacılığın gereği olarak teknolojiye ciddi yatırımlar yapılmaktadır.

14. Mevcut tedarikçileriniz kimlerdir? Hangi alanlarda tedarikçiye ihtiyaç duymaktasınız? Firmanız açısından tedarikçilerinizin karlılığınız üzerindeki etkisi (pazarlık güçleri) nedir? Maliyetlerin düşürülmesi amacı ile bu alanda uyguladığınız "satın alma/tedarik" politikanız nasıldır?

F.Y.: Yakıt firmaları, Yer Hizmeti Firmaları, İkram Firmaları, Teknik parça sağlayan firmalar, teknolojik destek alınanan firmalar en önemli tedarikçilerimiz arasında sayılabilir. Havayolu olarak birçok noktada tedarikçilerden hizmet veya ürün satın almaktayız. Bizim için önemli olan, pazarlık gücümüzün yüksek olmasıdır. Bunun için pazarda monopol bir yapı dışındaki her türlü yapı bizim pazarlık gücümüzü yükselttiği gibi, aldığımız hizmet veya ürünün kalitesini de arttırmaktadır. İhtiyaçlarımızın net olarak tespit ederek, ihtiyacımız olmayan ürün veya hizmetleri kapsam dışında tutmaktayız. Ödeme yaptığımız bir hizmetin karşılığının da ta olarak alınması bizim için önemlidir. Bu anlamda Kalite departmanımız auditlerle sık sık tedarikçilerimizi denetlemektedir.

Fizibilite çalışmaları ve fayda-maliyet analizi yöntemiyle, "mali olarak biz bu hizmeti kendimiz yaparsak ne olur, satın alırsam neye mal olacak, ne fayda sağlayacağız" diye çalışmalar yapıyoruz. B ruhsatıyla Kayseri' de kendi personelimizle ilk handling hizmetini gerçekleştirdik çünkü orada başka bir şirket yoktu bu hizmeti verebilecek; ciddi gelirler elde ettik. Satın alma durumunda daha uygun fiyatlar yakalayana kadar bu uygulamamız devam edecektir.

Yakıtımızı ise her yıl Nisan ayında ihaleyle almaktayız. Bu ihaleye katılırken de dünya üzerindeki yakıt firmalarının kar oranları üzerinden pazar yakıt fiyatlarının üzerinden anlaşma yapmaktayız. Bir lokasyonda çok fazla şirket olması bizim için bir avantaj.

Ayrıca havaalanları hizmeti alıyoruz. Yayınlanan liste fiyatı üzerinden ödeme yaptığımız için çok fazla pazarlık şansımız olmuyor. Ancak servis kalitesi adına

görüşmeler yapıyoruz. Havaalanlarını işleten havayolları komitelerine üyeyiz. Toplu halde gidiyoruz. AOC (Air Operation Centre-Hava Harekat Merkezi)' lerin üyesiyiz.

15. Pazarlama ve satış politikanız hakkında bilgi verebilir misiniz? Bu alanda maliyet tasarrufu sağladığınız faaliyetleriniz nelerdir?

F.Y.: Uçak içinde koltuk bilet fiyatlarını, uçağın doluluk oranıyla eş değerde değişik fiyat yelpazesiyle sunuyoruz. Pazardaki fiyatlar da önemli. DOC (Direct Operation Cost-Direkt Operasyon Maliyeti)' lerin altına inmiyoruz. Reklam ve halkla ilişkiler kampanyaları ile ve özellikle medyatik patronumuzun olması çok daha fazla avantaj yaratıyor. Basının Ali Bey' e olan ilgisi bizim bir çaba sarf etmemize gerek kalmadan bir çok yarar sağlıyor.

Referans Gazetesi ve Avea reklamlarıyla uçaklarımızı kapladık. Bizim vizyonumuz açık. Pazarlama alanında sivil havacılık kuralları çerçevesinde yapılabilecek her şeyi yapıyoruz.

16. Maliyet odaklı stratejinizde uyguladığınız "kademeli fiyat" politikası hedeflediğiniz başarıyı ne derece etkilemiştir?

F.Y.: "Ne kadar erken alırsan, o kadar ucuz uçarsın" felsefesini güdüyoruz. Ancak yine bu uçma kültürü ile olan bir şey. Bu politika arz-talep politikası üzerine oturtulmuş bir sistemdir. Önceden sattığımız bilet şirketimizin kasasına erken giriyor ve bu parayı işleterek bir gelir elde ediyoruz; böylece bu tasarrufları bilet fiyatlarına yansıtabiliyoruz. Ancak bu yine uçma kültürüyle alakalı bir durum. Ne yazık ki ülkemizde insanlar seyahat planlamalarını birkaç ay önceden yapamadıkları için bu durum izlediğimiz politikanın verimliliğini etkilemektedir.

17. Pazar payınız ve sayısal verilerinizi paylaşabilir misiniz?

F.Y.: Sayısal verilerimizi paylaşamıyoruz.

18. Maliyet odaklı bir strateji ile karşı karşıya kaldığınız ya da kalabileceğiniz riskler nelerdir? İlerde oluşabilecek risklere karşı ne tür tedbirler almayı düşünüyorsunuz? Size göre bu stratejinin yararları ve sakıncaları nelerdir?

F.Y.: Sonuçta biz de bir nevi ticaret yapıyoruz. Ticarette esas olan ürününüzün değerini doğru tespit edip, bunu en iyi şekilde pazarlamaktır. Bunu yaparken maaliyetlerinizi kontrolünün devamlılığını sağlayıp, gelişen dünya şartlarına ayak uydurarak, ürününüze yenilikler katarsanız devamlılığınız olur. Aksi takdirde zaman içinde kaybolur gidersiniz. Maaliyet kontrolü herzaman için önemlidir. Bundan dolayı ileride herhangi bir riskle karşılaşacağımızı düşünmüyorum. Burada stratejimizin maaliyet odaklıdan çok maaliyet kontrolü olarak değerlendirilmesinin daha uygun olacağını düşünüyorum.

19. Sektöre ve firmanızın geleceğine yönelik beklenti ve yorumlarınız nelerdir? İzlediğiniz stratejinizin nasıl etkileneceğini düşünüyorsunuz?

F.Y.: Havacılık sektörünün devamlı gelişen özel bir yapısı vardır. Gelişmeleri takip edip, bunu pazarına en uygun şekilde tatbik eden şirketler başarılı bir şekilde ayakta olur. Biz de bu saflarda olmaya çalışacağız.

20. Size göre müşterilerinize kattığınız değer/fayda nedir? Genel olarak sahip olduğunuz hangi faktörler ile müşterileriniz sizi tercih etmektedirler? Müşterileriniz sizi tercih ettiklerinde neden avantajlı olduklarını hissetmeliler? Onlara sunduğunuz değeri tanımlar mısınız?

F.Y.: Fiyat, zaman tasarrufu, zamanında operasyon taahhütlerimizin arkasında duruyoruz. Bu da onlara verdiğimiz değeri tanımlamaktadır. Bizde VIP uygulaması yoktur. Her müşteri bizim için eşittir. Her müşteri VIP' tir.

21. Önümüzdeki dönemlerde müşterilerinize vereceğiniz hangi hizmetlerinizle maliyet odaklı stratejinizi sürdürmeyi planlıyorsunuz?

F.Y.: Ucuz maliyetli havacılığın gereklerini Türk insanına çok yeni bir hizmet olarak sunduk ancak bunun hepsini henüz uygulayamadık. Çünkü, insanlar henüz bu uygulamalara hazır değiller. Ancak hitap ettiğimiz kesimin hazır olduğunu hissettiğimizde yeni bir uygulama ile hizmetlerimizi devam ettireceğiz.

EK 4 Atlasjet Havayolları İle Yapılan Kişisel Görüşme

Atlasjet Havayolları ile yapılan görüşmede, Yer İşletme Başkanı Recep Küçük, İnsan Kaynakları Müdürü Bekir Coşkun, Satın Alma Müdürü Altan Kösegil, Maliyet Analizi ve İstasyon Müdürü Yusuf Tırtıl, Müşteri İlişkileri Müdürü Gamze Demirbilek, Halkla İlişkiler Müdürü Sebla Genç, Basın ve Halkla İlişkiler Uzmanı Tunay Erdem, Bilgi İşlem Müdürü Erdem Boyacı ve Kalite Departmanı' ndan Elmas Seydioğlu ' nun bilgilerinden faydalanılmıştır.

Firma Soruları ve Cevapları/Farklılaştırma Stratejisi

Hazırlanmış olan 1.-2.-3.-5.-6.-17.-21.-22. sorular *Strategic Competitive Analysis Questionnaire*, (t.y.) http://www.managinghorizons.com/Vistage/strategic_competitive_analysis_q.htm (10 Haziran 2007) internet adresinden; 4.-6.-11.-15. soruların hazırlanmasında, Doğan Ünlücan, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Rekabet Stratejileri: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti' nde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Avrupa Birliği' ne Uyum Sürecinde İzleyebilecekleri Rekabet Stratejilerinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, 2004), s. 239' dan; 8. sorunun hazırlanmasında *Case Discussion Questions,* (t.y.) http://www.seca.net/case_discussion_questions.htm (17 Haziran 2007) internet adresinden faydalanılarak; 7.-9.-10.-12.-13.-14.-16.-18.-19.-20. sorular ise Dr. Ercan Öge –İstanbul Aydın Üniversitesi Öğretim Üyesi- "Firma Soruları/Farklılaştırma Stratejisi" konulu görüşme, İstanbul: 15 Temmuz 2007 ve tarafımdan hazırlanmıştır.

1. Faaliyette bulunduğunuz sivil hava taşımacılığı sektörünü tanımlar mısınız? Sektör içinde kendinizi nerede görüyorsunuz?

F.Y.: Reklamlarımızda da belirttiğimiz gibi doluluk oranlarına baktığımız zaman %86 doluluk oranımız var. Bu da oldukça yüksek bir rakam. Biz her zaman daha ileriyi hedefleyen bir şirketiz. Bu sene Suudi Arabistan' da 7 uçağımızla ve personellerimizle hizmet vermekteyiz. Orda ufak bir şirket oluştu. Kendimizi bu anlamda başarılı görüyoruz.

2. Ekonomi, politika, sosyal/kültürel yapı, nüfus, teknoloji, coğrafya veya çevresel dış etkenlerden hangileri sektörü etkilemektedir? Hangi dış etken sektördeki oyuncular açısından fırsat, hangileri problem yaratmaktadır?

F.Y.: Hepsi ayrı ayrı sivil hava taşımacılığı sektöründe etkili olan faktörlerdir.

3. Şu an sektöre yeni giriş yapabilecek bir firmanın önünde ne gibi giriş engelleri mevcuttur? Karşılaşacakları zorluklar nelerdir? Mevcut bir girişin size yansıması ve etkisi hangi alanlarda olabilecektir?

F.Y.: Türk sivil havacılığında sınıfın geçilmesi lazım, denetlemeler çok sıkı. Türkiye' de IATA ve IOSA belgesi alan ilk özel havayolu şirketiyiz. Bu belgeleri de almak elbetteki tüm kriterlerden geçilmesini gerektirmektedir. Haklı rekabet şartları olduğu müddetçe yeni bir girişten korkmuyoruz.

4. Rakipleriniz kimlerdir? Sektörde rakiplerinizle aranızda yaşadığınız rekabet en fazla hangi alanlarda yaşanmaktadır? Rakiplerinizle kıyaslandığında, size göre, işletmenizin rekabet avantajını artırabilecek ve azaltabilecek en önemli faktörler/unsurlar nelerdir?

F.Y.: Atlasjet, teknolojiye yatırım yapmıştır. Türkiye' de farklılık yaratacak alanın teknoloji olduğunu görmüştür. Çünkü yolcular bilet almakta zorlanmaktaydı. Bilet almayı kolay hale getirdik. Bundan daha kolay bilet almak mümkün değildir. Bunu biz yolcunun algısına yerleştirdik. Atlasjet' ten bilet almak çok kolay. Birincisi budur. İkincisi ise havaalanlarındaki halihazırdaki sistemleri kullanmayarak yolcuya hizmet veren sistemleri kendimiz kurduk. Özellikle iç hatlarda uyguladığımız DCS (Doğrudan Kontrol Sistemi) sistemini kurduk. Diğer tüm şirketler bunu bizden kopya ettiler.

Teknolojik yatırım bizim maliyet farklılaştırması yapmamızda en önemli atılım olmuştur. İkincisi maliyet anlamında diğer şirketlere göre tüm satışları ve maliyetleri anında görme imkanımız vardır. Şu an bizim kasamızda ne kadar para var, ne kadar kazandık ve ne kadar kaybettik bellidir. Bunu simülatif olarak görebilmekteyiz. Bu yönetimin kararlarında inanılmaz bir esneklik sağlamaktadır. Havacılıkta maliyetlerin

kontrol edilmesi anlaşmalarla sağlansa da, bunların kontrol edilmesini biz saniyelere indirdik. Yönetim olarak her şeye anında karar verebilmekteyiz bu da bize çok büyük bir üstünlük sağlamaktadır. Bu yolcuya verilen hizmetlerde bir üstünlük sağlaması açısından değil, hem doğruluk hem de zaman açısından bir üstünlük yaratmaktadır.

Maliyet yapısıyla ilgili Atlasjet havayolları, Yield Management' ı kullanmaktadır. Yani diğer tedarikçilerle anlaşırken, biz bunu kullandık. Örneğin, bir işletim sistemi satın alırken bunu ilk defa Türkiye' de biz satın aldık, diğerlerine satış hakkını da biz aldık ve biz onlar için iyi bir hedef olduk. Dolayısıyla iyi fiyatlar aldık ve bunu iyi kullandık. DOC' lerde çok fazla bir şey fark ettirmiyor ancak operasyondaki değişiklikler çok fazla şey fark ettirir. Örneğin; Pegasus Havayolları yakıt planlaması yaptı. Bazı kullanılmayan malzemeler indirildi. Uçak ne kadar hafif olursa o kadar az yakıt yakar mantığı ile uçağa daha az su bastılar, çöpler için troley konulmadı v.s. Ama mesela çöp troleyinin olmaması kabin ekipleri arasında huzursuzluğa neden olmakta ve çöplerin o şekilde toplanması da yolcular açısından hoş görünmemektedir. Diyelim ki bundan 100 birim bir fayda sağlanmaktadır. Gerek yolcu memnuniyeti gerek çalışan memnuniyeti açısından elde edilen 100 birimlik faydaya değer mi değmez mi bu ayrı bir konudur!... Tek başına bu yakıt politikasından bahsedemezsiniz. Ancak etkinlik-verimlilik matrisine göre örneğin; karnını 100 YTL' ye de 10 YTL' ye de doyurabilirsiniz. Ancak tadı aynı değildir. Parayı tada verirsiniz. Biz "cebinizdeki para ne olursa olsun yediğiniz yemeğin tadını artırabiliriz" diyoruz. Biz bunun için çalışıyoruz. Atlasjet yapılmayanı yapmıştır. Aslında iki şirketin de yapacakları birçok şey vardır ancak ülkemizde eksik ya da yanlış "Ulaştırma Politikaları" sayesinde bu gerçekleştirilememektedir.

Bunun dışında örneğin Pegasus havayolları uçaklarının üzerine reklam da alabilmektedir. Aynı teklifler bize de gelmektedir ancak bizim için marka değerimiz çok daha önemlidir. Uçakların görüntüsü de bir o kadar kötü oluyor!...Ayrıca Pegasus havayollarının popülaritesindeki en büyük etken Ali Sabancı ismidir. Ali Bey' in kendi popülaritesi yüksektir ancak bu maliyetleri etkilememektedir.

Aramızdaki bir fark da uçan yolcu sayılarımız arasındaki iki katlık farklılık. Bu interline olarak taşıdığımız yolculardan kaynaklanmaktadır. Onların da Atatürk

Havalimanı' ndan uçması gerekmektedir. Bunun için Onur Havayolları ile birleştiler. Onur havayolları ise bundan sonra farklı bir alana kayacaktır.

Teknolojik yapımız, kadromuz, uçaklarımız, filomuz, ilk SMS yoluyla PNR numarası verilmesi, diğer şirketlerin uçmadıkları havaalanlarına uçmamız v.b. özelliklerimiz bizim önemli detaylarımız. Bizim için uçaktaki koltuk maliyetlerinin kimseyi incitmemesi önemlidir. Ancak en ucuz fiyatla biz uçalım diye de bir derdimiz yok. Çünkü havacılığın belirli maliyetleri vardır. Bunlar kaçınılmaz maliyetlerdir. Bizim için müşteriye en iyi hizmeti en ortalama fiyatla sunmak en önemlisidir. Tüketici her zaman en makul fiyatla en iyi hizmeti almayı ister. Biz de stratejimizi bunun üzerine kuruyoruz.

5. Ülkemizde diğer ulaştırma türlerinin özellikle karayolu taşımacılığının yüksek bir oranda tercih edilmesi (devlet tarafından size verilen desteğe rağmen) firmanıza bir tehdit etkisi yaratmakta mıdır? Bu konu hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

F.Y.: 0-300 km.' lik kısa mesafelerde insanlar yolda olmayı beklemeye tercih ettikleri için otobüs rakipsizdir. İkinci grupta ise, 5-8 saat arasında lokal etkiler ve aidat duygusu etkili olmaktadır. Örneğin, Uşaklılar uçağa sahip çıkmak için tercih ederler ancak Sivas' lılar arabalarını göstermek isterler. Bu fark hiç küçümsenmeyecek bir farktır. Örneğin, İzmir otobüsle 8 saat, yaklaşık 400 km.' dir. Uçakla ise 40 dk.' dır. Bu bir tercih meselesidir ancak 8 saatten sonra uçak rakipsizdir.

6. Sivil hava taşımacılığı sektöründe müşteri odaklı bir yaklaşım mevcuttur. Buna göre; mevcut müşterileriniz kimlerdir? Birkaç yıl içinde müşteri istek ve ihtiyaçlarının ne yönde değişeceğini beklemektesiniz? Sektör içinde varolan rekabetçi ortamda müşterilerinizin talep ve beklentileri uygulamakta olduğunuz farklılaşma odaklı stratejiye ne derece yön vermektedir? Değişecek ihtiyaçlar sizi ve rakiplerinizi nasıl ve hangi alanlarda etkileyecektir?

F.Y.: Bunu zaman gösterecek. Bizim için taraftar müşteri yaratabilmek ve bunların sayısındaki artış önemlidir. Atlasjet, "Önce yolcu memnuniyeti" diyerek kalitesinden ödün vermemektedir. Bunun için de anketörler aracılığı ile, yolcu geri

bildirim formları ile ve yazlık-kışlık sezonu değerlendirdiğimiz anketler aracılığı ile verdiğimiz hizmetlerimiz yolcularımızın gözüyle değerlendirilmekte, raporlar hazırlanmaktadır. Tüm anketler tek tek incelenmekte ve gerekirse yolcularımıza telefon ile geri dönüş yapılarak fikirlerine başvurulabilmektedir. Ayrıca isteyen her müşterimiz ilgili birimlerin müdürlerine rahatlıkla ulaşabilmektedir.

7. Farklılaşma odaklı stratejinizde belli bir müşteri bölümlendirmesi, farklı hizmet ya da belirli coğrafi pazarlar üzerine yoğunlaşma var mı? Yoksa böyle bir ayrım gözetmeksizin geniş bir kitleye mi hizmet vermektesiniz?

Murat Ersoy, *"uzun vadede her havayolunun her yere uçmayacağını ve sadece belli noktalara konsantre olup o bölgelere yaptığı uçuş sayısını ve doluluk oranını yükseltmek için uğraş vereceğini"* belirtmiştir. Buna göre size batıya odaklanmış bir havayolu şirketi diyebilir miyiz?

F.Y.: Evet kesinlikle diyebiliriz. Bu farklılaşmayı kimler göz önünde bulunduruyorsa o bölgelere yoğunlaşmamız artacaktır. Örneğin; İzmir' de bizim verdiğimiz hizmetler daha iyi olduğu ve biletlerimize daha kolay ulaşılabildiği için orada THY' den bile pahalı bilet sattığımız dönemlerde de en çok tercih edilen havayoluyuz. Ankara' da ise THY ile rekabet edemeyiz ancak burada da servisimizi artırdık. Ankara yolcusu iş amaçlıdır farklı bir konsepttir; İzmir farklıdır. İzmir direk insana yönelik bir hattır ve bizim için tek tarifeli hat İzmir' dir. Ankara özellikli bir hattır.

8. Müşterilerinizin hangi istek ve beklentilerine hitap ettiğinizi düşünüyorsunuz? Hangi farklı faaliyetleriniz/hizmetleriniz ve özelliklerinizle müşterilerinizden maliyet odaklı firmanın fiyatlarına karşın daha yüksek fiyat talep edebiliyorsunuz? Hizmetlerinizdeki farklılıklar nelerdir?

F.Y.: Bizim için müşteriye en iyi hizmeti en ortalama fiyatla sunmak en önemlisidir. Tüketici her zaman en makul fiyatla en iyi hizmeti almayı ister. Biz de stratejimizi bunun üzerine kuruyoruz. "Önce yolcu memnuniyeti" ve "Cebinizdeki para ne olursa olsun yediğiniz yemeğin tadını artırabiliriz" diyen Türkiye' de IATA üyesi ilk özel havayolu şirketi olan Atlasjet, uçuş güvenliği, dakikliği, uçuş sayısı, konforlu ve

yeni uçakları, genç ve dinamik filosu, doyurucu ücretsiz ikramı, havalimanı olmayan bölgelere sağladığı servis (uçak+otobüs) imkanıyla v.s. farklılık yaratmaktadır.

9. "Müşteri Sadakati" yaratma adına yaptığınız çalışmalar nelerdir? Hangi faaliyetlerinizle bunu gerçekleştirmiş oluyorsunuz?

F.Y.: Müşteri sadakati yaratma adına, "Jetmil Sadakat Programı" ve "Jetmil Üyelik Tipleri" miz mevcuttur. Amaç müşterilerimize daha farklı hizmetler sunabilmek ve müşteri memnuniyetini artırarak taraftar müşteriler yaratmaktır.

10. Farklılaştırma çalışmalarını en fazla ürün/hizmet farklılaştırması ile mi, pazarlama farklılaştırması ile mi, servis farklılaştırması ile mi yoksa kalite farklılaştırması alanlarında mı gerçekleştirmektesiniz? Görüşmecinin seçtiği alanla ilgili; Bu alanda ne gibi faaliyetler ve çalışmalar yapmaktasınız?

F.Y.: En fazla hizmet farklılaştırması ve servis farklılaştırması önemli bizim için. Kalite bu süreçlerde çok önemlidir. Sektörde birçok anlamda ilkleri gerçekleştirmekteyiz. Servis anlamında, uçulan alanlarda, teknoloji ve hizmet anlamında ve uçak ve filo anlamında diğer şirketlerden farklıyız.

11. Kalite ile ilgili; Farklılaşma odaklı stratejinizde yaptığınız kalite çalışmaları nelerdir? Kalite politikanız nedir? Bu politikanın farklılaşma odaklı stratejinize katkısı ne olmuştur?

F.Y.: Uçuş ve yer güvenliğini en üst seviyeye çıkarmak; müşteri memnuniyetini ve sürekliliğini sağlamak; verimliliği arttırmak; insan faktörü, iş güvenliği ve çevresel değerlere önem vermek; operasyonlarında zaman uyumunu sağlamak ve tüm süreçlerde süreksel gelişim sağlamak şirketimizin kaliteli hizmet anlayışında temel disiplinlerdir. Özellikle süreksellik bizim için çok önemlidir. Belgelenmiş iki standardımız bulunmaktadır. Bunlardan ilki ISO-9001-2000 kalite yönetim sistemi standardıdır. Şu an tüm havayolları bu standardı yürütmek ve belgelendirmek zorundadırlar. Bu konuda Atlasjet, ilklerden biridir. EFQM modelimiz de vardır. Bu ISO' dan da çok daha kapsamlı bir modeldir. Dokuz kriterden oluşan, beşi girdi dördü çıktı olmak üzere mükemmellik modelidir. Bu modelin üç aşaması vardır:

Kararlılık, Yetkinlik ve Kalite. Şirketimiz ilk olarak kararlılık aşamasında belgelendirilmiştir. Bu da tüm havayolları içinde ilk ve tektir. Tüm çalışanlarımız da bu modelle ilgili eğitimler almıştır. Stratejik hedeflerimizden biri de bu model çalışmasını geliştirerek kurumsal kalite ödülünü almaktır. Şirketimiz üç düzeltici, önleyici faaliyet geliştirmiştir. Bu belgeyi Kal-der vermektedir. Bu anlamda tekiz. Stratejik hedefimiz, konuyla ilgili ödül almaktır. Tüm bunlar marka olmamızı sağlamaktadır. Bunun dışında farklılık yaratacak bir hedefimiz de, 2007 yılı içinde ISO 14000 Çevre ve Topluma Katkı ile ilgili bir belge almaktır. Bu da ilerde tüm şirketler için zorunlu hale gelecektir.

Farklılığı yaratmak adına ilerde TSE ile çalışıp bir havacılık standardı geliştirmeyi ve yeni kurulacak tüm havayollarının bu yeni standarda göre denetime tabi olmasını düşünüyoruz. Bu da yakın plan projelerimizden biridir.

12. Verimliliği artırma çalışmalarınız nelerdir? Hangi faaliyetlerinizle farklılaşma odaklı stratejinizde verimliliğinizi artırmaktasınız?

F.Y.: Kalite çalışmaları kapsamında, kalite anlayışının tüm çalışanlara yayılımını sağlamak açısından çalışmalarımız vardır. Bu verimliliğimizi artırmaktadır. Kalite eğitimlerini şirket bünyesinde danışman kullanmadan kendimiz vermekteyiz. Tüm bu eğitimleri verme yetkisine ve kabiliyetine sahibiz. İç kalite tetkikleri, standartlar, yolcu ilişkileri seminerleri v.s. kendimiz veriyoruz. Bu eğitimler memnun müşteri potansiyelini sağlamaktadır. Dolayısıyla biz bunu sürekli eğitimlerle çalışanlarımıza aşılamaya çalışıyoruz. Daha çok bu bilincin yerleştirilmesiyle ilgiliyiz. "Kalite pahalıdır, kalitesizlik daha pahalıdır" anlayışını güdüyoruz. Kalite sistemi tüm çalışanların katılımı ve üst yönetimin desteği ile olmaktadır. Eğer birinden biri eksik olursa sadece bu sistemi kurarsınız, sürekselliğini sağlayamazsınız. Biz kaliteliyiz derken bunu laf olsun diye değil hakkını vererek yapmak istiyoruz.

13. Farklılaşma stratejisi firmaların maliyetleri göz ardı etmesine izin vermemektedir. Buna göre uyguladığınız farklılaşma odaklı stratejinizde hangi hizmet ve faaliyetlerinizle maliyet tasarrufu sağlamaktasınız?

F.Y.: Low-cost kavramı ikiye ayrılmaktadır: Biri "Low-Frill" diğeri "No-Frill". İkisi tamamen farklı uygulamalardır. Temel konseptlerinde LCC (Low Cost

Carrier)' ler genel anlamda maliyetlerinde belli bir şablona uyum sağlarlar. Ülkemizde A şirketi low-cost olduğunu iddia etmektedir. Türkiye' de düşük maliyetli hava taşımacılığı yapman için DOC' lerin (Direct Operation Cost- Direkt Operasyon Maliyeti) dışında da bazı maliyet kalemlerinde avantajlar yaratman gerekmektedir. DOC içinde baktığın zaman öncelikle yakıt maliyetleri bulunmaktadır. Yakıt maliyetlerinde Türkiye' de ve Dünya' da yakıt fiyatları volume' e göre belirlenmektedir. Ne kadar fazla yakarsan o kadar fazla ödersin. İlki, yakıt borsası vardır. Yakıtı belirli fiyattan fixlersin. Tüm yıl boyunca aynı fiyattan alırsın, kazanırsın ya da kaybedersin. Ancak Türkiye' de hiçbir şirkette yakıt konusunda birbirlerinden pek bir fark yoktur. Yani bu henüz Türkiye' de low-cost mantığıyla kullanılan bir kalem değildir. Yani bu kalemi maliyetlerde farklılık yaratmak için kullanamazsınız!...

Tablo 40
Havayolları Operasyon Maliyetleri ve Gelirleri

Airline Operating Costs and Revenues						
Non-Operating İtems		**D**irect **O**perating **C**ost			Indirect Operating Costs	Operationg Revenue
Losses	**Gains**		**Variable**	**Fixed**		
Retirement of Equipment or property , when depreciated (Residual) values are not realised		Time Based	Direct Engineering Costs .Related to block hours and/or cycles. .(e.g spares, A-D Checks;)	**A**/C standing charges; .depreciation .rentals **(c)** / leases	-	-
Interest Paid on Loans	Interest received from deopsits	Time Based	A/C Fuels; .Fuel .Oil **(b)**	.Annual **C**rew cost (Fixed salaries,pensions etc. Unrelated to flying hours)+ administration. .Annual Cabin Crew cost Crew (Fixed Costs (Fixed salaries,pensions etc. Unrelated to flying hours)+ administration. .Amortisation of crew training costs.**(e)**	-	-
Looses from affilated companies,subsidaries and shareholdings	profit from affilated companies,subsidaries and shareholdings	Pay Per Use	Airport Aeronautical Charges **(a)** .Landing Charge .Airport Parking/hangarage .Handling Charges	**M**aint.&Engineering overheads; .Fixed staff costs(unrelated to a/c utilisation).	.Station and ground expenses **(d)** .Ground Equipment,property, tarnsport depreciation.	-

		(Pax Handling,Ramp Hand. Bagagae Handling) .Pax Compansations **(f)**	.Maintenance Administration **(g)**	.Ground Staff	
Miscellaneous looses from foregein exchange transactions,sales of shares	Miscellaneous gains from foregein exchange transactions,sales of shares	Per Pax .Taxes .Catering .Special Pax Care	**I**nsurance	.Passanger Service Staff .Passanger accident/liability insurance	-
-	Goverment Subsidies	.Flight Crew and Cabin Crew subsistence and bonuses.	Amortisation of Route Development Costs	.Ticketing .Agency commisions .Promotion	Sales Revenues; .AO own effort .From other AOs (e.g flex tickets,off-loads)
-	-	-	-	.Generel Admin	-

Footnotes

(a) Classified by ICAO as an *indirect* operating cost (although few Aos adopt this calssification)

(b) very small overall cost compared with fuel - not costed

(c) high leasing levels will normally be associated with (very) low depreciation charges, as rental charges for leased a/c cover both depreciation and interest charges paid bu lessor

(d) at aoutstations often includes maintenance, due to difficulties of cost seperation.

(e) may be considered as direct operating cost,when not amortised

(f) e.g accomodation provided for transit passangers.

(g) often documented/catagorised as "maintanance burden"

Kaynak: Recep Küçük, (r.kucuk@atlasjet.com) Airline Operating Costs and Revenues, Sema Dikyol' a kişisel e-posta, [semadikyol@mynet.com] (01 Ağustos 2007).

İkincisi DOC' leri 3 bölüme ayırmaktayız:

1. Yakıt: Ne kadar uzun uçarsan o kadar yakıt yakarsın. Low-cost olarak yakıtta farklılık yaratabiliyor musun? Yaratamıyor musun? Türkiye' de yaratamıyorsun.

2. Kullandıkça ödediğin hizmetler: Örneğin; handling, üst geçit ücretleri, indi-kalktı ücretleri bunlar low-cost mantığında Türkiye' de fark yaratan maliyet kalemleri değildir. Örneğin; Devlet Hava Meydanları tarifesine tabiiyiz. Ben ne ödüyorsam o da aynısını ödüyor. Türkiye' de sen Sabiha Gökçen' den uçuyorsun oranın ucuz olmasının nedeni taleptir. Sabiha Gökçen' den uçan yolcu sayısını Atatürk Havalimanı' ndan uçan yolcu sayısından çıkardığın zaman asıl burada yöneten kısım satışlar oluyor. Buradaki farklılık maliyetin kendisinden olmuyor. Maliyetin kendisinden kaynaklanan bir farklılık değildir. Örneğin ikimizde İzmir' e gidiyoruz ikimizde aynı ücreti ödüyoruz. Onun dışında filo/uçak seçimi de farklı bir kriterdir. Ancak öncelikle bahsettiğimiz pür maliyet kriterlerindeki farklılıklardır.

3. Taşıdığın yolcu sayısına göre değişen değişkenler: Vergi ve ikramdır. Bunlarda da yapabileceklerin sınırlıdır. Vergi konusunda bir değişiklik yoktur. Sen ne ödüyorsan ben de aynısını ödüyorum. Ancak ikram konusunda değişiklik yapabilirsin. Onu bir tarafa koyalım. Genel üç maddede değişkenlerimiz bunlardır.

Ona göre bizim DOC' lerin yanında ACMI (Aircraft-Crew-Maintenance-Insurance/Uçak Kiralama-Ekip-Bakım-Sigorta) maliyetlerimiz bulunmakta. ACMI/Fayda=Senelik Uçuş Saati, saatlik ACMI maliyetiniz ortaya çıkmaktadır. DOC+ACMI/Koltuk Sayısı=Koltuk Maliyetlerini bize vermektedir.

ACMI;

A- Uçak Kiralama Maliyetleri: Türkiye' de piyasayı biz belirleyemiyoruz ancak uçakları belirleyebiliyoruz.

C- Ekip Maliyetleri: Türkiye' de yine personele verilen ücretlerde çok fazla bir farklılık yoktur. Aradaki değişkenlik çok fazla değil, hepimiz aynıyız.

M- Bakım Maliyetleri: Yine burada da aynı şekilde fiyat ayarlamaları çok yüksek rakamlara gitmemektedir.

I- Sigorta Maliyetleri: Uçağın bedeliyle alakalıdır. Dolayısıyla uçak bedeline ilişkindir ve burada da çok fazla bir değişkenlik olmamaktadır. Yani aynı tip uçaklardaki, aynı yolcu kapasitesine sahip uçaklarda ACMI değeri çok fazla değişmemektedir.

Bunlara göre; ACMI değeri çok fazla değişmedi, DOC değeri çok fazla değişmedi ve sen low-cost olduğunu iddia ediyorsun. Bu mümkün değildir! Bu yüzden başka bir şeyden; Türkiye' nin kendi özel şartlarından bahsetmek gerekmektedir. Türkiye' nin özel şartlarından en önemlisi DHMİ' dir ve Türkiye' de hava meydanlarının çoğunu aynı tarifeden yönetmektedir. İkincisi tedarikçilerin limitli olmasıdır. Örneğin; Türkiye' de iki tane handling şirketi vardır. Başka yoktur, tutunamamaktadırlar. Çünkü, DHMİ tarafından çok fazla korumacı bir yapı vardır. Üçüncüsü, yine DHMİ' den kaynaklanan diğer şirketlerle rekabet edecek alternatif senaryo yapılamamasıdır. Yönetim içindeki kriterler bunu sağlayamamakta, ancak

dışarıdan outsource etmek zorunda kalmaktasın. Outsource ettiğinde ise ikimizde aynı parayı ödemekteyiz. Şimdi Türkiye' nin gerçeğine geri dönelim. Türkiye' de bir iç hatlar var bir de dış hatlarda charter seferler var. THY' yi ayrı bir yerde tutmak gerekmektedir. THY, pazarda üç aşağı beş yukarı kimin ne olacağına karar veren bir şirkettir. Eğer THY, ben charter' a giriyorum derse bütün charter hizmetlerinde batarsın. Eğer tüm filomu iç hatlarda uçuracağım derse ben batarım. Tüm oyunun kurallarını değiştirebilir. THY' nin elindeki yetkiler ve güç sana bu piyasa içinde savaşacak gücü bırakmamaktır. Örneğin, bugün Pegasus, Sabiha Gökçen' den uçuyor. THY, bugün ben altı ay boyunca 49 YTL' den uçuyorum deme şansına sahiptir. THY ile rekabet edebilmen için aynı güce ve yetkiye sahip olman gerekmektedir. Türkiye' de bu yapı yoktur. THY istediğiyle istediği gibi oynayabilmektedir. Bunun dışında bizler birbirimizle nasıl oynayacağız bunu karşılaştıracağız. Şimdi işin satışlar kısmına geçiyoruz. Türkiye' de satışlar kısmında iç hatlar ve charter pazarı olduğunu söylemiştik. Pegasus yurt dışında birkaç yere uçmaktadır ancak Türkiye' de bunun önünde birçok engel vardır. Bu mümkün değildir. Yurt dışında nereye uçarsan uç, uçtuğun noktayı sen belirlemiyorsun, seni charter olarak kiralayan şirket belirliyor ve seni charter olarak belirleyen şirket piyasa fiyatını yani koltuk fiyatını belirliyor. Income' larda bir farklılık olmuyor. Ona da 100 Euro veriyor sana da. Beğenirsen uçuyorsun, beğenmezsen uçmuyorsun. Dolayısıyla yalnızca operasyon maliyetlerinde ve eğer yapabiliyorsan Yield Management' larında yani yapılan işin yanında karlılık da yaratarak farklılık yaratabiliyorsun. Aslında birçok girdide çok fazla farklılıklar yok. İç hatlarda ise durum farklılaştı çünkü tarifeli uçuyorsun. İç hatlarda uçmak ne demek IATA' ya üye olmak demek. İç hatlarda IATA üyeliğinin gerekliliği Interline yolcuların kabulü için bir gerekliliktir. Interline yolcular, yurt dışından başka şirketlerle gelip yurt içinde sizinle interline (bağlantılı) olarak uçacak yolculardır. Sabiha Gökçen' in böyle bir şansı yoktur. Atatürk Havalimanı' nın ise vardır. Oranın (Sabiha Gökçen) ucuzluğu buranın (Atatürk Havalimanı) pahalılığı demiştiniz. Bizim piyasamız öyle hareketlidir ki, yani Antalya' nın falezleri gibidir. O falezlere gelene kadar inanılmaz farklılıklar ve dalgalanmalar yapabilecek şekildedir. O yüzden şirketleri karşılaştırmak çok da mümkün olmamaktadır çünkü karşılaştırma yapılacaksa DOC' larda mı, ACMI' lerde mi, satış politikalarında mı yoksa Yield Managenet' lardaki farklılıkların mı

karşılaştırılacağının belirlenmesi gerekmektedir. Yoksa bölümlere ayırarak karşılaştırmak en doğrusudur, çünkü hepsi birbiriyle ilintili olmaktadır.

Örneğin, DOC' lar içinde ikram maliyetlerinde en büyük farklılığın yaratılabileceğini belirtmiştik. Benim ikram maliyetlerimle Pegasus' un ikram maliyetlerini karşılaştırırsam ben artıdayım. Ben ikram satmadığım halde kardayım. Bu sihirbazlık değildir. Olay yurt dışındaki low-cost' larla açıklanabilecek bir olay değildir. Örneğin yurt dışındakilerle ilgili bir örnek verirsek; Ryanair ve Lufthansa. İkise de Frankfurt' tan Londra' ya uçuyor. Ryanair' in en düşük fiyatı 22,5 Euro, Lufthansa' nın ise 75 Euro. Arada 49,5 Euro fark vardır. Eğer sen Ryanair ile uçmak istersen biletini ancak kredi kartıyla satın alabilirsin ki artı 6 Euro daha vereceksin. Lufthansa' da böyle bir şey yok. Lufthansa' da ikram için ek bir ücret almıyorlar, Ryanair' de ortalama 9 Euro ödemek zorundasın. Bu tercihe bağlıdır; ayrı bir yere koyalım. Biri Frankfurt Main' den uçuyor, diğeri Hann' dan. Ryanair ile uçmak istersen Frankfurt havaalanı arası 24 Euro ödüyorsun, Lufthansa ile uçmak istersen cebinden çıkacak ücret 6,5 Euro. İndiğin yerde trenle gidersen 10,4 Euro ödüyorsun, Ryanair' de ise 33,5 Euro ödemek zorunda kalıyorsun. Ryanair' i topladığın zaman 98 Euro, Lufthansa' yı topladığın zaman 95 Euro yapıyor. Ryanair' de ikram yemezsen aradaki fark sadece 3 Euro oluyor. Bunlar bugün geçerlidir ve bu işte bir yanlışlık vardır!... Maliyetlerde farklılık yaratmak mümkündür ancak çok kısıtlıdır. Ben koltuk başı maliyetlerimi örneğin, 100 YTL' ye yapıyorsam, onlar 98 YTL' ye yaparlar.

Tablo 41
Ryanair ile Lufthansa Arasındaki Fiyat Farkı

Ücretlendirme	Ryanair	Lufthansa	Ryanair' in Fiyat Avantajı
En düşük bilet fiyatı	22,5	75	49,5
Kredi kartı ücretleri	6	-	-
Yiyecek (Kahve ve sandviç)	9	-	-
Transfer (Tren ile Frankfurt-havaalanı ve dönüş)	24	6,5	-
Havaalanı transferi	33,5	10,4	-
Toplam fiyat	98	92	-6

Kaynak: Recep Küçük, (r.kucuk@atlasjet.com) European Travel and Tourism Industry- QUO Vadis?, Sema Dikyol' a kişisel e-posta, [semadikyol@mynet.com] (01 Ağustos 2007).

Sema Dikyol: Peki tüm bunlara rağmen yurt dışındaki low-cost' ların başarısını neye bağlıyorsunuz?

Bunun cevabı "Paket turizminin geleceği nedir?" de yatmaktadır. Bunu Avrupa bugün bulmadı. Uzun yıllardır uygulanan bir model. Örneğin; bu şekilde Almanların çoğu İspanya' dan ev aldılar. Böylece insanlar bir daha turla gitmek istemediler. Uçağı charter şirketi kiralamaktadır. Charter şirketi de transfer hizmeti veriyor, uçak bileti satıyor ve otel hizmeti veriyor. Ancak zamanla insanların buna ihtiyaçları kalmadı. "Seat cost only" kavramı ortaya çıktı. Paket tur' un ölmesiyle, önce charter' larda değişim başladı ve kendi içlerinde ikiye ayrılmaya başladılar; paketçiler ve diğer satışçılar. Bu anlayış bizde de değişmeye başlayacak. En fazla üç kere gidersin gittiğin bir otele, her şey dahil sistemle. Kalite, maliyetler v.b. etkenlerin dışında en önemlisi tercihler var. Dolayısıyla bu işin asıl başlangıcı yani low-cost' ların gündeme gelmesi dünyada paket turizmin artık talep görmemesi ve Avrupa' lı turistin tercihlerinin değişmesi ile oluştu. Turistler istedikleri rahatlığa kendileri ulaşabilir duruma geldiler. Paket Turlara özellikle dünyada az gelişmiş ülkelerde rağbet edilmektedir. Türkiye' de şu anda böyle bir durumda. İspanya, İtalya, Fransa, Almanya v.s. ülkelerde paket turlar düşüşe geçti. Talebi yöneten insanlar tur operatörleri olmaktan çıkıp insanların bireyselliğine indiler ve "seat cost only" kavramı ortaya çıktı. Buna prim veren şirketler sana sadece koltuk satmaya başladılar. Ancak görünen şey şudur: belirli maliyet kalemlerini indirebildikleri yere kadar indirdiler ve Yield Management ile çeşitli gelir kalemleri yarattılar. Örneğin; otopark işlettiler. Birim maliyetlerini küçülttüler. Bileti ucuza sattılar. Yield Management yapabilme şansın varsa low-cost yapabilirsin. Low-Cost' ların tutma nedeni budur; şirketler o kadar çok yield management yaratabilecek alan buldular ki fiyatları indirebildikleri yere kadar indirdiler. Türkiye' de yield management' ın sadece maliyet bazında değerlendirilmesi gerekmektedir. O zaman da sen Esayjet olamazsın; olsan olsan Ryanair olursun. Türkiye' de "Easyjet" modeli mümkün değildir!. Low-frill ve No-frill ayrımı bu işte. Türkiye' de No-frill olması mümkün değildir; Low-frill olursun!...

Tablo 42
Easyjet ve Ryanair Arasındaki Fark

Ryanair-Low Frill;	**Easyjet- No Frill;**
• Özellikle fiyata duyarlı müşterilerin tercihi, • Daha küçük havaalanlarına uçmakta, • Boş hatlara uçuş gerçekleştirmekte, • Çok düşük maliyet tabanı.	• Tüm kesime hitap etmekte, • Büyük havaalanlarına uçmakta, • Boş hatlara ve iş seyahatine yönelik hatlara uçmakta, • Düşük maliyet tabanları.

İkisinde de;
• Noktadan noktaya kısa uçuşlar, • Düşük fiyatlar, • Aynı tür filo.

Kaynak: Recep Küçük, (r.kucuk@atlasjet.com) European Travel and Tourism Industry- QUO Vadis?, Sema Dikyol' a kişisel e-posta, [semadikyol@mynet.com] (01 Ağustos 2007).

Charter sisteminin değişmesi neyi değiştirdi? Eski chartercılar maksimum insanı minimum uçakla taşıyorlardı. Çok büyük uçaklarla 300-400 insan taşınıyordu. Ancak seat cost' a girildiği zaman uçaklar küçüldü. En çok doldurabileceğin uçak en sık frekans yaptığın uçaktır. Bu değişim çok kritiktir. Yani bu yolcunun tercihini değiştirmiştir. Daha önce yolcular direk charter şirketlerine giderlerken şimdi direk havayolu şirketlerine gelmeye başlamışlardır. Havayolu şirketleri direk satış yapmaya başlamış, acente komisyonlarından kurtulmuşlar, satış dertlerinden kurtulmuşlar ve kendi risklerine girmişlerdir. Daha önce durum farklıydı. Tarifeli ve charter havayolu şirketleri vardı. Herkesin pazarı bölünmüştü ve low-cost kavramı yoktu, dert de yoktu. Ancak charterdan çıkıp tarifeli olabilen ya da her ikisi birden olabilen şirket grubu ortaya çıktığında yeni tanımlar yapmak gerekti.

1998-2002 yılları arasında bütün Avrupa' nın "number of holiday visit" ivmesi yukarı doğru %5,4' tür. Ortalama kalış süresi %0,7 azalmıştır ve günlük harcanan para %5,6 artmıştır. (Bu rakamlar İngilizler içindir.) Yani insanlar artık bildikleri yere gitmektedirler, daha ucuza uçmaktadırlar ve paralarını orda harcayıp geri dönmektedirler. Bu değişim aslında her şeyi değiştirmiştir. Aslında konuştuğumuz tüm farklılıklar bundan kaynaklanmaktadır. Havayolu şirketleri de bunları cezp edebilmek için bilet fiyatlarını ucuz tutup, kendilerine daha farklı income yaratacak yield management' ları bulmuşlardır. Hizmetlerinin yanında otopark işletmişlerdir, ikramları ücretli yapmışlardır, özel anlaşmalar yapmışlardır, uçulmayan yerlere uçmuşlardır v.s. Bunların tamamında bilet ücretleri aslında hiç değişmemiştir yani Ryanair-Lufthansa

örneğinde olduğu gibi kişinin cebinden çıkan para hiç değişmemiş, aslında farklılaştırma yapılarak aynı parayla hizmet vermişlerdir. Örneğin, siz Hann' a gidiyorsunuz. Hann' a giden otobüsleri Hann' dan uçan şirket işletmekte, başkasıyla giderseniz parayla… Bir de hizmetler var. Koltuk aralıklarının dar veya kirli olması gibi sorunlar önemsenmiyor. "Ne kadar para ödersen o kadar hizmet alırsın" mantığı var. Aslında satın aldığınız malın kalitesi düştü ama insanlar bunu dert etmediler. Çünkü, o da uçak o da uçak. Ancak aradaki fark koltuk. Birisinde 150 koltuk, diğerinde 189 koltuk mevcut. Aslında değişenler bunlar.

Yolcularımıza ürünlerimizi ve hizmetlerimizi en kaliteli ve en güvenli şekilde sunmaya çalışmaktayız. Bunun için de en iyi hizmet sağlayıcılarla işbirliği yapıyoruz. Aldığımız bu hizmet karşılığında bize yansıyan giderleri denetliyor ve varsa işlemsel hataları düzeltiyoruz. Uçaklarımız havada da yerde de olsa, her saniye bize gider olarak yansımaktadır. Yolcularımızın alanda karşılanması, uçağa güvenli bir şekilde intikali, yolcularımıza sunulan ikramlar, uçağın yakıtı, temizliği, üst geçit izinleri, havalimanına yaklaşması, inmesi ve konaklaması… Her geçen saniye hizmet alıyoruz. Bilindiği gibi, Türkiye' de ve Avrupa' da oldukça fazla uçuş noktasına hizmet götürüyoruz ve bunun sonucunda da her hizmet karşılığında ödenecek kalemleri ayrı ayrı incelerken son derece dikkatli olmamız gerekmektedir. Bunun için de yıllar önce kendi maliyet programımızı yazdırdık. Örneğin, size şu anda ilk günden bugüne kaç şişe su kullandığımızı ve kaçını geriye iade ettiğimizi söyleyebilirim. Bu kadar detaya giriyoruz.

Maliyetlerimizi etkileyen en önemli faktör yakıt. Günlük değişimleri güncel olarak takip etmemiz gerekiyor. Bu yüzden bazı programlar satın aldık. Uluslararası petrol borsalarını çok yakından takip ediyoruz ve gerekli önlemleri önceden almaya çalışıyoruz. Son derece dinamik olan havacılık sektöründe sürekli kendimizi geliştirmek zorundayız. Aksi takdirde devam etme şansımız olamaz. Bu yüzden de sektördeki yenilikleri çok yakından takip ediyoruz. Örneğin, son olarak "paperless cockpit" dediğimiz, kaptanlarımızın doldurduğu uçuş ile ilgili bilgi girişlerini el bilgisayarı aracılığı ile yapmaya başladık. Bu yöntem sayesinde, uçuş ile ilgili tüm bilgileri anında

sistemimizde görebiliyoruz. Dolayısıyla gerekli analizleri en kısa zamanda yapabiliyor ve elde ettiğimiz sonuçları diğer bölümlerle paylaşıyoruz.

Tüm aldığımız hizmetlerde maliyet tasarrufu sağlamaya çalışıyoruz. Handling firmalarıyla yaptığımız anlaşmalarda, ikram için yapılan anlaşmalarda, yakıt anlaşmalarında ve uçakta yaptığımız satışlar için de maliyet tasarrufu sağlamaya çalışıyoruz. Yaptığımız handling anlaşmalarını en düşük seviyeye çekmeye çalışıyoruz, yolcu başına düşen ikram maliyetlerini en düşük seviyeye çekmeye çalışıyoruz. Belli standartlara ve kaliteye bağlı kalarak maliyetlerimizi minimuma indirmeye çalışıyoruz. Yapabildiğimizin en iyisini yapmaya çalışıyoruz. Örneğin; iç hatlarda ikramlarda Dardanel sandviç veriyoruz. Daha önce daha farklı bir sandviç veriyorduk ve daha ucuza mal ediyorduk. Fiyatı daha düşüktü ancak yaptığımız anketler sonucu gördük ki bu sandviçler sevilmiyor. Dardanel çok farklı bir konsept. Bunun yanında içecek servislerimizde mevcut. Bunlar elbetteki hizmet fiyatlarımıza yansımakta. Ancak en önemli maliyet kalemimiz, yakıt. Yakıtta her yıl ihaleye çıkıp, anlaşmalar imzalıyoruz. Lokal firmalarla çalışıyoruz. Anlaşmamız sonucu bir yıl boyunca yakıtı aynı fiyattan alıyoruz.

14. Firmanızda farklılaştırma stratejisi uygulanması adına tüm faaliyetlerin daha etkin bir biçimde yapılmasını sağlayan örgütsel yapınız nedir? Farklılaştırılmış hizmet sunma adına nasıl bir sistem (hangi özellikte) işlemektedir? Bunun farklılaşma odaklı stratejinizdeki etkisi ne olmuştur?

F.Y.: Farklılığı yaratan insandır. Ciddi anlamda bir rekabetin yaşandığı sektörümüzde rakiplerinizin taklit edemeyeceği en kıymetli değeriniz ve kaynağınızın nitelikli işgücünüz olduğunu söyleyebilirim. Atlasjet kimliği ile insanları buraya çekebiliyorsak farklılığı yaratmaya başlıyoruz demektir. Havayolu şirketlerinin organizasyon yapıları hemen hemen aynıdır. En üstte yönetim kurulu, onun altında CEO, onun altında da başkanlıklar bulunmaktadır. Biz en alttaki organizasyonu mümkün olduğunca yalın hale getirmeye çalışmaktayız, kalabalıklığı önlemeye çalışmaktayız. İkincisi pozitif kültür anlayışı, pozitif çalışma biçimi anlayışı olmazsa olmazımızdır. İnsanların iletişim biçimi şirket hakkında bir fikir vermektedir. Eğlenerek çalışılan bir ortamı kurmaya çalışmaktayız. Ancak sorumluluklarımız önceliklidir. Aday

seçiminde de pozitiflik arıyoruz ilk önce. Personelimizin çalışma ortamına da şirketimizde büyük önem vermekteyiz çünkü hoş ve ihtiyaçları karşılayan bir ortam, çalışan verimliliği için çok önemlidir. Sosyal anlamda da çeşitli faaliyetlerimiz olmaktadır. Hedeflerimizden biri de, insanların işlerini iş ve sosyal hayat dengesi içinde mutlu bir şekilde yapmalarını sağlamak. Dolayısıyla şirket içinde motivasyonu artıracak, bağlı çalışanlar yaratacak aktiviteler planlıyor ve uyguluyoruz. Şirket içinde faaliyet gösteren Atlasclub aracılığıyla mümkün olduğunca düzenli sosyal aktiviteler gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Bunları aksatmamaya çalışırız ancak bunun altında görünmeyen bir disiplin vardır.

15. Farklılaşma odaklı bir strateji uygularken İnsan Kaynakları alanında nasıl bir politika izlemektesiniz? Farklılaştırılmış hizmet adına bu alanda ne gibi faaliyetlerde bulunulmaktadır?

F.Y.: Mümkün olduğunca çok fazla dağılmamış bir organizasyon yapısı ve ücret yapısı hedeflemekteyiz, pozisyon bazlı ücretlendirme politikası izlemekteyiz. Ücretler arasında uçurumlar olmaması adına buna çok dikkat etmekteyiz. Onun dışında iç iletişimde, halkla ilişkiler departmanı ile beraber hareket etmekteyiz.

Sosyal faaliyetlerde de öncü olmak gerekmekte. Önümüzdeki dönemlerde bu kriter çok önemli bir duruma gelecek. Şirketlerin mali değeri ölçülürken, sosyal sorumluluk, topluma katkı projesi veya faaliyetleri %10-15 değer teşkil edecektir. Biz bunu şu an senede en azından bir kez gerçekleştirmekteyiz. 2006 yılında Bakırköy ilçesinde Kaymakamlık ile işbirliği yaparak, burada yaşayan fakir vatandaşlarımıza tüm çalışanlarımız tarafından 40' a yakın koli hazırlanmış ve yardım yapılmıştır. Bu sene de doğudaki beş şehrimizde pilot okullar seçilerek kıyafet, kırtasiye malzemeleri ve çeşitli ihtiyaç malzemeleri gönderilmiştir. Ticari yanımız var ancak yaşadığımız ülkeye senede en azından bir proje ile katkı sağlayabilmek ve biz kimliğini oluşturabilmek bizim için çok önemli. Biz bir aileyiz diyebiliyorsak beraber hareket edebilmemiz gereklidir.

Bunların dışında kalite departmanıyla beraber de hareket ediyoruz. Üzerinde düşünmekte olduğumuz ve hepimizi gerçekten heyecanlandıran proje ise, Atlasjet İnsan Kaynakları ile Atlasjet Eğitim ve Kalite Departmanı' nın ortak çalışmasıyla kurulması

planlanan Atlas Akademi. Sektörde bir ilk olacak olan bu projede, şirket yöneticileri kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili olarak iç eğitimler verecekler. Diğer havayollarından bir farkımız da (diğerlerinde olduğunu sanmıyorum) "Öneriyorum Sistemi" ile yönetime katılma formlarıyla çalışanların fikirlerini ve önerilerini belirtebilecekleri formlar aracılığıyla onların yönetime katılmalarını sağlamaktayız. Önerileri ilgili departmanlarca kabul edilen personelimiz ödüllendirilmektedir. Şirketimizde elbette bir yönetim kadrosu mevcuttur ama tüm çalışanlarımıza açık böyle bir sistem bizim farklılığımızı ortaya koymaktadır.

16. Farklılaştırılmış hizmet adına firmanızın "teknoloji geliştirme" politikası ve amacı nedir? Bu alanda ne tür faaliyetlerde bulunulmaktadır?

F.Y.: Teknoloji diğer şirketlerde bir gider birimi olarak görülse de şirketimizde genel mantalite tamamen teknolojiyi ve bunun altyapısını kullanarak low-cost misyonuyla iç hatlarda uçan bir havayolu olarak, teknoloji' yi low-cost' un bir temel parçası olarak kullanmaktır. İlk olarak e-ticaret faaliyetleri ile başladık. Türkiye' de e-ticaret hizmetini veren ilk havayolu şirketiyiz. Yolcu bilet aldığı zaman SMS ile ona bir PNR numarası gönderilmektedir. Bu numara ile havalimanlarında elektronik check-in yapılabilmektedir ve bu uygulamayı da kullanan ilk özel havayoluyuz. Böylece havalimanlarında herhangi bir matbu evraka gerek olmadan o PNR numarasıyla insanları uçurmaktayız. Bu uygulama hem rezervasyon sisteminde bir esneklik sağlamıştır hem de bilet maliyetlerinde tasarrufa gidilmiştir.

Ayrıca DCS sistemimiz vardır. Bu sistem ile örneğin; İzmir' den uçağıyla İstanbul' a geliyorsunuz ve toplam 1-1,5 saat içinde Trabzon uçağına binmiş oluyorsunuz. Bu arada bagaj bağlama sisteminden tutun da, iki biniş kartının check-in işlemlerinin ilk kontuarda yapılabilmesinden dolayı yolcularımızın zaman kayıpları olmamaktadır. Hatta bazı uçuşlarda yolcuyu uçaktan indirmeden devam da ettirebilmekteyiz. Bunun dışında online check-in, return çekim, kiosklar ile self check-in imkanlarını yarattık. İnsanlar belli kurallar çerçevesinde oturacakları yerleri belirleyebiliyorlar. Yine online check-in ile kontuara uğramadan direk uçak kapısına gidebilmekte, barkot okuma sistemi ile. Tüm bunlar müşteri memnuniyetini artırmakta.

Memnun müşterilerden taraftar müşteriler yaratmak istiyoruz; o yüzden iletişimdeki başarı aslında tüm personelimiz için geçerlidir. Biz müşterilerimizi iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayırmaktayız. Dış müşteri bizim yolcularımız; iç müşteriler ise kendi personelimizdir. Burada da teknolojik altyapıyı özellikle müşteri ilişkileri departmanında kullanmaktayız. Tüm şikayetleri anında paylara bölerek, istatistik yapabilmekte ve kendi intranet' imiz aracılığı ile bilgi akışımızı sağlamaktayız. Elektronik ortamda formlar dolaşmakta, aramızda kağıt dolaşmamaktadır v.b.

17. Mevcut tedarikçileriniz kimlerdir? Hangi alanlarda tedarikçiye ihtiyaç duymaktasınız? Firmanız açısından tedarikçilerinizin karlılığınız üzerindeki etkisi (pazarlık güçleri) nedir? Farklılaşmış hizmet sunma amacı ile bu alanda uyguladığınız "satın alma/tedarik" politikanız nasıldır?

F.Y.: Öncelikle tedarikçilerimizi seçerken talep formları aracılığı ile piyasa araştırması yapmaktayız. En iyi ürünü almaya yönelik üç spesifik konu göz önüne alınarak seçim yapılmaktadır. Bunlar: kalite, fiyat ve satış sonrası hizmet.

Satın alma anlamında altı başlık altında topluyoruz ihtiyaçlarımızı. Bunlar: Üniformalar (giyim,kuşam), Dekorasyon hizmetleri, Uçuş hizmeti esnasında kullanılan malzemeler (bardak, çatal v.s.), Basılı evraklar (idari basılı evrak ve operasyona yönelik basılı evraklar), Havaalanlarında kullanılan ekipmanlar ve Promosyon malzemelerinden oluşmaktadır ve tedarikçileri değerlendirirken; ürünün kalitesi, karşılanabilirliğinin devamı, teslim süresi, doğru ve tam teslim, problemlerin çözümü, düşük fiyat v.s. göz önünde tutulmaktadır.

Havacılıkta bazı teknik şartlar göz önünde bulundurularak, tedarikçi firmaların teknik spesifikasyon belgelerine sahip olması gerekmektedir. Örneğin; uçak içinde kullanılan yanmayı engelleyici özelliğe sahip olması gerekli battaniyeler için (bu arada artık battaniye ve yastık da ihtiyaca göre uçak içinde yolcularımıza dağıtılmakta) tedarikçi firmamızın mutlaka teknik spesifikasyon belgesi olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra havacılık kuralları gereği kalite ve teknik kriterlere sahip tedarikçi sayısı oldukça az bulunmaktadır. Az sayıdadırlar fakat uygun alım politikaları ile bunun dezavantajını azaltabilmekteyiz.

18. Pazarlama ve satış politikanız ve fiyat politikanız hakkında bilgi verebilir misiniz? Bu alanda gerçekleştirdiğiniz faaliyetleriniz nelerdir?

F.Y.: Şu an Türkiye' de iç hat operasyonu yapan tüm firmalarda kademeli fiyatlandırma sistemi benimsenmiş durumdadır. Erken al, az öde şeklinde bir satış politikası geçerlidir. Koltuk başı maliyeti ortalama düzeyde tutarak, uçuşları karlı düzeye getirmek için böyle bir pazarlama stratejisine gidilmektedir. Uçak uçmadan önce kaç kişinin kesin olarak uçacağını bilmek, operasyonda uçak değişikliği, tip değişikliği v.s.operasyonel hareketlerde bize yer işletme anlamında esneklik sağlamaktadır. Ticari anlamda ise sona kalmış yolcunun şikayeti oluyor çünkü yüksek bir bedelle biletini almış oluyor. Biz ticari anlamda koltuk başı maliyetleri kurtarmış oluyoruz. Onun dışında bilgi işlem müdürü olarak benim söyleyebileceğim uçağın maliyetleri bellidir, ama baktınız ki iki üç gün kala 70-80 yolcuda tıkandınız. Dolayısıyla o hatta daha küçük uçak kullanarak uçma imkanını elde edebilmektesin.

19. Pazar payınız ve sayısal verilerinizi paylaşabilir misiniz?

F.Y: %86.

20. Sektöre ve firmanızın geleceğine yönelik beklenti ve yorumlarınız nelerdir? İzlediğiniz stratejinin nasıl etkileneceğini düşünüyorsunuz?

F.Y.: Biz müşteri tercihlerini ön planda tutan bir şirketiz ve onlara güvenilir, kaliteli ve aynı zamanda uygun fiyatlı hizmet sunma adına çalışmalarımızı sürdürmekteyiz. Bu doğrultuda da önümüzdeki senelerde sektör içindeki rekabette "Tüketici odaklı olan kazanacaktır" diyoruz. Bu yüzden bu kriterleri dikkatle takip ediyoruz.

21. Size göre müşterilerinize kattığınız değer/fayda nedir? Genel olarak sahip olduğunuz hangi faktörler ile müşterileriniz sizi tercih etmektedirler? Müşterileriniz sizi tercih ettiklerinde neden avantajlı olduklarını hissetmeliler? Onlara sunduğunuz değeri tanımlar mısınız?

F.Y.: "En uygun fiyatla maksimum hizmet kalitesi" ve "Müşteri odaklı hizmet" anlayışını güdüyoruz. Bu da tüm hizmetlerimize yansımış durumda.

Müşterilerimiz bu yüzden memnun ve bazı şirketlerden yüksek bilet fiyatları da olsa bizi tercih etmekteler.

22. Önümüzdeki dönemlerde müşterilerinize vereceğiniz hangi hizmetlerinizle farklılaşma odaklı stratejinizi sürdürmeyi planlıyorsunuz?

F.Y.: Üstlendiğimiz hizmetler tek başımıza bizi ilgilendiren bir konu değil. Burada biz kendi üstümüze düşeni yapıyoruz. Atlasjet olarak IATA üyesiyiz ve havacılık sektörüne özel tasarlanmış; dünya kriterlerine uyumlu hale getirilen operasyonel güvenlik standardı tescili IOSA belgesini de, uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrasında gösterdiğimiz performanslarla almış bulunuyoruz. IOSA Tescili, Atlasjet' in kalite odağını desteklemektedir. Aynı zamanda IACA (International Air Carriers Association) üyesiyiz ve bu sayede sadece Türkiye' de değil tüm dünyadaki gelişmeleri takip etme şansımız bulunuyor. Dünyanın diğer şirketleri ne yapıyorsa onlarla beraber yapıyoruz. Bir-iki adım sonrasında neler olacağını görebiliyoruz. Hatta onların yönetilmesiyle uğraşıyoruz. Eurocontrol CODA (Central Office for Delay Analysis) ile ortaklaşa çok ciddi anlamda ve akademik boyutları olan gecikme analizleri ve maliyetleri konusunda çalışmalarımız ve yönlendirmelerimiz mevcut. Sadece takip etmiyoruz. Atlasjet olarak ülkemizde liderliğe oynuyoruz. Örneğin, yer hizmetlerinde IATA' nın 2020 yılına kadar hedef olarak belirlediği beş ayrı projesi bulunuyor. Bunlardan ilki olan elektronik bilet uygulamasını Türkiye' de uygulayan ilk havayolu şirketi Atlasjet oldu. Ayrıca radyo frekanslarıyla bagajların üzerindeki barkodları okuyan yeni bir sistem üzerinde çalışılıyor (RFID). Böylece bagaj kayıplarının en aza indirilmesi amaçlanıyor. Bir başka proje ise boarding kartlarıyla ilgili (BCBP). Uygulamaya geçildiği zaman tek boarding kartla birden çok işlem yapılabilecek. Örneğin aktarmalı uluslararası bir uçuşta yeni bir kart almadan kesintisiz yolculuk yapılabilecek. Diğer bir proje ise 2012 yılında uygulanmaya geçmesi planlanan ve aynı elektronik bilet gibi fakat kargo ve yük taşımacılığında konşimentosuz işlem yapmayı öngören bir uygulama (E-Fright). Son olarak hali hazırda Atlasjet' te uygulanan self-check-in kiosklarının geniş çapta kullanımıyla ilgili gelişme programları bulunuyor (CUSS).

KAYNAKÇA

Kitaplar

Adıgüzel, M. Bahattin, Songül Akkuş Akgül ve Candan Kula. **Havacılık ve Türk Hava Kurumu**. Ankara: Türk Hava Kurumu Kültür Yayınları. Yayın Nu. 6. 2006.

Albayrak, İlyas. (hzl.), **Dünden Bugüne Türk Hava Yolları.** İstanbul: Cem Ofset Matbaası. 1983.

Arzova, S. Burak. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 2002.

Banister, David ve Kenneth Button. **Transport in a Free Market Economy**. Hampshire: Macmillan Academy. 1991.

Barca, Mehmet, Hayrettin Zengin ve Haldun Turan. "Stratejik Netlik Başarıya, Stratejik Belirsizlik Başarısızlığa Neden Olur: İspatlayabilir Misin?", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiri Kitabı**. Antalya: Akdeniz Üniversitesi İİBF. 23-25 Mayıs 2002.

Barnett, John H. ve William D. Wilsted. **Strategic Management: Text and Concepts.** Boston: Pws-Kent Publishing Company. 1989.

Bazargan, Massoud**. Airline Operations and Scheduling**. First Edition. USA: Ashgate Publishing Company. 2004.

Bıyıkoğlu, H. Nadir. **Türk Havacılık Sanayi**. Ankara: Savunma Sanayii Müsteşarlığı Yayını. Yayın Nu. Ssm- 4 Tez- 1. 1991.

Bosemann, Glenn and Arvind Phatak. **Strategic Management: Text and Cases**. 2. Basım. New York: Willey-Sons. 1989.

Chase, Richard B., F. Robert Jacobs ve Nicholas J. Aquilano. **Operations Management For Competitive Advantage**. 10. Basım. Boston: The McGraw-Hill Companies. 2004.

Çam, Salim. **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü.** İstanbul: Papatya Yayıncılık. 2002.

Çoygun, Gültekin ve Diğerleri. **Demiryolu ve Havayolu Taşımacılığında Verimlilik**. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları. Yayın Nu. 348. 1986.

Daly, John L. **Pricing For Profitability: Activity-Based Pricing For Competitive Advantage**. 2. Basım. New York: John Wiley&Sons, Inc. 2002.

Dess, Gregory G., G. T. Lumpkin ve Marilyn L. Taylor. **Strategic Management: Text and Cases.** Boston-Mass: McGraw-Hill-Irwin. 2004.

Dinçer, Ömer**. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 3.Basım. İstanbul: Beta Yayınları. 1996.

Doganis, Rigas. **Flying Of Course: The Economics of International Airlines**. 3. Basım. London: Routledge. 2002.

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

Eren, Erol**. İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim.** İstanbul: İÜ İİE Yayını. Yayın Nu. 127. 1990.

Eren, Erol**. Stratejik Yönetim**. 3. Basım. Eskişehir: AÜ AÖF Yayını. Yayın Nu. 801. 2006.

Evans, James R. **Production/Operations Management**. Minneapolis: West Publishing Co. 1997.

Grant, Robert M. **Contemporary Strategy Analysis**. 2. Basım. USA: Blackwell Business. 1995.

Hanan, Mack**. Yarının Rekabeti.** Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin (çev.). 1. Basım. İstanbul: İnkılap Kitabevi. 1993.

Hanlon, Pat**. Global Airlines: Competition in a Transnational Industry**. Oxford: Butterworth Heineman 1999.

Harper, Donald V. **Transportation in America: Users, Carriers, Government**. Second Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc. 1982.

Hassu, Metin**. Rekabet Hukuku ve Hava Taşımacılığı Sektörü**. 1. Basım. Ankara: Rekabet Kurumu. 2004.

Hatipoğlu**,** Zeyyat. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul. 1995.

Hax, Arnaldo C. ve Nicolas S. Majluf. **Strategic Management : An Integrative Perspective**. New Jersey: Prentice-Hall Inc. 1984.

Hill, Charles W. L. ve Gareth R. Jones. **Strategic Management Theory.** Boston: Houghton Mifflin Company.1992.

Hitt, M. A., R. D. Ireland ve R. E. Hoskisson. **Strategic Management**. 3. Basım. Ohio: South-Western College Publishing. 1999.

Hooley, Graham J., John A. Saunders ve Nigel F. Piercy. **Marketing Strategy and Competitive Positioning.** 3. Basım. UK: Pearson Education Limited. 2004.

Hooley, Graham J., John A. Saunders ve Nigel F. Piercy. **Marketing Strategy and Competitive Positioning**. 3. Basım. England: Prentice Hall. 2004.

Jauch, Lawrence R. ve William F. Glueck. **Strategic Management and Business Policy**. 3. Baskı. Singapore: McGraw-Hill Book Company. 1988.

Jennings, Jason ve Laurence Haughton. **Büyük Balık Küçük Balığı Değil, Hızlı Balık Yavaş Balığı Yutar: Rakiplerinizi Hızlanarak Aşın**. Şefika Komçez (çev.). KoçSistem Yayınları. 2001.

Johnson, Gerry ve Kevan Scholes. **Exploring Corporate Strategy**. 5. Basım. London: Prentice Hall Europe. 1999.

Kaya, Ergün**. Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Meslek Yüksek Okulu Yayınları. Yayın Nu. 1204/10. 2000.

Kaya, Ergün. **Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları: Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SHYO Yayını. Yayın Nu. 13. 2005.

Kenneth, Andrews R. **The Concepts of Corporate Strategy**. Homewood. Illinois: Dow Jones-Irwin Inc. 1971.

Klein, Stefan. "Web Impact on the Distribution Structure for Flight Tickets", **Information and Communication Technologies in Tourism**. Karl W. Wöber (Ed.). 2002.

Kline, Stuart. **Türk Havacılık Kronolojisi- A Chronicle of Turkish Aviation**. İstanbul: Havaş. 2002

Korul, Vildan. "Havayolu İşletmelerinde Stratejik İşbirlikleri", **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.** Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi. 22-24 Mayıs 2003.

Kurter, Ajun**. Türk Hava Kuvvetleri Tarihi**. 1. Basım. İstanbul. 2003.

Lawton, Thomas C. **Cleared for Take-Off: Structure and Strategy in the Low Fare Airline Business**. England: Ashgate Publishing Limited. 2002.

Layton, Sarah. Alfred Hurd ve William Lipsey. **Rekabet Stratejinizi Nasıl Planlarsınız**. Günhan Günay (çev.). 1. Basım. İstanbul: Rota Yayınları. 1998.

Miller, Alex ve Gregory G. Dess. **Strategic Management.** 2. Baskı. The McGraw-Hill Companies. 1996.

Pamuk, Gündüz ve Diğerleri. **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**. 1. Basım. İstanbul: İrfan Yayımcılık. 1997.

Papatya, Nurhan. **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü**.1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2003.

Perkins, Edd. "Consumer Issues in Airline Strategy", **Handbook of Airline Strategy**. 1. Basım. NewYork: McGraw Hill Companies. 2000.

Pfeffer, Jeffrey**. Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**. Sinem Gül (çev.). İstanbul: Sabah Kitapları. 1994.

Porter, Michael. "Yarının Avantajlarını Yaratmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek**. Rowan Gibson (drl.). Sinem Gül (çev.). İstanbul: Sabah Kitapları. 1997.

Porter, Michael. "Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü", **Küresel Rekabet**. Mustafa Özel (drl.). Mustafa Özel (çev.). İstanbul: İz Yayıncılık. 1998.

Porter, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. NewYork: The Free Pres. 1980.

Porter, Michael E. **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance.** New York: Free Pres. 1985.

Porter, Michael E. **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**. Gülen Ulubilgen (çev.). Nu. 206. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2003.

Robbins, Stephen P. ve Mary Coulter. **Management.** 7. Baskı. USA: Prentice-Hall. Upper Saddle River. 2002.

Saldıraner, Yıldırım. **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi için Organizasyon Yapısı Önerisi.** 1. Basım. Eskişehir: Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu Yayınları. Yayın Nu. 4. 1992.

Shaw, Stephen**. Airline Marketing and Management**. 4. Basım. London: Ashgate Publishing Management. 1999.

Sheehan, John J. **Business and Corporate Aviation Management: On-Demand Air Transportation**. 1. Basım. New York: McGraw-Hill, 2003.

Speas, R. Dixon. **Technical Aspects Of Air Transport Management**. Newyork: McGraw- Hıll Book Company. 1955.

Srivastava, R. M. **Corporate Strategy and Planning**. New York: Tata-McGraw-Hill. 1989.

Tayhani, İhsan. **Atatürk' ün Bağımsızlık Politikası Ve Uçak Sanayi (1923-1950)**. Ankara: Türk Hava Kurumu Kültür Yayınları. No: 1. 2001.

Tekin, Mahmut ve Nuri Ömürbek. **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları**. Ankara. 2004.

Thompson, Arthur A. ve Jr. A. J. Strickland III. **Strategic Management: Concepts and Cases.** 11. Baskı. Boston: Irwin McGraw-Hill. 1999.

Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 1. Basım. İstanbul: Literatür Yayınları. 2004.

Verel, Oktay. **İstikbal Göklerin Gökler Bizimdir**. Ankara: Türk Hava Kurumu Yayınları. 2. Basım. 1985.

Wells, Alexander T. **Air Transportation-A Management Perspective**. Second Edition. California: Wadsworth Publishing Company. 1989.

Winter, Frank H. ve Linden F. Robert van der. **100 years of Flight: A Chronicle of Aerospace History, 1903-2003**. Virginia: American Institute of Aeronautics and Astronautics. 2003.

Womack James P.ve Daniel T. Jones. **Yalın Düşünce**. Nesime Acar (çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2003.

Yosef**,** Eldad Ben. **The Evolution of the U.S. Airline Industry : Theory, Strategy and Policy.** The Netherlands: Springer Publishing Company. 2005.

Süreli Yayınlar

Abeyratne, Ruwantissa I. R. "Management of Airport Congestion Through Slot Allocation", **Journal of Air Transport Management.** Vol: 6. No: 1. January 2000.

Abeyratne, Ruwantissa I. R. "Strategic Alliances of Airlines and Their Consequences", **Journal of Air Transport World Wide**. Vol. 5. No. 2. 2000.

Akın, H. Bahadır. "Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım", **Verimlilik Dergisi**. 1999/4.

Aksoylu, Semra ve Yunus Dursun. "Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. S. 11. 2001. http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_11.htm (14 Şubat 2007).

Alamdari, Fariba. "Regional Development in Airlines and Travel Agents Relationship", **Journal of Air Transport Management.** Vol. 8. Issue. 5. 2002.

Anderson, James C. ve James A. Narus. "Business Marketing: Understand What Customers Value", **Harvard Business Review**. Vol. 76. No. 6. November-December 1998.

Arıduru, Ali. "2006 Biterken Sivil Havacılık", **Jet Life**. Aralık 2006.

Brueckner, Jan K. "Airline Alliances Benefit Consumers", University of Illionis. Institute for Government and Public Affairs. Vol. 14. No. 3. March 2001.

Burgartz, Thomas. "Value Maketing", **Controlling**. Vol. 13. No. 4/5. April/May 2001.

Ceran, Yunus. "Küresel Rekabet Ortamında Rekabetçi Üstünlük Sağlayan Sihirli Üçgen: Maliyet-Kalite-Zaman", **Muhasebe ve Denetime Bakış**. S. 11. Ocak 2004.

Ceran, Yunus ve M. Emin İnal. "Maliyet Bilgileri Temeline Dayalı Pazarlama Kararları İçin Pazarlama Muhasebesi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Ocak-Haziran 2004. S. 22. http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi22/yceran.pdf (12 Şubat 2007).

Cocpitten Bakış. "Havacılık Tarihinden Bir Sayfa". S. 4. 1999.

Crowshaw, Michael, Evan Davis ve John Kay. "On Being Stuck in the Middle or Good Food Costs Less at Sainsbury", **British Journal of Management**. Vol. 5. Issue 1. 1994.

Feurer, Rainer and Kazem Chaharbaghi. " Strategy Development: Past, Present And Future", **Management Decision**. Vol. 33. No. 6. 1995.

Gerber, Peter. "Succes Factors for the Privisation of Airports-an Airline Perspective", **Journal of Air Transport Management.** Vol. 8. No. 1. January 2002.

HI-SKY. "Havacılıkta Yeni Önlemler". Ocak 2002.

Jarach, David. "Future Scenarios For The European Airline Industry: A Marketing – Based Perspective", **Journal of Air Transportation World Wide.** Vol. 9. No. 2. 2004.

Kandampully, Jay ve Ria Duddy. "Competitive Advantage Through Anticipation, Innovation and Relationship", **Management Decision.** Vol. 38. No. 1. 1999.

Kanıbir, Hüseyin. "Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**. C. 1. S. 3. Ocak 2004. http://www.hho.edu.tr/huten/Huten%20Dergi/2004Ocak/12.pdf (15 Ocak 2007).

Legeza, Enikö. "Opportunities of Revenue Increase in Air Passenger Transport", **Periodica Polytechnica Series Transport Engineering.** Vol. 29. No. 1-2. 2001.

Martensen, Anne ve diğerleri. "Measuring Student Oriented Quality in Higher Education: Application of the ECSI Metholodogy", **Sinergie Rapporti di Ricerca**. No. 9. 2000. http://www.blweb.it/esoe/tqmhe2/29.PDF (05 Nisan 2007).

Mason, Keith J. "Future Trends in Business Travel Decision Making", **Journal of Air Transport World Wide**. Vol. 7. No. 1. 2002.

Mitreanu, Cristian. "Is Strategy a Bad Word?", **MITSloan Management Review**. Vol. 47. No. 2. Winter 2006.

Morell, Peter. "Air Transport Liberalization in Europe: The Progress so Far", **Journal of Air Transport Management World Wide**. Vol. 3. No. 1. 1998.

Olson, Eric M., Stanley F. Slater ve G. Thomas M. Hult. "The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behavior", **Journal of Marketing**. Vol. 38. No. 4. July 2005.

Öztürk, Yaşar. "JAA ve JAR-FCL", **Cocpit' ten Bakış**. S. 3. 1999.

Patridge, Mike ve Lew Peren. "Assessing and Enhancing Strategic Capability: A Value Driven Approach", **Management Accounting**. June 1997.

Polley, Romina. "Defense Strategies of National Carriers", **Fordham International Law Journal**. Vol.23. 2000.

Porter, Michael E. "What is Strategy?", **Harvard Business Review**. Vol. 74. No. 6. November-December 1996.

Saldıraner, Yıldırım. "Sivil Havacılıkta Uluslararası Kuruluşlar-ECAC", Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni. Sayı: 14. 1993.

Saldıraner, Yıldırım. "Sivil Havacılıkta Uluslararası Kuruluşlar- EUROCONTROL", Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni. Sayı: 14. 1993.

Samur, Yavuz. "Sivil Havacılık Sektöründe İnsan Kaynağı", **Çelebice.** S. 4. Ocak-Mart 2003.

Samur, Yavuz. "Yer Hizmetleri", **Çelebice**. S. 13. Kasım 2006 http://celebi.com.tr/pdf/sayi13/11_kasim2006_makale_02.pdf (19 Nisan 2007).

Sarvan, Fulya ve Diğerleri. "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi", Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. S. 6. 2003 http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi06/09Sarvan.pdf (01 Mayıs 2007).

Scneider, Benjamin ve David E. Bowen. "Understanding Customer Delight and Outrage", **Sloan Management Review**. Vol. 41. No. 1. 1999.

Shank, John K. ve Vijay Govindarajan. "Strategic Cost Analysis and Technological Investments", **Sloan Management Review.** Vol. 34. No. 1. Fall 1992.

Shank, John K. ve Vijay Govindarajan. "Strategic Cost Management and the Value Chain", **Journal of Cost Management.** Vol. 5. No. 4. Winter 1992.

Shon, Zheng-Yİ, Fang-Yuan Chen ve Yu-Hern Chang. "Airline E-Commerce: The Revolution in Ticketing Channels", **Journal of Air Transport Management**. Vol. 9. Issue. 5. 2003.

Song, Michael ve Roger J. Calantone. "Competitive Forces and Strategic Choice Decisions: An Experimental Investigation in the United States and Japan", **Strategic Management Journal.** Vol. 23. Issue 10. 2002.

Tanyeri, Mustafa ve Aytekin Fırat. "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı: Outsourcing", Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi. C. 7. S. 3. 2005.

Tatikonda, Lakshmi U. ve Mohan V. Tatikonda. "Tools for Cost-Effective Product Design and Development", **Production and Inventory Management Journal**. Vol. 35. No. 2. 1994.

Torum, Oya. "Mükemmel Şirket Modeli: Southwest Havayollarının Yaklaşımı", **Uçak Teknisyenleri Derneği Dergisi**. Mayıs 2005.

Turney, Peter B. B. "Activity-Based Management", **Management Accounting**. Vol. LXXIII. No. 7. January 1992.

Tyagi, Rajeev K. "Cost Leadership and Pricing", **Economic Letters**. Vol. 72. 2001.
Özer, Alper. "Pazarlama İle İlgili Kararlarda Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Etkisi", **Muhasebe ve Denetime Bakış.** S. 13. Eylül 2004.

Voorde, Eddy. "European Air Transport After 1992: Deregulation or Re-Regulation?" , **The Antitrust Bulletin**. 1 992.

Wang, Zhi H. ve Michael Evans. "The Impact of Market Liberalization on the Formation of Airline Alliances", **Journal of Air Transportation World Wide**. Vol. 7. No. 2. 2002.

Zins, Andreas H. "Relative Attitutes and Commitment in Customer Loyalty Models: Some Experiance in the Commercial Airline Industry", **International Journal of Service Industry Management**. Vol. 12. No. 3. 2001.

Diğer Yayınlar

"ABD ile AB Arasında Açık Semalar", **BBCTurkish.com.** 22 Mart 2007. http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2007/03/070322_openskies.shtml (17 Nisan 2007).

"Açık Semalar Büyük Birleşmelere Yol Açacak", **Referans.** 26 Mart 2007. https://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=62963&KTG_KOD=268&ForArsiv=1 (17 Nisan 2007).

"Türk Sivil Havacılık Kanunu". **Resmi Gazete.** 19 Ekim 1983. S. 18196.

Airports Council International. World Report. Aralık 2006. http://www.airports.org/aci/aci/file/World%20Report%202004/WorldReportDec2006.pdf (2 Ocak 2007).

Aktan, Coşkun Can. Stratejik Yönetim Süreci. (t.y.) http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/surec.htm (21 şubat 2007).

Association of European Airlines. Member Airlines. (t.y.) http://www.aea.be//AEAWebsite/Presantation_Tier/Pr_MemberAirlines.aspx (24 Aralık 2006).

ATAG. The Economic and Social Benefits of Air Transport. 2005. http://www.atag.org/files/Soceconomic-121116A.pdf (21 Şubat 2006).

Atalık, Özlem. "Havayolu İşletmeleri Örneğinde İşletme İmajının Havayolu İşletmesi Tercihlerine ve Müşteri Bağlılığına Olan Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", 2005. Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksek Okulu http://www.akademikbakis.org/pdfs/7/Anadolu.pdf (18 Haziran 2007).

Atalık, Özlem. "Sık Uçan Yolcu Programlarının (FFP) Etik Açıdan Değerlendirilmesi", **Kayseri V. Havacılık Sempozyumu.** Kayseri: Erciyes Üniversitesi. 13-14 Mayıs 2004.

Atlasjet Havayolları. Atlasjet Havayolları Hakkında Genel Bilgiler. 2007. www.atlasjet.com (15 Haziran 2007).

Atlasjet Havayolları. Filomuz. 2007. http://www.atlasjet.com/hakk_filomuz.asp (05 Mayıs 2007).

Atlasjet Havayolları. Uçuş Noktaları. 2007. http://www.atlasjet.com/ucus_noktalari.asp (05 Mayıs 2007).

Avrupa Birliğinin Ulaştırma Politikası. (t.y.) http://www.ikv.org.tr/pdfs/c10e9c58.pdf (9 Aralık 2005).

Battal, Ünal. "Türkiye' de Havayolu Taşımacılığında Finansal Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Kayseri V. Havacılık Sempozyumu**. Kayseri: Erciyes Üniversitesi. 13-14 Mayıs 2004.

Battal, Ünal ve Özlem Atalık. "11 Eylül Krizinin Havayolu Sektörüne Etkileri ve Lufthansa Kriz Yönetimi Örneği", **Kayseri 5. Havacılık Sempozyumu**. Kayseri: Erciyes Üniversitesi. 13-14 Mayıs 2004. s. 333.

Birlik, Gülin, Önder Sezgin ve Nuri Akkaş. "Uçak Taşımacılığında Yolcu Konforu", **2000' li yıllarda Uzay, Havacılık ve Savunma Teknolojilerinin Öncelikleri Sempozyumu.** İstanbul: Hava Harp Okulu. 29-30 Nisan 1999.

Bisignani, Giovanni. The Air Transport Industry Since 11 September 2001. 2006. http://www.iata.org/nr/rdonlyres/92fc0755-1d63-4931-a983-847cc1ea897a/0/airtransportsince911.pdf (5 Ocak 2007).

Bisignani, Giovanni. 35 Billion Reasons to Change- IATA Global Pres Briefing. 15 Aralık 2004. http://www.iata.org/pressroom/speeches/2004-12-15-01 (2 Ocak 2007).

Bisignani, Giovanni. State of the Air Transport Industry. 30 Mayıs 2005. http://www.iata.org/pressroom/speeches/2005-05-30-01.htm (3 Ocak 2007).

Bulu, Melih, İ. Hakkı Eraslan ve Özlem Şahin. "Elmas (Diamond) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi", **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**. Eskişehir. 25-26 Kasım 2004.

Büyüksarı, Oral. "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Faaliyetleri", **Kayseri V. Havacılık Sempozyumu.** Kayseri: Erciyes Üniversitesi. 13-14 Mayıs 2004.

Case Discussion Questions. (t.y.) http://www.seca.net/case_discussion_questions.htm (17 Haziran 2007).

Cem Galip Özenen. "Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler". Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. Devlet Planlama Teşkilatı İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Müdürlüğü. 2003.

Chea, Sophea. "The Supply Chain Structure of Air Travel Industry: a Multiactor Multi-Distribution Channel View", **San Diego International Systems Conference**. California. 14-16 Temmuz 2006. http://sophea.info/portal/LinkClick.aspx?fileticket=LFrWRf91OYE%3D&tabid=54&mid=377 (06 Nisan 2007).

Çınar, Abdullah. "Açılış Konuşması", **Kobiler' de Rekabet ve Verimlilik Semineri.** İstanbul: İstanbul Ticaret Odası. 9 Mayıs 2005.

Çubuk, Kürşat ve Faruk Cansız. "Türkiye' de Ulaşım Sistemleri Arasındaki Enerji Durumu", (t.y.). Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi.

http://www.eie.gov.tr/turkce/en_tasarrufu/en_tas_etkinlik/2005_bildiriler/oturum5/KursatCubuk.doc (15 Haziran 2007).

Deloitte Touche Tohmatsu. 2010' da Hava Taşımacılığı. Ocak 2006. http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/turkey%28tr%29_ant_AirTransportin2010_240706.pdf (11 Nisan 2007).

Demir, Nurullah. "Türk Sivil Havayolu Ulaştırmasında Yeniden Yapılanma ve Bölgesel Havayollarının Turizme Etkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE, 1997.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü. İstatistikler. 2007. http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/istatistikler.asp (17 Nisan 2007).

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü. "Kurumumuz Hakkında". (t.y.) http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/dhmi_hakkinda.asp (18 Aralık 2006).

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü. Türk Sivil Havacılık Kanunu. 1983. http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/kanun_yönetmelik/kanunlar/k2920.pdf (19 Aralık 2006).

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü. Yıl Sonu Toplam İstatistik Bilgileri. 2006. http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/istatistik/2006/2006tum/2006yuk.pdf (20 Nisan 2007).

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı. 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara. 2006.

Devlet Planlama Teşkilatı. **Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu 1990.** Ankara. 1990.

Devlet Planlama Teşkilatı. **Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Hava Yolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu 2001**. Ankara. 2001.

Dış Ticaret Müsteşarlığı. Ulaştırma Sistemi ve Dış Ticaret. 2002. http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/KonjokturIzlemeDb/ulsis.doc (15 Haziran 2007).

Dinçeller, Tuncer. "Atatürk Döneminde Havacılık Faaliyetleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi TAE. 2004.

Doruk, M. Ali, Murat Önder Öztürk ve Gonca Erik. "Avrupa Topluluğu Havacılık Politikası ve Topluluğa Entegrasyon", **4. Ulusal Havacılık Sempozyumu**. Eskişehir: AÜ. 5-6 Nisan 1994.

Eker, Erhan. "Avrupa Birliğine Katılım Sürecinde Ticari Hava Taşımacılığında Helikopter İşletmeciliği Ve Bir Model Önerisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE. 2005.

Ekonomi Haberleri. 2006. http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp (18 Aralık 2006).

Elmacı, Orhan ve Niyazi Kurnaz. "Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşımı", 2006. Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. http://www.ref.sabanciuniv.edu/makale/oelmaci2.PDF (21 Şubat 2007).

Ener, Seres ve İzzet Metel. "THY' da Yolcuya Dönük Hedefler Sonucunda Değişen İmaj ve Kazanılan Rekabet Avantajı", **III. Ulusal Havacılık Sempozyumu.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. 1991.

Ertekin, Selçuk. "Havayolu Taşımacılığında Talep Tahmin Modellemesi ve Türkiye İçin Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE. 2004.

European Civil Aviation Conference. Activities. (t.y.) http://www.ecac-ceac.org/index.php?content=activities&idMenu=2 (24 Aralık 2006).

EUROCONTROL. Membership. (t.y.) http://www.eurocontrol.int/corporate/public/standard_page/org_membership.html (24 Aralık 2006).

Federal Aviation Administration. Summary of Activities. (t.y.) http://www.faa.gov/about/mission/activities (24 Aralık 2006).

Gemici, Hacer. "Pegasus, Onur' u Havada Kapacak", *Sabah.* 18 Temmuz 2007. http://www.sabah.com.tr/2007/07/18/haber,5E26A74A3BF64267AF656C5716D9A38E.html (07 Ağustos 2007).

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

Gerede, Ender. "Uç Türkiye Uç: İç Hat Havayolu Taşımacılığındaki Gelişmeler", **Dünya Gazetesi.** 5 Ocak 2004. http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=157690 (20 Aralık 2006).

Geyik, Mahmut ve Recai Coşkun. "Şehirlerarası Rekabette Bilginin Yeri", **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi.** Eskişehir. Ekim 2004.

Gün, Devrim ve Hative Küçükönal. "Havayolu İşletmelerinde Müşteri ve Müşteri Değeri Yaratma Kavramına Fonksiyonel Bir Yaklaşım", **Kayseri V. Havacılık Sempozyumu**. Kayseri: Erciyes Üniversitesi. 13-14 Mayıs 2004.

Güneş, İsmail. "Havada Rekabet: Düşük Maliyetli Havayolları", *Son Baskı.* Nisan 2006. http://www.sonbaski.com/nisan2006ismail.html (22 Mayıs 2007).

Gürel, Timuçin. "Havacılıkta İnsan Faktörü", **Kayseri 4. Havacılık Sempozyumu**. Kayseri: Erciyes Üniversitesi. 13-15 Mayıs 2002.

Hava Kuvvetleri Komutanlığı. 1911' den Türk Yıldızlarına. 2004. http://www.turkyildizlari.hvkk.mil.tr/tarihce.html (12 Kasım 2005).

Havadaki Rekabet Sektörü Büyüttü. 2006. http://www.turizmdebusabah.com/haber_detay~haberNo~29672~haber~havadaki_rekabet,_sekt%C3%B6r%C3%BC_b%C3%BCy%C3%BCtt%C3%BC.htm (7 Haziran 2007).

HAVAŞ. Havaş Hakkında. (t.y.) http://www.havas.com.tr/havas_hakkinda.asp (18 Aralık 2006).

Havayolları Yaza Sıkıntılı Giriyor. 2007. http://www.airporthaber.com/hb/cikti.php?id=15437 (22 Haziran 2007).

Havayolu İşletmeciliğine İlgi Artıyor Bir Yılda 15 Havacılık Şirketi Kuruldu. 2005. http://www.turizmgazetesi.com/news/news.aspx?id=21697 (20 Haziran 2007).

Havayolunda Otobüsçüler Dönemi. 2006. http://www.haber7.com/haber.php?haber_id=13622 (17 Haziran 2007).

International Air Transport Association. About Us. (t.y.) www.http://www.iata.org/about/history_2.htm (23 Aralık 2006).

International Air Transport Association. International Air Traffic Growth by Key Route Area. 2005. http://www.iata.org/pressroom/industry_facts/stats/index.htm (17 Şubat 2006).

International Air Transport Association. International Traffic Statistics. 2003. http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/traffic_results/2003-12-05-01 (15 Ocak 2006).

International Air Transport Association. International Traffic Statistics. 2004. http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/traffic_results/2004-12-23-01 (15 Ocak 2006).

International Air Transport Association. International Traffic Statistics. 2005. http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/2005-12-29-01 (17 Ocak 2006).

International Air Transport Association. International Traffic Statistics. 2006. http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/traffic_results/2006-07-27-01.htm (3 Ocak 2007).

International Air Transport Association. Why ET?. 2007. http://www.iata.org/stbsupportportal/et/ETBackground.htm (06 Nisan 2007).

International Civil Aviation Organization. Annex 1 to the Convention on International Civil Aviation. 1944. http://www.icao.int/eshop/annexes_list.htm#page (11 Nisan 2007).

International Civil Aviation Organization. ICAO News Release. 21 Aralık 2004. http://www.icao.int/cgi/goto_m.pl?icao/en/nr/2004 (2 Ocak 2007).

International Civil Aviation Organization. Memorandum on ICAO. (t.y.) http://www.icao.int/icao/en/pub/memo.pdf (10 Nisan 2007).

International Civil Aviation Organization. Summary of ICAO Air Traffic Forecasts For The Year 2010. http://www.icao.int/goto_atb.pl?icao/en/atb/fep/forecasts.htm (17 Şubat 2006).

İşlemler Yönetimi: Rekabet Avantajı İçin İşlem Stratejileri. (t.y.) http://www.deu.edu.tr/userweb/emre.guler/dosyalar/Islemler_Yonetimi_2.ppt#1 (14 Nisan 2007).

Kan Kaybı Yaşayan Karayolu Yolcu Taşımacıları, Hükümete Seslendi: Eşit Şartlarda Rekabet İstiyoruz. 2006. http://dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=291378 (17 Haziran 2007).

Kaya, Ergün ve Ferhan Kuyucak. "Havayollarında E-Ticaret İşlemleri ve Muhasebeleştirilmesi", **Kayseri V. Havacılık Sempozyumu.** Kayseri: Erciyes Üniversitesi. 13-14 Mayıs 2004.

Kesbiç, Yenal ve İbrahim Tokatlıoğlu. "Uluslararası Rekabet Gücü Ölçüm Problemi ve Önemi: Türkiye İçin Bir Model Denemesi", **Rekabet: Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi.** Muğla: Muğla Üniversitesi. 25-26 Eylül 2003.

Kileci, Selçuk. "Türkiye' de Havaalanlarının İşletilmesine Yeni Bir Model: Sabiha Gökçen Uluslararası Havaalanı", **Kayseri 4. Havacılık Sempozyumu**. Kayseri: Erciyes Üniversitesi. 13-15 Mayıs 2002.

Korul, Vildan ve Hatice Küçükönal. "Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi". (t.y.) http://155.223.1.158/edergi/akademikb/c3512/4.pdf (28 Ağustos 2006).

Kömürlü, Alper. "Porter Modeli Bağlamında İnşaat Endüstrisinde Rekabet Stratejisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi FBE. 2003.

Küçük, Recep. (r.kucuk@atlasjet.com) Airline Operating Costs and Revenues. Sema Dikyol' a kişisel e-posta. [semadikyol@mynet.com] (01 Ağustos 2007).

Küçük, Recep. (r.kucuk@atlasjet.com) European Travel and Tourism Industry- QUO Vadis?. Sema Dikyol' a kişisel e-posta. [semadikyol@mynet.com] (01 Ağustos 2007).

Küçük, Recep ve diğerleri. –Atlasjet Havayolları Yer Hizmetleri Başkanı- "Farklılaştırma Stratejisi" konulu görüşme. İstanbul: 01 Ağustos 2007.

Lenoir, Nathalie. "Competition in Air Transportation", **Ecole Nationale des Ponts et Chaussées**. 2003. http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/cours/lenoir/MdiivCompetitionENPC2003.pdf (17 Nisan 2007).

Low-Cost Airlines in Europe. 2006. http://www.discountairfares.com/lcosteur.htm (30 Aralık 2006).

Mekonnen, Ato. "Information Technology: It Uses in Tourism Industry", **A Conference on Information Communication Technologies and Development**. Ethiopia. 18-20 Haziran 2001. http://www.ethiopiaknowledge.org/Mekonnen.htm (06 Nisan 2007).

Oktal, Hakan ve Ziya Düztepeliler. "Havayolu İşletmeleri İçin Ana Üs Seçimi", **Kayseri 5. Havacılık Sempozyumu**. Kayseri: Erciyes Üniversitesi. 13 – 14 Mayıs 2004.

Öç, Mustafa. "Havayolu Şirketlerinde Pazarlama", **III. Ulusal Havacılık Sempozyumu. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi**. 25-26 Kasım 1991.

Öge, Ercan. –İstanbul Aydın Üniversitesi Öğretim Üyesi- "Firma Soruları" konulu görüşme, İstanbul: 15 Temmuz 2007.

Önen, Vahap. "Sivil Havayolu Taşımacılığında Pazar Payının Arttırılmasına Yönelik Rekabetçi Stratejilerin Geliştirilmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi SBE. 2003.

Özenen, Cem Galip. "Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler", Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. Devlet Planlama Teşkilatı İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Müdürlüğü. 2003.

Özevren, Mina. "Bir Planlama ve Kontrol Aracı Olarak Değer Yönetimi", **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**. Eskişehir: Anemon Otel. 25-26 Kasım 2004.

Pegasus Havayolları. Filo Bilgileri. 2007. http://www.pegasusairlines.com/pegasus.filo.bilgileri.asp (19 Mayıs 2007).

Pegasus Havayolları. Pegasus Havayolları Hakkında Genel Bilgiler, 2007. www.flypgs.com (20 Haziran 2007).

Petrol Ofisi Anonim Şirketi. *Hava Satışları*. 2007. http://www.poas.com.tr/www/index_poas.html# (21 Haziran 2007).

Rekabet Kurumu. 2. Yıllık Rapor. 2001. http://www.rekabet.gov.tr/word/faaliyetraporu2.doc (15 Kasım 2005).

Rekabet Kurulu Kararı. 29.12.2005. Dosya Sayısı. 2005-4-261, K. 05-88/1226-356. http://www.rekabet.gov.tr/pdf/05-88-1226-356.pdf (9 Haziran 2007).

Rekabet Kurulu Kararı 29.12.2006. Dosya Sayısı. 2006-4-217. K. 06-96/1225-370. http://www.rekabet.gov.tr/pdf/06-96-1225-370.pdf (20 Haziran 2007).

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. "Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği". m.1. m. 5.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. "Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)". m.13-18. http://www.shgm.gov.tr/doc3/shy6a-2007.doc (9 Haziran 2007).

Sivil Havacılık Genel Mdürlüğü. Dolmuş Uçak Projesi. 2006. http://www.shgm.gov.tr/haberhtm/dolmus.htm (8 Ocak 2007).

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. Genel Bilgi. (t.y.) http://www.shgm.gov.tr/Genelb.htm (15 Haziran 2007).

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. Havaalanları Ekonomik Olacak, Biletler Daha da Ucuzlayacak. 2006. http://www.shgm.gov.tr/index2.html (17 Nisan 2007).

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. Havacılık Sektörü. 2007. http://www.shgm.gov.tr/index2.html (21 Haziran 2007).

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. Havayolu İşletmeleri. 2006. http://www.shgm.gov.tr/doc/hyi.xls (9 Ocak 2007).

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. İstatistik Raporu 2005. http://www.shgm.gov.tr/doc3/istatistik.xls (15 Nisan 2007).

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün Kuruluşu. (t.y.) http://www.shgm.gov.tr/index2.html (18.12.2006).

Southwest Airlines. Southwest Airlines Fact Sheet. 2007. http://www.southwest.com/about_swa/press/factsheet.html (14 Nisan 2007).

Star Alliance. About Star Alliance. (t.y.) http://www.staralliance.com/en/meta/star_alliance/index.html (27 Aralık 2006).

Strategic Competitive Analysis Questionnaire. (t.y.) http://www.managinghorizons.com/Vistage/strategic_competitive_analysis_q.htm (10 Haziran 2007).

Şimşek, Güntay. "Havada Yakıt Yarışı", *Sabah.* 24 Eylül 2006. http://arsiv.sabah.com.tr/2006/10/15/cp/hob101-20060924-102.html (21 Haziran 2007).

TAI. Tarihçe. (t.y.) http://tai.com.tr/tr_menu2.aspx (19 Aralık 2006).

T.C. Başbakanlık Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı. GAP Uluslararası Havaalanı ve İnşaatı. (t.y.) http://www.gap.gov.tr/Turkish/Altyapi/etudt4.html (21 Aralık 2006).

T.C. Ulaştırma Bakanlığı. İlklerimiz. 2007. http://www.ubak.gov.tr/ubak/tr/ilkler.php#hava (15 Haziran 2007).

T. C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu. Türkiye' de Yap-İşlet-Devret Modeli; Yasal Çatısı, Uygulaması. 2001. http://www.ydk.gov.tr (08 Ocak 2007).

Tekin, Mahmut ve Ercan Çiçek. "İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama", **5. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi. 25-27 Kasım 2005.

The European Joint Aviation Authorities. Introduction to JAA. 2006. http://www.jaa.nl/introduction/introduction.html (4 Ocak 2007).

The Boeing Company. Current Market Outlook. 2006. http://www.boeing.com/commercial/cmo/pdf/CMO_06.pdf (31 Nisan 2007).

The International Civil Aviation Organization. Convention of International Civil Aviation. 1963. http://www.icao.int/icaonet/arch/doc/7300/7300_3ed.pdf (23 Aralık 2006).

The International Civil Aviation Organization. Doc 7300/8-Convention on International Civil Aviation. m. 5. m. 6. 2000. http://www.icao.int/icaonet/arch/doc/7300/7300_8ed.pdf (10 Nisan 2007).

The International Civil Aviation Organization. Foundation of the ICAO. (t.y.) http://www.icao.int/icao/en/m_about.htm (23 Aralık 2006).

The International Civil Aviation Organization. List of Delegates. (t.y.) http://www.icao.int/cgi/goto_m.pl?/icao/en/chicago_conf/delegates.html (4 Ocak 2007).

Topal, Yusuf ve Mustafa Kurt. "Avrupa Birliği Sürecinde Kobi' lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi". (t.y.) http://www.ceterisparibus.net/ab/ab_makaleler.htm (22 Şubat 2007).

TÜBİTAK. Vizyon 2023 Projesi Savunma, Havacılık ve Uzay Paneli Ön Raporu. 2003. http://vizyon2023.tubitak.gov.tr/teknolojiongorusu/paneller/savunmauzayvehavacilik/raporlar/SHU_EK3.pdf (7 Ocak 2006).

TÜBİTAK. Vizyon 2023 Ulaştırma ve Turizm Paneli. 2003. http://vizyon2023.tubitak.gov.tr/teknolojiongorusu/paneller/ulastirmaveturizm/raporlar/ulastirma.pdf (30 Aralık 2006).

TÜBİTAK. Vizyon 2023 Ulaştırma ve Turizm Paneli: Ulaştırma Birinci Aşama Raporu. 2003. http://www.vizyon2023.org.tr/teknolojiongorusu/paneller/raporozet/ulastirma.pdf (17 Haziran 2007).

Türk Hava Yolları. Basın Bülteni. 2007. http://www.thy.com/tr-TR/corporate/news/press_room/press_releases/press_release.aspx?pid=1709 (23 Haziran 2007).

Türk Hava Yolları Genel Müdürlüğü. THY Tarihçesi. (t.y.) http://www.thy.com/tr-TR/corporate/about_us/history.aspx (18.12.2006).

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği. "Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi", **Yıllık Raporlar**. İstanbul. 2002.

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği. "Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar: Türk Elektronik Sektörü", **Yıllık Raporlar**. İstanbul. 1997.

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği. Kuramsal Yapısı, Yasal Çerçevesi ve Göstergeleriyle Ulaştırma Sektörü. 2007. http://www.tusiad.org/ (10 Haziran 2007).

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği. Kuramsal Yapısı, Yasal Çerçevesi ve Göstergeleriyle Ulaştırma Sektörü: Ek Tablolar. 2007. http://www.tusiad.org/ (10 Haziran 2007).

Türkan, Erdal. "Firmaların Rekabet Stratejileri ve Rekabet İhlalleri", **Rekabet: Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi.** Muğla: Muğla Üniversitesi. 25-26 Eylül 2003.

Türkiye İstatistik Kurumu. Üretim Yönetimi İle GSMH. 2007. http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=55&tb_adi=Üretim%20Yöntemi%20İle%20GSMH&ust_id=16 (23 Haziran 2007).

Türkiye Sivil Havacılık Sendikası. Başka THY Yok. 2000. http://www.havais.org.tr/metinler/baska_thy_yok.doc (15 Haziran 2006).

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı. Tayyare' den Uçak' a Bir Montaj Öyküsü. 2001. http://www.ttgv.org.tr/tur/07_gencler_icin/73072001 (10 Kasım 2005).

Türkkan, Erdal. Rekabet Nedir. (t.y.) http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkinda.htm#tepe (31 Ocak 2007).

Uğurluteğin, Boğaç. –Pegasus Havayolları Yer Hizmetleri Müdürü- "Maliyet Liderliği Stratejisi" konulu görüşme. İstanbul: 18 Haziran 2007.

Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği. Havacılıkta 2007' de Kriz Endişesi. 2006. http://www.utikad.org.tr/haberler/haber_oku.asp?haber=249 (26 Mayıs 2007).

Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği. "Türkiye' de Ulusal ve Uluslararası Ticari Eşya Taşımacılığın, Taşımacılık Türlerine Göre Mevcut Durumu, Sorun ve Fırsatların Analizi", **2005 Değerlendirme Raporu**. İstanbul. 2005.

U.S. Centennial of Flight Commission. Deregulation and Its Consequences. (t.y.) http://www.centennialofflight.gov/essay/Commercial_Aviation/Dereg/Tran8.htm (26 Aralık 2006).

U.S. GAO Report to Congressional Requesters. Airline Ticketing: Impact of Changes in the Airline Ticket Distribution Industry. July 2003.

Ülkemizin Taraf Olduğu Uluslararası Sivil Hava Taşımacılığı' nı Düzenleyen Çok Taraflı Anlaşmalar. (t.y.) http://www.legalisplatform.net/hukuk_metinleri/Sivil%20Havacilik%20Cok%20Taraflı%C4%B0%20Anlasmalar.pdf (15 Aralık 2006).

Ünlücan, Doğan. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Rekabet Stratejileri: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti' nde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Avrupa Birliği' ne Uyum Sürecinde İzleyebilecekleri Rekabet Stratejilerinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi SBE. 2004.

Ürgüplü, Nurten. "Sivil Hava Taşımacılığında Rekabet Unsurları", **IV. Ulusal Havacılık Sempozyumu.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. 5-6 Nisan 1993.

Yaldız, Nilgün. "Havacılık Sektöründe Rekabet Koşulları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi SBE. 1993.

Yılmaz, Hilal. "Yenilik (İnovasyon), Yeni Ekonomi ve Rekabet", Yayımlanmış Uzmanlık Tezi. Rekabet Kurumu. 2003.