

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE'DEKİ HAVA YOLU TAŞIYICILARININ REKABET
STRATEJİLERİ: DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU TAŞIYICILARI İÇİN
MODEL ÖNERİSİ**

DOKTORA TEZİ

Nihan SALDIRANER

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Programı

OCAK 2016

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE'DEKİ HAVA YOLU TAŞIYICILARININ REKABET
STRATEJİLERİ: DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU TAŞIYICILARI İÇİN
MODEL ÖNERİSİ**

DOKTORA TEZİ

Nihan SALDIRANER

1203910003

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emin AKÇAOĞLU

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203910003 numaralı doktora öğrencisi Nihan SALDIRANER, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı TÜRKİYE'DEKİ HAVA YOLU TAŞIYICILARININ REKABET STRATEJİLERİ: DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU TAŞIYICILARI İÇİN MODEL ÖNERİSİ başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

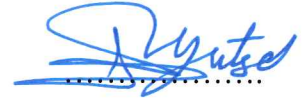
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Emin AKÇAOĞLU
İzmir Üniversitesi



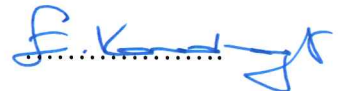
Tez Eş Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



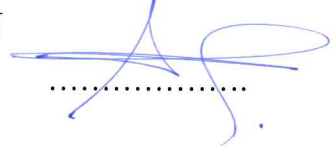
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Ebru YÜKSEL
TOBB Üniversitesi



: Doç. Dr. Ece Ceylan KARADAĞLI
Çankaya Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Abdullah S. KARAMAN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Göknur Arzu AKYÜZ
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 15 Ocak 2016

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Doktora Tezi olarak sunduğum, “Türkiye’deki Hava Yolu Taşıyıcılarının Rekabet Stratejileri: Düşük Maliyetli Havayolu Taşıyıcıları İçin Model Önerisi” adlı çalışmanın, akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlardan atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



05.01.2016

Nihan SALDIRANER

ÖNSÖZ

Bilgi birikimi, yol göstericiliği ve tecrübesiyle çalışmam süresince benden desteğini ve yardımını esirgemeyen danışmanım Sayın Doç. Dr. Emin AKÇAOĞLU'na sonsuz saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışma süresince bana her konuda yardımcı olan, bilgi, tecrübe ve güler yüzleri ile çalışmama ışık tutan ACT Havayolları, AtlasGlobal Havayolları, Bora Jet Havayolları, Corendon Havayolları, Hürkuş Havayolları, Onur Havayolları, Pegasus Havayolları, Saga Havayolları, Sunexpress Havayolları ve Tailwind Havayollarına, teşekkürü borç bilirim.

Bu çalışmayı, öğrenim hayatımın başından bu güne kadar benden maddi, manevi hiçbir desteği ve emeği esirgemeyen annem Nazife Nur SALDIRANER ve babam Prof. Dr.Yıldırım SALDIRANER'e ithaf ederim.

Ocak 2016

Nihan SALDIRANER

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiv
ÖZET	xvi
ABSTRACT	xviii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	9
1. SİVİL HAVACILIK FAALİYETLERİ GELİŞİMİ	9
1.1 Havacılık Taşımacılığı Sektörünün Genel Analizi	9
1.1.1 Dünyada Sivil Havacılık Faaliyetleri Gelişimi	9
1.1.2 Türkiye’de Havacılık Gelişimi	14
1.1.2.1 Başlangıç (1909) – liberalleşme öncesi (1983)	14
1.2 Havacılık Endüstrisi ve Havayolu Ulaşımı	18
1.2.1 Havacılık Endüstrisi	18
1.2.2 Hava Yolu Ulaşımı	21
1.2.3 Hava Yolu Ürünün Özellikleri ve Temel Bileşenleri	22
1.2.4 Hava Yolu Taşımacılığında Kurallar	24
1.3 Mevcut durum	28
1.3.1 Dünyada Faaliyet Göstermekte olan Havayolu Şirketleri	28
1.3.2 Türkiye’de Faaliyet Göstermekte Olan Havayolu Şirketleri	29
1.3.2.1 1983-2003 yılları arasında kurulan ancak faaliyetlerine son vermiş havayolu şirketleri	29
1.3.2.2 2003 yılı sonrası gelişmeler	34
1.3.2.3 Günümüzde Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmeleri	34
1.4 Türkiye’de Faaliyet Gösteren Havayollarının İncelenmesi	42
1.4.1 Türk Hava Yolları (THY)	42
1.4.2 AnadoluJet	47
1.4.3 SunExpress (Güneş Ekspres)	48
1.4.4 Pegasus Hava Yolları	51
1.4.5 Onur Hava Yolları (Onur Air Taşımacılık AŞ)	55
1.4.6 AtlasJet (AtlasGlobal) Havacılık AŞ	58
1.4.7 Freebird (Hürkuş) Havayolları	59
1.4.8 Turistik Hava Taşımacılık AŞ (Corendon)	61
1.4.9 İZAir (İHY – İzmir Havayolları AŞ)	63
1.4.10 BoraJet Havayolları (Borajet Havacılık Taşımacılık Uçak Bakım Onarım ve Ticaret AŞ)	64
1.4.11 Tailwind Havayolları AŞ	65

İKİNCİ BÖLÜM	67
2. STRATEJİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI; DETAYLI LİTERATÜR İNCELEMESİ	67
2.1 Strateji Kavramının Gelişimi ve Tanımlanması	68
2.1.1 Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramlarının Ortaya Çıkışı ve Tanımları	68
2.1.1.1 Stratejik yönetimin ortaya çıkışı; stratejik planlama.....	76
2.1.1.2 Rekabet stratejisi dönemi; konumlandırma.....	78
2.2 Rekabet Kavramı	78
2.2.1 Rekabet Avantajı Kavramı ve Sürdürülebilirliği.....	79
2.2.2 Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Teorileri.....	82
2.2.2.1 Endüstriyel örgüt teorisi.....	82
2.2.2.1.1 Endüstrinin sistematik analizi ve beş kuvvet modeli	85
2.2.2.1.2 Pozisyon; kapsamlı rekabet stratejileri.....	89
2.2.2.1.3 Stratejilerin uygulanması; değer zinciri analizi	92
2.2.2.1.4 Endüstriyel örgüt teorisinin sınırlılıkları	96
2.2.2.2 Kaynak temelli teori.....	98
2.2.2.2.1 Temel yetkinlikler	101
2.2.2.2.2 Kaynak temelli teorisinin sınırlılıkları	105
2.2.2.3 EÖT ve KTT birleşimi üzerine literatür.....	107
2.3 Stratejinin Yeni Paradigması; İş Modeli Kavramı.....	110
2.3.1 İş Modelinin Tarihsel Gelişimi ve Tanımlanması	110
2.3.2 İş Modelinin Strateji ile İlişkisi	116
2.4 Bölüm Değerlendirmesi; Sürdürülebilir Rekabet Avantajı için Bütünleşik ve Dinamik Kavramsal Model Gereksinimi	121
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	123
3. HAVAYOLLARI LİTERATÜRÜNDE REKABET AVANTAJI	123
3.1 Havayolları Sektöründe Strateji ve Rekabet Avantajı	123
3.2 Havayollarında Planlama Literatürü: Yönetimsel Tercihler.....	124
3.3 Havayollarında Rekabet Stratejileri	127
3.3.1 Havayollarında Jenerik Stratejiler	130
3.4 Havayolları Sektöründe İş Modeli	132
3.4.1 Havayolları İş Modellerinin Tanımlanması.....	135
3.4.1.1 Geleneksel havayolları ve özellikleri.....	135
3.4.1.2 Düşük maliyetli havayolları ve özellikleri.....	136
3.4.1.3 Charter (Tarifersiz) havayolları ve özellikleri.....	144
3.4.1.4 Bölgesel havayolları ve özellikleri.....	144
3.4.1.5 Alt marka ve ortaklık havayolları ve özellikleri	145
3.4.1.6 Hibrid havayolları ve özellikleri	147
3.4.2 Havayolları İş Modellerinin Karşılaştırılması ve Sınıflandırılması	150
3.5 Havayolları Sektörünün Analizi	154
3.6 Havayollarında Temel Yetkinlikler	159
3.7 Havayollarında Operasyonel Faaliyetler ve Değer Zinciri	166
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	179
4. DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLLARINDA REKABET AVANTAJI İÇİN MODEL ÖNERİSİ	179
4.1 Rekabet Avantajı İçin Model Önerisi	180

4.1.1	Havayolu Endüstrisinin Çekiciliğinin Analizi.....	184
4.1.2	Havayolunun Göreceli Pozisyonu	184
4.1.2.1	Jenerik strateji uygulamaları	184
4.1.2.2	İş modeli uygulamaları.....	189
4.1.2.3	Yönetimsel kararlar.....	190
4.1.2.4	Değer zincirinin uygulanması ve jenerik stratejiye yansımaları.....	191
4.1.2.5	Temel yetkinliklerin uygulanması ve jenerik stratejiye yansımaları.....	192
4.1.3	Konum ve Endüstrinin Uyumluluğu	193
4.1.4	Yönetimsel Tercihler/Kararlar ve Uygulamaların Uyumu.....	194
BEŞİNCİ BÖLÜM		197
5 METODOLOJİ		197
5.1	Araştırmanın Yöntemi ve Veri Seti	197
5.2	Veri Toplama Araçları	201
5.2.1	Devlet ve İşletme Veri Tabanları.....	201
5.2.2	Görüşmeler	202
5.2.3	Anketlerin Hazırlanması ve Uygulanması.....	202
5.2.3.1	Endüstri yapısının ölçülmesi.....	204
5.2.3.2	Jenerik stratejinin ölçülmesi.....	205
5.2.3.3	İş modelinin ölçülmesi	205
5.2.3.4	Temel yetenekler ve değer zincirinin ölçülmesi	206
5.3	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	206
ALTINCI BÖLÜM		207
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ		207
6.1	Anket Bölümlerinin Genel Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Güvenirliliği.....	208
6.2	Havayollarında Model Alt Maddelerinin Uygulanmasının Değerlendirilmesi.....	215
6.2.1	Havayollarında Beş Kuvvet Faktörü Bulguları ve Değerlendirilmesi	215
6.2.2	İş Modeli Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	219
6.2.2.1	İş modeli tercihleri ve uygulamaları	219
6.2.2.2	İş modeli uygulamaları arasındaki farklılıklar	222
6.2.3	Jenerik Strateji Bulguları ve Değerlendirmeleri.....	225
6.2.4	Havayollarında Jenerik Strateji Uygulamalarına Verilen Önemde Farklılıklar.....	227
6.3	Havayollarında Endüstriye Uyumluluk ve Yönetimsel Tercihler ile Uygulamalar Arasında Uyumluluk Değerlendirmeleri.....	229
6.3.1	Havayollarının Faaliyet Gösterdiği Endüstriye Uygunluğu	229
6.3.2	Tercih Edilen İş Modeli ile İş Modeli Uygulamalarının Farkı.....	230
6.4	Havayollarında Uygulamaları ve Stratejik Uyumun Rekabet avantajı ile ilişkisi.....	232
6.4.1	Havayollarında Uygulamaların ve Stratejik Uyumun Rekabet Avantajına Etkisi (Pearson Korelasyon ve SLS Analizi).....	234
6.4.1.1	Havayollarında uyum oranları, temel yetkinlik ve değer zinciri oranlarının rekabet avantajına etkisi	234
6.4.2	Düşük Maliyetli Havayollarında İş Modeli ve Strateji Uygulamalarının Rekabet Avantajına Etkisi	244
6.4.3	Strateji Uygulamalarının Rekabet Avantajına Etkisi.....	249

YEDİNCİ BÖLÜM	252
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	252
7.1 Araştırma Bulgularının Sonuçları	252
7.1.1 Havayolu Endüstri Çekiciliği Sonuçları ve Öneriler	252
7.1.2 Havayolunun Göreceli Pozisyonu ve Öneriler	256
7.1.3 Havayollarında Temel Yetkinlik Uygulamalarına Öneriler	259
7.1.4 Havayollarında Değer Zinciri Uygulamalarına Öneriler	259
7.1.5 Konum ve Endüstrinin Uyumluluğu Açısından Öneriler	260
7.1.6 Havayollarında Yönetimsel Kararlar ve Uygulamaların Uyumu Açısından Öneriler	260
7.2 Genel Sonuç ve Genel Öneriler	260
7.3 İlerleyen Çalışmalar İçin Öneriler	262
KAYNAKÇA	263
EKLER	285
Ek-A: Havayolları Görüşme Soruları	286
Ek-B: Anket Uygulaması	290
Ek-C: Detaylı SPPS Analizleri	297
ÖZGEÇMİŞ	329

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Havayolu faaliyetleri	20
Tablo 1.2	: 1983 yılı sonrası kurulan ve faaliyetleri son bulmuş Türk şirketleri	33
Tablo 1.3	: 2003-2014 yılları havayolu şirketleri gelişimi.....	35
Tablo 1.4	: 2014 yılsonu itibariyle faaliyette olan havayolu şirketlerimiz	36
Tablo 1.5	: Türkiye, 2013-2014 yılları sektör büyüklükler.....	38
Tablo 1.6	: THY Uçak Sayısı.....	44
Tablo 1.7	: THY hisse dağılımı.....	45
Tablo 1.8	: THY sermaye miktarı	45
Tablo 1.9	: THY ortakları	46
Tablo 1.10	: THY tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları.	46
Tablo 1.11	: AnadoluJet tüm yıllar iç hat dış hat toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları.	48
Tablo 1.12	: SunExpress tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları.....	50
Tablo 1.13	: Pegasus ortaklık yapısı	53
Tablo 1.14	: Pegasus nihai gerçek kişi pay sahipleri	53
Tablo 1.15	: Pegasus iştirakleri.....	54
Tablo 1.16	: Pegasus tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları	54
Tablo 1.17	: Onur havayolları tüm yıllar iç hat-dış hat toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları.....	57
Tablo 1.18	: AtlasGlobal tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları.....	59
Tablo 1.19	: Freebird tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları	61
Tablo 1.20	: Corendon HY tüm yıllar iç hat- dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları.....	62
Tablo 1.21	: İzAir tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları	64
Tablo 1.22	: BoraJet tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları	65
Tablo 1.23	: Tailwind tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları	66
Tablo 2.1	: Stratejinin 10 ekolü.....	70
Tablo 2.2	: Literatürden Strateji Tanımları	73
Tablo 2.3	: Strateji Yaklaşımları.....	75
Tablo 2.4	: Sürdürülebilir rekabet avantajı tanımları.....	81
Tablo 2.5	: KTT eleştirilerinin özeti ve değerlendirmesi.....	106
Tablo 2.6	: EÖT ve KTT teorileri arasındaki farklılıklar.....	108

Tablo 2.7	: İş modeli kanvas unsurları ve tanımları.....	115
Tablo 2.8	: İş modeli bileşenleri	119
Tablo 3.1	: Düşük maliyetli havayollarının maliyet üstünlüğü.....	139
Tablo 3.2	: Düşük maliyetli havayolları tarafından uygulanan maliyet düşürücü stratejiler	140
Tablo 3.3	: Geleneksel havayolları ile düşük maliyetli havayolları özelliklerinin kıyaslanması	141
Tablo 3.4	: İş modeli kriterleri	142
Tablo 3.5	: Düşük maliyetli ve geleneksel modelinin özelliklerine bağlı hibrid bir modelin özellikleri	149
Tablo 3.6	: Çeşitli hibrid havayolu yapıları	150
Tablo 3.7	: Havayolu iş modellerinin başarı güçleri.....	151
Tablo 3.8	: Havayolları için ortalama kıyaslama indeksleri	153
Tablo 3.9	: Porter 5 kuvvetinin havayolu endüstrisine uyarlanması.....	159
Tablo 4.1	: Stratejik maddelerin önem derecelendirmesi	188
Tablo 4.2	: İş modeli bileşenleri ve faaliyetler.....	190
Tablo 4.3	: Viro analiz tablosu.....	193
Tablo 4.4	: Jenerik strateji uygulamalarında endüstri analizine uyum koşulları.	194
Tablo 5.1	: Bağımsız değişkenler.....	198
Tablo 5.2	: Literatürde kullanılan havayolları operasyonel oranlarından örnekler.....	199
Tablo 5.3	: Literatürde kullanılan havayolları finansal oranlarından örnekler.....	200
Tablo 5.4	: Bağımlı değişkenler; havayolları performans oranları.	201
Tablo 5.5	: Güvenilirlik testi sonuçları.	203
Tablo 6.1	: Ankete katılan işletmelerin isimleri ve cevapladıkları anket sayıları.	208
Tablo 6.2	: Endüstri analizi soruları betimsel ve normallik testleri.	209
Tablo 6.3	: Jenerik strateji soruları tanımlayıcı ve normallik testleri.	211
Tablo 6.4	: İş modeli tanımlayıcı ve normallik testleri.	213
Tablo 6.5	: Beş kuvvet faktörüne verilen önem dereceleri.	216
Tablo 6.6	: Beş kuvvet faktörü çapraz tablolama analizi.	216
Tablo 6.7	: Beş kuvvet faktörünün havayolu endüstrisindeki oranları.	218
Tablo 6.8	: Havayolu endüstrisinde devletin ve teknolojinin etkisi.....	218
Tablo 6.9	: Havayolları iş modeli tercih oranları.	220
Tablo 6.10	: Düşük maliyetli havayolları alt tür cevapları.	221
Tablo 6.11	: Havayolları iş modeli uygulamaları.	221
Tablo 6.12	: İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe testi özet sonuçları.....	222
Tablo 6.13	: Havayollarında jenerik strateji önem oranları.	226
Tablo 6.14	: Temel yetkinlik ve değer zinciri uygulama oranları.....	226
Tablo 6.15	: Jenerik strateji önemleri annova post-hoc shefe testi özet sonuçlar.....	227
Tablo 6.16	: Jenerik strateji uygulamalarında endüstri analizine uyum koşulları.	229
Tablo 6.17	: Jenerik strateji uygulamalarının endüstri analizine uyumu.	230
Tablo 6.18	: Tercih edilen iş modeli ile iş modeli uygulamalarının ortalama standart sapmaları.	231
Tablo 6.19	: Bağımsız değişkenler.....	232

Tablo 6.20	: Bağımsız değişkenler 2.....	233
Tablo 6.21	: Bağımlı değişkenler.....	233
Tablo 6.22	: Rekabet avantajı ve tercihler-uygumalar standart sapma arasındaki ilişki.....	234
Tablo 6.23	: Rekabet avantajı- temel yetkinlik ve değer zinciri uygulamaları arasındaki ilişki.....	235
Tablo 6.24	: Chi Square Friedman testi ve mean rank sonuçları 1.	237
Tablo 6.25	: Tahmini model sonuçları finansal.	237
Tablo 6.26	: Tahmini model sonuçları-operasyonel.	238
Tablo 6.27	: Havayollarında temel yetkinlikler (görüşme sonuçlarından oluşturulmuştur).....	240
Tablo 6.28	: İş modeli uygulama oranları arasındaki ilişki.....	244
Tablo 6.29	: Chi Square Friedman testi ve sıralar ortalaması sonuçları 1.	246
Tablo 6.30	: Tahmini model sonuçları 3-yıllık finansal.....	246
Tablo 6.31	: Tahmini model sonuçları 4-son 5 yıllık finansal.	247
Tablo 6.32	: Chi Square Friedman testi ve sıralar ortalaması sonuçları 3.	249
Tablo 6.33	: Tahmini model sonuçları 5.	250
Tablo 6.34	: Tahmini model sonuçları 6.	250

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: Dünya tarifeli yolcu trafik gelişimi.	14
Şekil 1.2	: Havacılık iş ortakları	20
Şekil 1.3	: 2014 yılı havayolu şirketleri iç hat yolcu taşıma payları.....	37
Şekil 1.4	: 2014 yılı yurt dışı yolcu taşımacılığında Türk şirketleri yolcu trafik payları	37
Şekil 1.5	: 2013; Dünya toplam dış hat yolcu hareketi: Dünyada ilk 30 ülke	39
Şekil 1.6	: 2013; Avrupa toplam iç hat yolcu hareketi: Avrupa’da ilk 20 ülke	39
Şekil 1.7	: 2005-2014 yılları iç hat- dış hat toplam yolcu trafik gerçekleştirmeleri.....	40
Şekil 1.8	: 2005-2014 iç hat-dış hat ticari uçak trafik gerçekleştirmeleri	40
Şekil 1.9	: 2005-2014 iç hat- dış hat uçak başına yolcu sayıları.....	41
Şekil 1.10	: 2005-2014 iç hat- dış hat uçak başına yolcu sayıları.....	41
Şekil 1.11	: THY dış hat uçuş noktaları.....	43
Şekil 2.1	: Endüstri-davranış-performans paradigması	83
Şekil 2.2	: Sektör rekabetini şekillendiren beş kuvvet.....	86
Şekil 2.3	: Jenerik stratejiler	89
Şekil 2.4	: Değer zinciri modeli.....	93
Şekil 2.5	: Değer sistemi	96
Şekil 2.6	: Beş rekabet stratejisi.....	98
Şekil 2.7	: Kaynak heterojenliği ve hareketsizliği, değer, enderlik, hatalı taklit edilebilirlik ve yerine konabilirlik ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki.	101
Şekil 2.8	: Yetkinlikler, rekabetin kökleri	102
Şekil 2.9	: Barney (1991)’nin kavramsal modeli.....	103
Şekil 2.10	: İşletme yetkinliklerinin (yeteneklerin) geliştirilmesi veya kazandırılmasında etkili teknikler	105
Şekil 2.11	: Strateji ve iş modelinin jenerik çerçevesi.....	117
Şekil 2.12	: Strateji ve iş modelini birleştirme modeli	118
Şekil 3.1	: Havayollarında stratejik kararları etkileyen faktörler	125
Şekil 3.2	: Havayollarında strateji süreci.....	126
Şekil 3.3	: Ağlara göre iş modeli kıyaslaması	152
Şekil 3.4	: Geleneksel havayolları osterwalder sistem modelinin uygulanması.....	152
Şekil 3.5	: Havayolu iş modelleri	153
Şekil 3.6	: Havayolu Endüstrisinde 4 Rekabet Kuvveti	154
Şekil 3.7	: Havayolu endüstrisinde devletin etkisi.....	158
Şekil 3.8	: Temel yetkinlikler southwest havayolları faaliyet sistemi	160
Şekil 3.9	: Havayollarında değer zinciri 1	168
Şekil 3.10	: Havayollarında değer zinciri 2	169

Şekil 3.11	: Havayollarında değer zinciri 3	170
Şekil 4.1	: Havayollarına önerilen stratejik model ve etki tahminleri.	181
Şekil 4.2	: Havayollarında Jenerik rekabet stratejileri.....	187
Şekil 4.3	: Havayollarında rekabet avantajı ile jenerik stratejinin ilişkisi.	189
Şekil 4.4	: Havayollarında rekabet avantajı ile iş modeli ilişkisi.	190
Şekil 6.1	: Anket bölüm 2 sorularına verilen cevapların dağılımı.	209
Şekil 6.2	: Anket bölüm 2 sorularına verilen cevapların beklenenden sapmaları.	210
Şekil 6.3	: Hava yolu işletmeleri açısından bölüm 2 sorularına verilen cevapların ortalama dağılımı.	210
Şekil 6.4	: Bölüm 3 sorularına verilen cevapların dağılımı.	212
Şekil 6.5	: Bölüm 3 sorularına verilen cevapların beklenenden sapmaları.	212
Şekil 6.6	: Hava yolu işletmeleri açısından bölüm 3 sorularına verilen cevapların ortalama dağılımı.	212
Şekil 6.7	: Bölüm 4’de tüm sorulara verilen cevapların dağılımı.	214
Şekil 6.8	: Bölüm 4’de tüm alt bölüm sorularına verilen cevapların beklenenden sapmaları.	214
Şekil 6.9	: Hava yolu işletmeleri açısından bölüm 4’de tüm sorulara verilen cevapların ortalama dağılımı.	214
Şekil 6.10	: Tahmini model grafiği 1.....	243
Şekil 6.11	: Tahmini model grafiği 2.....	243
Şekil 6.12	: Tahmini model grafiği 3.....	248
Şekil 6.13	: Tahmini model grafiği 4.....	248
Şekil 6.14	: Tahmini model grafiği 5.....	251
Şekil 6.15	: Tahmini model grafiği 6.....	251
Şekil 7.1	: Türkiye havayolu sektöründe 5+ 2 kuvvet analizi.	255

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AEI	: Societe Anonima Aero Espresso Italiana
AGA	: Açık Gökyüzü Anlaşmaları (Open Skies Agreements)
ANTAŞ	: Antalya Umumi Nakliyat A.Ş.
APEC	: Asya- Pasifik Ekonomik Topluluğu (Asia-Pacific Economic Community)
ARGE	: Araştırma ve Geliştirme
ATAG	: Hava Ulaşım Aksiyon Grubu (Air Transport Action Group)
BOY	: Bakım-Onarım-Yenileme
CFRNA	: Fransız-Romen Hava Taşımacılığı Şirketi (Compagnie Franco Roumanie de Navigation Aérienne)
CIDNA	: Uluslararası Hava Taşımacılığı (Compagnie Internatioanale De Navigation Aérienne)
DELAG	: Deutsche Luftschiffahrts-Aktiengesellschaft (Alman Hava Gemileri Ulaşım Şirketi)
DHMİ	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü
DHY	: Devlet Hava Yolları
DLR	: Hava Taşımacılığı ve Havalimanı Araştırma Enstitüsü
EI AI	: İsrail Havayolları
EÖT	: Endüstriyel Örgüt Teori
FFP	: Havayolu Sadakat Programı
FSNC	: Geleneksel Havayolları
GDS	: Global Dağıtım Sistemler
GSMH	: Gayri safi milli hasıla
HİH	: Havayolları içinde Havayolu Modeli
HY	: Hava Yolları
IACA	: Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği (International Air Carriers Association)
IATA	: Uluslararası Hava Taşıyıcılar Birliği (International Air Transportation Association)
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organisation)
JAT	: Yugoslav Havayolları
KLM	: Koninklijke Luchvaart Maattschaappij Havayolları
KTT	: Kaynak Temelli Teori
LAI	: İtalyan Havayolları
LCC	: Düşük Maliyetli Havayolları
PanAm	: Pan American Havayolları
QUANTAS	: Queensland and Northern Territory Aerial Service Limited
SAS	: İskandinav Havayolları

SGHM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SHY-6A	: Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği
SRA	: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü
Swiss	: İsviçre Havayolları
SWOT	: Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler Analizi
T.A.E	: Yunan Havayolları
TAŞ	: Tayyarecilik Tetkikat
TAT	: Transcontinental Air Transport, Trans World Airlines
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
TGS	: Turkish Ground Services (Türk Yer Hizmetleri)
THP	: Türk Hava Postaları
THY	: Türk Hava Yolları
TL	: Türk Lirası
TOMTAŞ	: Türk Uçak Otomobil ve Motor A.Ş
UDHB	: Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı

ÖZET

TÜRKİYE'DEKİ HAVA YOLU TAŞIYICILARININ REKABET STRATEJİLERİ: DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU TAŞIYICILARI İÇİN MODEL ÖNERİSİ

SALDIRANER, Nihan

Doktora, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emin AKÇAOĞLU

Tez Eş Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL

Ocak 2016, 330 sayfa

Hava yolu sektöründe 1980'li yıllarda ortaya çıkan serbestleşmenin etkisi strateji ve iş modellerinde değişiklik yapma imkanını ortaya çıkarmıştır. Böylece havayolları farklı stratejik uygulamalar ile rekabet avantajlarını arttırabilme olanağı elde etmiştir. Serbestleşme ile havayollarında rekabet edilebilirliğin artmasına rağmen Türkiye'de düşük maliyetli iş modeli uygulayan havayollarında rekabet avantajlarında beklenen artış gözlemlenmemektedir. Bu çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren düşük maliyetli havayollarının strateji ve iş modelleri detaylı incelenerek öncelikle neden rekabet gücü artışı oluşmadığı sonrasında ise rekabet avantajı için sağlamaları için izlenmesi gereken stratejik model oluşturulmaktadır. Bu süreç içerisinde, havayollarının stratejik modellerinde sektöre uyumlu jenerik strateji seçilmesi, yönetsel tercihlerinin uygulanan iş modeline uyumlu olması ve temel yetkinlik ile değer zinciri uygulamalarının dikkate alınması ve havayollarının göreceli pozisyonunun sürdürülebilir rekabet avantajına etkisi olacağı savunulmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan düşük maliyetli ve hibrid havayollarında önerilen model faktörlerinin rekabet avantajına etkisi, yarı formal görüşmeler, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ve Yapısal Eşitlik Modeli aracılığıyla Ölçeksiz En Küçük Kareler Yöntemi Regresyon Değerlendirilmesi ile incelenmektedir. Yapılan incelemeler neticesinde, Türkiye'de

faaliyet gösteren düşük maliyetli havayollarının yapılarını değiştirmeden strateji ve iş modeli uygulamalarını değiştirmeleri sebebiyle rekabet etmekte güçlük yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: düşük maliyetli havayolları, hava taşımacılığı, hibrid havayolları, iş modeli, rekabet, rekabet avantajı, rekabet avantajı modeli, strateji.

ABSTRACT

COMPETITIVE STRATEGIES OF AIRLINES IN TURKEY:A MODEL PROPOSAL FOR LOW COST CARRIERS

SALDIRANER, Nihan

PhD, Department of Management

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Emin AKÇAOĞLU

Thesis Co-Supervisor: Assist. Prof. Dr. Adnan GÜZEL

January 2016, 330 pages

In 1980's, the airline industry has foregone significant changes with the liberalization act. The first and most visible change liberalization created is the emergence of the low-cost airline model and imminent change continues to this date with the hybridization process of airline strategies. Despite the openness to achieve sustainable competitive advantage, it is observed that the foreseen effects are not visible in the low-cost airlines in Turkey. This thesis analyzes the reason behind the question of why low-cost airlines operating in Turkey have trouble gaining competitive advantage and generates a model for airlines to follow for competitive advantage. In accordance with the model it is advocated that the sustainability of airlines competitive advantage is affected by; the compatibility of the generic strategy choice to the industry, the compatibility of the structure of the firm to the chosen and applied business model, in-depth consideration of core competencies and the value chain and the relative position of the firm. The effect of the above-given factors to competitive advantage in low-cost and hybrid airlines, which compose the study sample, is evaluated through semi-structured interviews, Pearson Product Moment Correlation Coefficient, and Square Least Square Regression results through Structural Equation Model. As a result, it is seen that airlines operating in Turkey suffer in competition due to shifts in strategies and business models without

applying any structural changes to the firm which creates incompatibilities within the whole strategic modeling process.

Key Words: air transportation, business model, competition, competitive advantage, competitive advantage model, low-cost airlines, hybrid airlines, strategy.

GİRİŞ

Uçabilmenin hayal edildiği, kuş tüyleri ile uçmaya çalışıldığı günlerden, Leonardo da Vinci'nin hava aracı tasarımlarına; ilk balon uçuşundan, Zeplin ile ilk sivil hava ulaşım faaliyetine; planör uçuşlarından, çift kanatlı, çift pervaneli, motorlu uçak uçuşuna; savaş uçaklarından yolcu ve yük uçaklarına kadar geçen binlerce yıl boyunca uçmak insanoğlunun en yüksek ideallerinden biridir.

Havacılık, askeri ve sivil yönleriyle dünyanın en dikkat çeken alanı olmakla birlikte, sosyo-politik ve ekonomik alanda da her zaman önemli bir rol oynamıştır. Özellikle havacılığın altın çağı olarak adlandırılan, I. ve II. Dünya Savaşları arasındaki dönemde hava araçlarının ülkelere sağladığı güç ve faydanın görülmesiyle havacılık teknolojisindeki gelişmeler sivil havacılığa yansımış ve zamanla yolcu ve yük taşımacılığı için hava araçları vazgeçilmez olmuş ve günümüzde günlük yaşamın olağan bir parçası durumuna gelmiştir. Hava araçlarının yolcu ve yük taşımacılığı için kullanılmasının yolunu ilk olarak 1919 Paris Sözleşmesi ve 1944 Şikago Konvansiyonu (Uluslararası Sivil Havacılık Sözleşmesi) ile oluşturulan kurallar açmış olup sivil hava ulaşım faaliyetlerinin eşitlik esası ve ortak kurallara dayalı olarak uluslararası gelişimi hâlâ sürmektedir.

Türkiye'de ise havalimanlarını işletmek ve havayolu işletmeciliği yapmak üzerinde 1933 tarihinde kurulan "Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi", bugünkü adıyla Türk Hava Yolları (THY), ile sivil havacılık faaliyetleri hızlı bir başlangıç yapmıştır. Türkiye'de havayolu taşımacılık faaliyetleri uzun yıllar sadece THY tarafından yürütülmüş, 1983 yılında 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile özel sektöre de hava taşımacılığı yapma hakkı verilmiştir. Bu kapsamda, 1980 yıllarında Amerika'da başlayan liberilizasyon (serbestleşme) döneminin etkileri Türkiye'de de görünmeye başlamış, havayolları üzerindeki devlet kontrolü ve koruması en aza inmiş, pazara giriş serbestleşmiş, yeni pazarlar oluşmuş ve dolayısıyla rekabet artışı, bilet ücret farklılığı ve farklı ürünlerin sunulabilmesi mümkün olmuştur. Türkiye'de bu dönem içerisindeki toplam 52 havayolu işletmesi kurulmuş fakat bunlardan 38'i,

çoğu kısa sürede faaliyetine son vermiştir. Halen günümüz koşullarında faaliyet göstermekte olan havayollarının da hiç biri THY ile gerçek anlamda rekabet edebilecek büyüklüğe erişememiştir.

Kısa sürede yüksek sayıda havayolu işletmesinin kurulması, serbestleşmenin doğrudan etkisi olup bir çok işletmenin faaliyetini sürdürmemesinin serbestleşme neticesinde ortaya çıkan rekabet ortamına ayak uydurulamadığından kaynaklandığını söylemek mümkündür. Rekabet avantajına göre, havayolları için serbestleşme sonucu artan rekabet ile stratejik tercih yapabilme yetisi artmış ve içerisinde bulunulan sektör ve işletmenin içsel koşullarına uygun stratejik tercih yapamayan işletmelerin ayakta kalması imkânsızlaşmıştır. Stratejik tercih yapılabilmesi ile ortaya çeşitli havayolu iş modelleri çıkmış, bunlardan ön plana çıkan düşük maliyetli havayolları olmuşsa da günümüzde hibrid havayollarına doğru hızlı bir yönelme yaşandığı görülmektedir. Bu doğrultuda, 2003 yılı sonrası Türk sivil hava taşımacılığı sektörünün serbestleşme etkisinde kaldığı dönemde, diğer ülke düşük maliyetli havayolu taşıyıcılarının artan faaliyetleri ile Türk havayolu taşıyıcılarının gerek iç hatlarda ve gerekse dış hatlarda değişen pazar payları, özellikle düşük maliyetli taşımacılık yapan Türk şirketlerinin kendi stratejilerini geliştirmelerini gerektirmiş ve daha net farklılaşma stratejileri uygulanmaya başlanmıştır. Bir diğer deyişle, serbestleşmenin oluşturduğu pazarda, eskinin bilinen büyük havayolları ile günümüzün düşük maliyetli havayolu şirketleri değişen pazar koşulları ve payları bağlamında pazarda kalma ve sürdürülebilir gelişme amacıyla yeni rekabet avantajları oluşturmak zorunda kalmışlardır. Bu bilgiler ışığında, Türkiye’de faaliyet gösteren havayollarının rekabet avantajı elde etmeleri ve operasyonel başarı elde edebilmeleri için, stratejik tercih sürecini oluşturan bütün faktörleri bütünlük ve uyum içerisinde, mantıksal tutarsızlıklardan kaçınarak süreklilik arz etmek üzere değerlendirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

Bu doğrultuda Türk sivil hava taşımacılığı sektörüne bakıldığında, her geçen gün artan rekabetçi ortamda stratejinin önemi açıkça ortaya çıkmakta fakat Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin halen strateji ve rekabet alanlarında günümüzde oldukça karmaşık bir yapıya sahip oldukları ve kurulan havayolu işletmelerinin bazılarının rekabet ortamına ayak uydurmakta zorluk yaşadığı genel incelemeler neticesinde ortaya çıkmaktadır (son 5 yıl içerisinde genel

olarak sektörde artış bulunmakla beraber faaliyetlerine son veren havayolları da bulunmaktadır; örneğin; Saga ve SIK-AY Hava Taşımacılık Şirketi).

Dünyada ve Türkiye'deki sivil havacılık gelişmeleri ele alındığında, Türkiye'de faaliyet gösteren havayollarının sürdürülebilir rekabet avantajına ihtiyaç duyduğu şüphesizdir. Bu doğrultuda yapılan çalışmada dünyadaki stratejik uygulamalar paralelinde, Türk havayolu taşıyıcılarının mevcut yapıları ile stratejik farklılıkları belirlenerek, "düşük maliyet" uygulamaları bağlamında rekabet stratejilerini incelemek, değerlendirmek ve daha iyi hizmet ile sürdürülebilir büyüme sağlanması için düşük maliyetli Türk havayolu taşıyıcılarına daha etkin ve daha verimli strateji uygulama esaslarını ortaya çıkarmak gerekmektedir.

Havayolları sektöründeki serbestleşme uygulamalarının sonuçlarına ilişkin yapılan araştırmalar, pazara serbest girişler bağlamında serbestleşmenin en önemli sonucunun rekabet artışı olduğunu ve havayolu taşıyıcılarının bu hususta strateji geliştirmeye yöneldiğini göstermiştir. İlerleyen bölümlerde detaylı olarak ele alındığı üzere bu çalışmalar dünyada ve Türkiye'de yapısal değişikliğe gidilmeden hibridleşme yoluyla strateji değişimlerinin yaşandığını göstermiştir. Diğer yandan, rekabet avantajı araştırmaları bağlamında iki ana fikir dikkat çekmiştir. Bunlar, tek bir iş modeli tercihinin seçilmesi ile ancak sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılabileceği ve aksi takdirde başarısızlık olacağı ile hibrid iş modellerinin tam tersine başarı sağlayabileceğidir. Bu kapsamda, yapılan literatür taramaları havayolu stratejileri üzerine bir çok araştırma olduğunu göstermişse de bu araştırmaların genelde sadece var olan stratejiyi ortaya çıkarmak veya müşteri analizi yapmakla sınırlı kaldığı anlaşılmıştır. Daha önce yapılan araştırmaların büyük önem arz etmekte oldukları bir gerçektir ancak bugün içinde bulunduğumuz dinamik ortamda Türk havayolu taşıyıcılarının bölgesel anlamda da incelenmesi ve stratejinin sadece serbestleşmenin etkileri doğrultusunda değil genel kapsamda derinlemesine değerlendirilmesi gerekliliği muhakkaktır. Bu hususta yapılan tezlerden / araştırmalardan farklı olarak bu çalışma stratejik analizin bir adım ötesine geçerek Türk havayolu taşıyıcılarına stratejik planlamalarında kullanabilecekleri bir model süreci oluşturmayı hedeflemektedir. Araştırmanın hem akademik hem de işlevsel olan yeni bir bakış açısı bağlamında fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu doğrultuda, çalışmanın temel amacını, havayolu sektörünün içinde bulunduğu bu hibridliğe geçiş döneminde Türkiye'de faaliyet gösteren düşük

maliyetli havayollarının mevcut yapı ve stratejik uygulamalarının belirlenmesi, yapısal değişikliğe gidilmeksizin iş modeli kapsamındaki değişikliklerin ortaya çıkarılması ve bunun sürdürülebilir rekabet avantajına olan etkisinin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu temel amaç kapsamında, detaylı literatür araştırması sonuçları da dikkate alınarak, düşük maliyetli havayollarının strateji ve iş modellerinde dikkat edilmesi gereken ve uygulanması gereken önemli noktalar kapsamında havayollarının modellerinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak veya sürdürülebilir rekabet avantajını etkileyecek faktörler belirlenmektedir. Çalışmada, oluşturan bu faktörlere, havayolları taşıyıcılarının ne kadar uyduğu ve / veya uymadığı incelenmiş ve bunların sürdürülebilir rekabet avantajına etkisi değerlendirilmiştir. Ortaya çıkan etki sonuçları doğrultusunda da, havayolları taşıyıcılarının Türkiye'nin içerisinde bulunduğu pazardaki değişim sürecinde gerçekleştirmeleri gerekli stratejik modelleme süreçleri için önerilerde bulunulmuştur. Bu bağlamda, Türkiye'de faaliyet gösteren havayollarının neden sürdürülebilirlik sağlayamadığı sorusuyla birlikte rekabet avantajı elde edilebilmesi için yapılması gerekenler sorgulanmıştır. Burada amaç, düşük maliyetli havayollarımız için rekabet avantajı sağlanmasına yönelik stratejik süreçte uygulanabilir bir model için alt yapıya esas önerilerin geliştirilmesi olmuştur.

Çalışmanın amacı doğrultusunda değerlendirilen, tüm veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak verilerin tamamının belirli bir kavram ve tema çerçevesinde bir araya getirilmesi ile ele alınmış ve bu doğrultuda yeni kavramları keşfetmek ve verilerin kodlanması ile anlamlı bölümlerin oluşması sağlanmış, ulaşılan bulgular, görüşmeler ve yazılı dokümanlardan elde edilen verilerle desteklenmiştir. Araştırma kapsamında toplam 3 farklı yöntem ile veri toplanmıştır; (a) görüşmeler (b) anket uygulaması (c) devlet, şirket veri tabanları.

Görüşmeler kapsamında, toplam 12 havayolu ile iletişime geçilmiş ve bütün şirketlerin genel müdür veya üst düzey yöneticileri ile görüşülmüştür. Görüşmeler neticesinde 6 havayolu analizimize dâhil edilmiş, diğer 6 havayolu ile yapılan görüşmeler (düşük maliyetli olmaması ve / veya faaliyet durumu nedeniyle) genel bilgi ve Türkiye'de faaliyet gösteren havayollarının genel durumu ve uzman görüşü olarak değerlendirilmiştir. 6 havayolu işletmesinin orta ve üst düzey yöneticilerine uygulanan Anket Soruları'na (Ek B'de yer almaktadır) 108 cevap alınmıştır. Elde edilen anket verileri IBM SPSS v.21 programına girilmiş ve tüm analizler bu program

aracılığı ile yapılmıştır. Anket sorularının her bir soru maddesi ayrıca Cronbach Alpha değeri ile geçerlik ve güvenilirlik testine de tâbi tutulmuştur. Kontrol grubunda elde edilen sonuçlara istinaden anket sorularının maddelerinin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilerek diğer testlere devam edilmiştir. Çalışmada öncelikle frekans tabloları, çapraz tablolar, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi ile normallik testlerinden Kolmogorov-Sminirnov testi ile Shapiro-Wilk testi uygulanmıştır. Bu incelemeler ile, havayollarının genel yapısı belirlenmiş ve genel yapı bulguları doğrultusunda havayollarının stratejik modelleme sürecinde ele alınan unsurların havayollarında sürdürülebilir rekabet avantajına etkisi de Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ve Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model) kullanılarak değerlendirilmiştir. SPSS v 21 içinde yer alan AMOS Yapısal Eşitlik Modeli programından yararlanılarak Ölçeksiz En Küçük Kareler Yöntemi Regresyon Değerlendirilmesi ile de değişkenler arasındaki parametreler incelenmiş ve hem görsel hem de tablosal verilerle ortaya konulmaya çalışılmış ve havayollarına stratejileri hususunda öneriler geliştirilmiştir.

Çalışmanın örnekleme ise, Türk Sivil Havacılık sektöründe faaliyet göstermekte olan düşük maliyetli havayolu taşıyıcıları üzerine yapılan detaylı analiz sonucunda oluşturulmuştur. Öncelikli olarak faaliyet gösteren havayolları iş modelleri açısından sınıflandırılmış ve bu doğrultuda maliyet liderliği stratejisi uygulayan veya maliyet üstünlüğü unsurları barındıran işletmeler örnekleme dahil edilmiştir. Aşağıda çalışmanın evreninin oluşumu bulunmaktadır.

Çalışmada ilk olarak iş modelini düşük maliyetli olarak ele alan ve maliyet liderliği stratejisi uygulayan havayollarının incelenmesi düşünülmüş fakat havayolları sektöründe işletmelerin tercih ettikleri rekabet stratejileri ve uyguladıkları iş modelleri açısından kavramsal bir karmaşada olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, sektörden öncü isimler ve havayolu yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda örneklem son halini almıştır.

Düşük maliyetli havayollarını genel anlamda geleneksel havayollarına göre daha fazla maliyet üstünlüğü ile rekabet avantajı sağlamayı hedefleyen havayolları olarak tanımlamış ve yalın bir düşük maliyetli modelin günümüzde kullanımının azaldığı ve bu modelin hibridleşerek, geleneksel, tarifersiz (charter) ve bölgesel havayolları özelliklerini de uygulamakta olduğu görülmüştür. Türkiye’de bu durum incelendiğinde ise, havayollarının iş modellerinin neredeyse ayırt edilemez olduğu

bir durum sektörü stratejik açıdan adeta bir paradox içerisine sürüklemektedir. Bu paradox neticesinde, çalışma kapsamında, Türkiye’de havayolu ile yolcu taşımacılığı işletme ruhsatına sahip geleneksel tarifeli havayolları [THY ve alt marka şeklindeki uygulaması (AnadoluJet)] dışında kalan tüm havayolları incelenmiş ve üst yöneticiler ile yapılan görüşmeler çerçevesinde öncelikle bunların her birinin kendi bakış açıları ile hangi iş modeli kategorisinde yer almakta olduklarının belirlenmesine karar verilmiştir. Bu analiz doğrultusunda, ilk olarak havayollarınca kullanılan aşağıda ki iş modelleri ortaya çıkarılmıştır:

1. Geleneksel Tarifeli Havayolları
2. Geleneksel Charter Havayolları
3. Alt Marka ve Ortaklık Havayolları
4. Bölgesel Havayolları
5. Düşük Maliyetli Havayolları
6. Hibrid Havayolları
 - a. Geleneksel-Düşük Maliyetli Karışımı
 - b. Charter-Düşük Maliyetli Karışımı
 - c. Bölgesel-Düşük Maliyetli Karışımı

Bu iş modelleri içerisinde maliyet üstünlüğü ile rekabet avantajı sağlayan havayolları kapsamında yer alan iş modelleri ele alınarak tezin örnekleme yapılan görüşmeler doğrultusunda aşağıda ki şekilde oluşturulmuştur:

1. Düşük Maliyetli Havayolları
2. Hibrid Havayolları
 - a. Geleneksel-Düşük Maliyetli Karışımı
 - b. Charter-Düşük Maliyetli Karışımı
 - c. Bölgesel-Düşük Maliyetli Karışımı

Bunun yanı sıra, yapılan görüşmeler neticesinde tezin örnekleme aşağıda ki maddeler doğrultusunda sınırlandırılmıştır:

1. Hava yolu şirketlerinin düşük maliyetli olarak kabul edilsin veya edilmesin tarifeli / tarifersiz tüm yolcu taşımaları kapsam dâhilindedir.
2. Charter yolcu taşımacılığında uçakların tümünden kiralanması hariç münferit bilet satışı yapılan yolcu taşımaları kapsam dâhilidir.

3. Bölgesel yolcu taşımacılığında kısıtlı sayıda yapılan dış hat yolcu taşımacılığı - olası etkileri bağlamında – şirket bazında değil genel olarak incelenecektir.
4. THY'nın kendi adına ve Anadolujet alt markası olarak yaptığı tarifeli / tarifersiz yolcu taşımacılığı çalışma kapsamına dâhil değildir.
5. Hava taksi kapsamındaki yolcu taşımacılığı kapsama dâhil değildir.
6. Kargo taşımacılığı çalışma kapsamına dâhil değildir.

Ayrıca;

7. Saga Airlines; görüşme yapılmıştır fakat şirketin İşletme Ruhsatı SHGM tarafından iptal edildiği için (faaliyeti durmuştur) değerlendirmeye alınmamıştır.
8. İzAir; İşletme Ruhsatı olmakla birlikte, tüm uçakları Pegasus tarafından kullanılan Şirket faaliyetleri ayrıca incelenmemiştir.
9. BoraJet; detaylı görüşme yapılmıştır ancak 2015 yılı itibariyle şirket yapısında tamamen değişikliğe gitmesi nedeniyle kapsam dışı bırakılmıştır.
10. ACT Kargo; halen kargo taşımacılığı yapmakla birlikte, yolcu taşımacılığı yapmak üzere başvuruda bulunduğu öğrenilmiş fakat halen sadece kargo taşımacılığına devam etmekte olduğu için analize dahil edilmemiştir.
11. Hürkuş; tarafından yeterli finansal bilgi gizlilik sebebiyle verilmediği için analiz dışı bırakılmıştır. Ayrıca uçaklarını blok olarak kiralaması da kapsam dışı bırakma nedeni olmuştur.

Sonuç olarak, yukarıda ki analizimizden geçen ve araştırmanın örnekleminde yer alması uygun görülen havayolları şu şekildedir (alfabetik sıralamasına göre verilmiştir); Atlas Global, Corendon, Onur, Pegasus, Sunexpress, Tailwind.

Çalışmanın yapısına gelince; Türkiye'de faaliyet gösteren havayollarının rekabet avantajı ile performans üstünlüğüne sahip olabileceklerini ele alan ve bunu nasıl yapacaklarını ortaya koyan bu çalışmada, öncelikle genel çerçevenin oluşturulması için birinci bölümde, dünyada ve Türkiye'de havacılık faaliyetlerinin gelişimi, havacılık endüstrisi ve havayolu taşımacılığı sistemi ve uygulamaları ile havayolu taşımacılığına ilişkin temel kavram ve kurallar ele alınmış ve faaliyet göstermekte olan havayolları incelenmiştir. Havayolu endüstrisinin genel çerçevesi ele alındıktan sonra ikinci bölümde rekabet avantajı, strateji ve rekabet literatürü doğrultusunda kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. İşletmelerin performans

başarısının; strateji, rekabet stratejisi ve benzeri kavramlarının tanımlanması ve bir bütün olarak kullanılmasına bağlı olduğu varsayımı ile bu bölümde öncelikle strateji kavramı incelenmiş, literatürde bulunan rekabet avantajı teorileri kapsamında dinamik sürdürülebilir rekabet avantajı için kavramsal bir strateji çerçevesi oluşturulmuştur. Yine bu bölümde, literatürde çoğunlukla strateji ile aynı anlamda kullanılan fakat aslında farklı olan iş modeli kavramı, günümüz karmaşasında rekabet stratejilerinin statik kalmaması için kullanılabilir bir yöntem, olgu olarak ele alınarak stratejinin tarihsel gelişimi dinamik bir çerçevede bütün olarak ele alınmıştır. Oluşturulan kavramsal çerçevenin havayolları sektörüne uyumlu olması için üçüncü bölümde literatür araştırmamız çerçevesinde ele alınan faktörler ve kavramlar için Türkiye’de faaliyet gösteren havayolları hem uygulamaları hem de literatür doğrultusunda incelenmiş, faaliyette olan havayollarının sektör açısından sürdürülebilir rekabet stratejisi ele alınmıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajının kavramsal ve havayolları açısından incelenmesinin sonucunda ise, dördüncü bölümde maliyet üstünlüğü ile rekabet avantajı sağlayan havayolları için rekabet stratejisi oluşturmaları yönünde kavramsal model oluşturulmuştur. Modelin hem teorik hem de kavramsal açıdan havayollarına yön gösterici olması ve Türkiye’de faaliyet gösteren havayollarına fayda sağlaması için, sektörden öncü isimler ve havayolları yöneticileri ile görüşmeler yapılmış, ülkemiz havayollarının strateji ve iş modeli uygulamalarına yönelik görüş ve değerlendirmelerinden de yararlanılmıştır. Oluşturulan modelin değerlendirilmesi, havayolu sektörüne uyumu ve doğruluğunun ölçülmesinde kullanılan metodoloji beşinci bölümde ele alınmış, takiben altıncı bölümde bulgular değerlendirilmiş ve yedinci bölümünde yapılan değerlendirmelerde Türkiye’de faaliyet gösteren havayolları için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK FAALİYETLERİ GELİŞİMİ

1.1 Havacılık Taşımacılığı Sektörünün Genel Analizi

Bu bölümde, dünyada ve Türkiye’de havacılık faaliyetlerinin gelişimi, havacılık endüstrisi ve hava yolu taşımacılığı sistemi ve uygulamaları ile hava yolu taşımacılığına ilişkin temel kavram ve kurallar açıklanacaktır. Temel kavram ve kuralların açıklanması çalışmasında oluşturulacak olan modelde ve analiz bölümünde havacılık ve hava yolları dinamikleri ile literatür kavramlarının uyum sağlaması için önemli bir giriş oluşturmaktadır.

Bu girişi takiben dünyada günümüz ticari hava yolu ulaşımı hakkında bilgiler verilmekte ve Türkiye’de ticari hava yolu ulaşımındaki gelişmeler Türkiye’de faaliyet göstermiş ve göstermekte olan hava yolları doğrultusunda, ‘1983-2003 ve 2003-Günümüz’ olarak açıklanmakta ve değerlendirilmektedir.

1.1.1 Dünyada Sivil Havacılık Faaliyetleri Gelişimi

İnsanların uçmaya karşı ilgileri binlerce yıl öncesine dayanmaktadır. Önceleri kuş tüylerinden, tahtalardan yapılan kanatlar ile pek çok deneme yapılmış, birçok kişi bu uğurda hayatını kaybetmiş, sonuçta insan gücünün uçmaya yetmediği anlaşılmıştır. Yüksek yerlerden, kule ve kalelerden atlamalar şeklindeki ilk uçuş denemelerinde, Abbas İbni Firhas (875), İmam İsmail Cevheri (1010) ve Siracettin Doğulu (1159)’nun isimlerini görmekteyiz.

15. Yüzyıldan itibaren balon ve planör uçuşlarına esas altyapı yavaş yavaş oluşmaya başlamış, 1452-1519 tarihleri arasında yaşayan İtalyan Leonardo da Vinci’nin sayıları yüzleri bulan hava aracı tasarımları birçokları için ilham kaynağı

olmuştur. 17. ve 18. Yüzyıllarda öncelikle havanın ağırlığının olduğunun anlaşılması sıcak hava balonları için bir başlangıç teşkil etmiştir. 1783 yılında Montgolfier Kardeşlerin ilk balon uçuşlarına yolcu taşımaları için ilk sivil hava ulaşım faaliyetleri denmesi yanlış olmayacaktır (Grant R.G., 2002: 10-11; Jarrett, 2002: 32; ICAO, 2003: 29). Bu dönemde planör uçuş denemeleri de yoğunlaşmış, bir çok başarılı uçuş kayda geçmiştir.

Öte yandan, 1895 yılında Alman Ferdinand Von Zeppelin tarafından imal edilen Zeplin'ler bir dönemin yolcu taşımacılığına damgasını vurmuştur. Şöyle ki ilk versiyonları savaş amaçlı kullanılan Zeplinler ile 1919-1937 yılları arasında özellikle Avrupa ile ABD arasında yüzbinlerce yolcu taşınmıştır. Zeplin seferleri, 1937 yılında Hindenburg isimli zeplinin Lakerhurst'a [New Jersey, Amerika Birleşik Devletleri (ABD)] inişi sırasında meydana gelen ve 25'i yolcu 97 kişinin ölümüyle sonuçlanan kazanın (yangın) akabinde son bulmuştur (Grant R.G., 2002: 57-97; Anderson, Graham ve Williams, 2009: 21).

19.Yüzyıl, bilim adamları ve mucitlerin, uçuşun temel prensipleri üzerine çalışmalarına, planör uçuşlarına, buhar motorları kullanımına ve çok sayıda motorlu uçuş denemelerine sahne olmuştur. Bu dönem içerisinde, sivil hava ulaşımı açısından en önemli gelişme elbette ki, Orville ve Wilbur Wright Kardeşlerin 17 Aralık 1903 tarihinde Kitty Hawk (Kuzey Carolina, ABD)'da Wright Flyer adını verdikleri çift kanatlı, çift pervaneli, motorlu uçak ile gerçekleştirdikleri ilk uçuştur. Sadece 12 saniye ve 32 metre süren bu uçuşu takip eden on yıl içinde, onlarca farklı tipte binlerce hava aracı uçuşu gerçekleşmiştir. Wright Kardeşlerinin ilk uçuşu ve bunu izleyen ilk yıllarda havacılığın gelişimine katkıda bulunanlara örnek olarak, Sir George Cayley, Felix de Temple de la Croix, Aleksander Mozhaiskii, Clament Ader, Hiram Maxim, Alphonse Penaud, Otto Lienthal, Percie Pilcher, Octave Chaunute ve Augustus Herring, Charles Manly, Samuel Pierpont Langley, Henri Giffard ve Lawranse Hargrave'ı gösterebiliriz. I. Dünya Savaşı sonrasına kadar olan dönemde ise, Alberto Santos-Dumont, Henri Farman, Glenn H. Curtis, Jean Dorand, Louis Bleriot, Arman Deperdussin, Igor Sikorsky, Alliot Verdon Roe, Leon Levavasseur, Santos-Dumont, Louis Breguet, Hugo Junkers ve bir çok diğerlerinin uçuşları ve imalatları havacılığın o yıllardaki gelişimine önemli katkı sağlamıştır (ICAO, 2003: 28-23; Grant R.G., 2002: 21-37; Anderson, Graham ve Williams, 2011: 23; Jarrett, 2002: 104-135; Abzug ve Larrabee, 2002: 2-3).

I. ve II. Dünya Savaşları dönemlerinde (bu dönem havacılığın altın çağı olarak da adlandırılmaktadır) hava araçlarının savaş için öneminin anlaşılmasıyla yaşanan teknoloji gelişmeleri, sivil havacılık faaliyetlerine de yansımış, başlangıçta daha çok askeri amaçlar için kullanılan hava araçları artık yolcu ve yük taşımacılığının vazgeçilmezleri arasına girmiştir.

Wright Kardeşlerin ilk uçuşu sonrasındaki önemli sivil havacılık gelişmelerine baktığımızda, 1907 yılında Fransa’da ilk havalimanının hizmete girdiğini, 1910 yılında ilk jet motorlu uçak denemelerinin yapıldığını, 1911 yılında yolcu ve posta taşımacılık faaliyetlerinin başladığını, 1914 yılında ABD’de ilk ticari yolcu taşımacılığının gerçekleştirildiği, 1915 yılında ilk metal uçağın, 1921 yılında da kabin basınçlı uçakların faaliyetleri görülmektedir (Grant R.G., 2002).

Dünyada ilk düzenli yolcu taşımacılığının 5 Şubat 1919 tarihinde Alman Luft-Reederi şirketince başlatıldığı kabul edilmektedir. Alman şirket Weimer-Berlin arası uçuşları başlatmıştır. Bundan 5 gün sonra da Fransız Farman şirketi Paris-Londra hattında yolcu taşımaya başlamıştır. Yine 1919 yılında, Hollanda’da Koninklijke Luchvaart Maatschaappij (KLM) kurulmuştur. 1920 yılında Fransa’da faaliyet gösteren şirket sayısı sekize ulaşmıştır. Takip eden birkaç yıl içinde İngiltere, Hollanda ve bazı diğer ülkelerde havayolu şirketleri faaliyete geçmeye başlamıştır (Grant R.G., 2002: 134-135). Bu dönemde Avrupa’da çoğunlukla I. Dünya Savaşı’nın askeri Fokker ve Junkers tipi savaş uçaklarının sivile dönüştürülmüş versiyonları ile uçulmuştur. 1926 yılında Lufthansa (Luft-Reederi ve Junkers şirketleri Luft Hans adı altında birleşmiştir, bu şirket 1934 yılında bugünkü DLH; Lufthansa adını almıştır (Lufthansa, 1934 yılında, 1 milyon yolcu taşımacılığına ulaşmıştır (Grant R.G., 2002: 107-151).

ABD yolcu taşımacılığı 1926 yılına kadar oldukça ağır kalmış, daha ziyade posta taşımacılığını geliştirmiştir. 1926 yılında yayımlanan “Hava Ticaret Kanunu” sonrasında havayolu şirketleri yaygınlaşmaya başlamıştır. 1920 yılında faaliyete geçen Transcontinental Air Transport (TAT, diğer adıyla Trans World Airlines) ancak 1929 yılı sonrasında yoğun seferlere başlayabilmiştir. Bu dönemde, daha sonradan dünyanın en büyük havayolu şirketleri içinde yer alacak Pan American, United Airlines, American Airlines gibi şirketler de kurulmuştur. ABD şirketleri genel olarak Boeing ve Douglas imalatı uçakları kullanmışlardır. Boeing tarafından üretilen B-247 ile Douglas tarafından üretilen DC-3 (C-47) tipi uçakların gerçek

anlamda ilk yolcu uçakları olarak kabul edilmesi mümkündür. Dünyanın öbür yakası Avustralya'da da yolcu taşımacılığı 1920 yılında The Queensland and Northern Territory Aerial Service Limited (Qantas) tarafından başlatılmıştır (Grant R.G., 2002: 138-139).

II. Dünya Savaşı sonrasında, sivil havacılık faaliyetleri daha da hızlı bir gelişme içine girmiş, havalimanı ve hava seyrüsefer ve haberleşme sistemleri gelişmiş, jet uçakları kullanımı yaygınlaşmıştır. Conveir (1947), Viscount (1948), de Havilland Comet (1949; ilk jet yolcu uçağı), Boeing 377 (1949), DC-7 (1953), Fokker F27 (1955), DC-8 (1958), Boeing B-707 (1959), Carevelle (1955), B-727 (1963), DC-9 (1965) ve BAC 111 (1965) bu hızlı gelişiminin önemli göstergeleridir.

Sivil havacılık faaliyetleri için ilk olarak 1919 yılında Paris'te düzenlenen Paris Sözleşmesi, takiben de 1944 yılında Şikago'da düzenlenen Şikago Konvansiyonu (Uluslararası Sivil Havacılık Sözleşmesi) ile oluşturulan kurallar, sivil hava ulaşım faaliyetlerinin eşitlik esası ve ortak kurallara dayalı olarak uluslararası gelişiminin önünü açmıştır. Şikago Konvansiyonu'nun ekleri olmakla birlikte, bu Konvansiyon ile kurulan Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO) tarafından günün koşullarına uygun geliştirilmekte ve güncellenmekte olan Annex'ler (toplamda 19), havacılığın tüm kural, tavsiye ve uygulamalarına ilişkin hususları kapsamakta ve uluslararası ortamda uçuş ve yer emniyetine esas uyum ve düzeni sağlamaktadır (IATA, 2013a). Halen 191 ülkenin üye olduğu ICAO, 'uluslararası sivil havacılığın emniyetli, düzenli ve ekonomik bir şekilde gelişmesinin sağlanması, bu bağlamda ortak kuralların oluşturulması; sivil havacılık faaliyetlerinin ülkeler tarafından eşit imkânlar ile yapılmasının temini, diğer bir ifadeyle ülkeler arasında fark gözetilmemesi; havalimanları ve hava seyrüsefer hizmetleri altyapısı ve faaliyetlerinin gelişiminin sağlanması ve dünya genelinde uçuş emniyetinin tesisi' amacıyla faaliyette bulunmakta olan küresel anlamda en önemli sivil havacılık örgütüdür (ICAO, 2003: 44-45; ICAO, 1944/2006).

1947 yılında yürürlüğe giren Şikago Konvansiyonu'nun, hükümlerlik, kabotaj ve ticari havayolu ulaşımına ilişkin düzenlemeleri de, ülkelerin milli havayolu şirketlerini kurmaya başlamalarında önemli bir etken olmuştur. Uzun yıllar, ABD ve Avrupalı şirketlerin havayolu taşımacılığı yaptığı dünya pazarı, ikili hava ulaştırma anlaşmalarını gereği olan karşılıklı/eşit yolcu-yük taşıma uygulamalarının doğal

sonucu olarak, onlarca milli havayolu şirketinin devreye girmesiyle yeniden şekillenmeye başlamıştır (ICAO, 1944/2006).

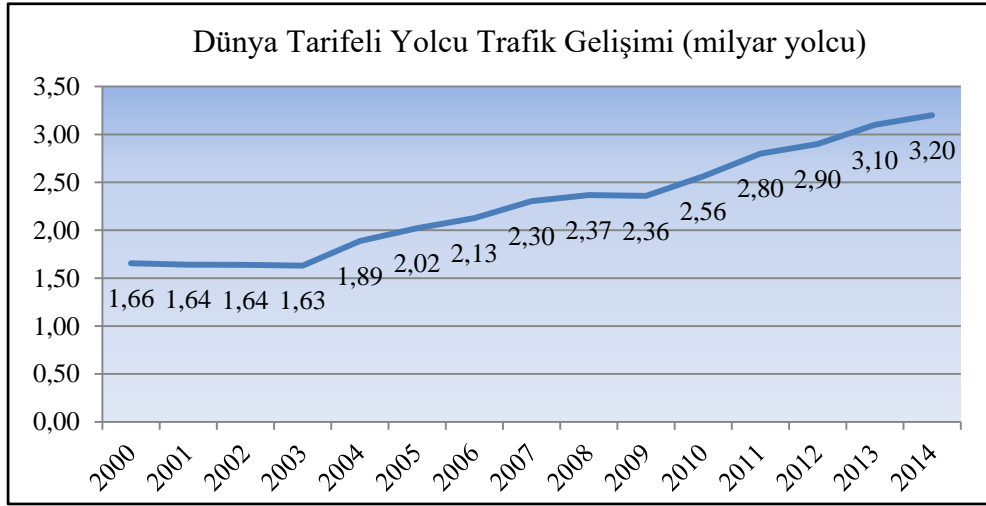
1970'li yıllar ve sonrasında uçak imalatında ABD'nin Boeing ve Avrupa'nın Airbus uçak imalat şirketleri arasındaki rekabet, uçak teknolojisindeki hızlı gelişmeyi daha da hızlandırmış, Boeing'in B-737 (1968), B-747 (1970; Jumbo Jet-4 motorlu, çift katlı), B-757 (1978), B-767 (1982), B-777 (1994) ve B-787 (2011) ile Airbus'ın A300 (1974), A310 (1983), A320 (1988), A330 (1993), A340 (1991), A380 (2007) ve A350 (2013) tipi uçakları ile yolcu ve yük taşımacılığı daha da yaygınlaşmıştır. 1980-1990'lı yıllarda çok sayıda havayolu şirketi tarafından kullanılan, günümüzde artık imal edilmeyen Amerikan yapımı DC-10, Lockheed ve MD ile Fransız yapımı Carevelle serisi uçaklar Doğu Blok ülkeleri tarafından yoğun olarak kullanılan Antonov, Tupolov ve İlluşin tipi yolcu/kargo uçakları da unutulmamalıdır. Ayrıca, 1976-2003 yılları arasında hizmet veren sesten hızlı İngiliz-Fransız (British Aerospace/Aerospatiale Concorde) ortak yapımı 100 yolcu kapasiteli Concorde uçağı da bir döneme damgasını vurmuştur (Grant R.G., 2002: 376-400).

Dünya sivil hava ulaşım faaliyetleri özetlenirken hava ulaşım faaliyetleri açısından bahsedilmesi gereken bir diğer önemli örgüt, Uluslararası Hava Taşıyıcılar Birliği'dir (IATA). 1945 yılında kurulan IATA'ya halen 126 ülkeden ticari dünya hava trafiğinin %95'den fazlasını gerçekleştiren 240 tarifeli havayolu şirketi üyedir. IATA, üyesi havayolu şirketlerine hak ve menfaatlerinin korunmasının yanı sıra küresel uçuş emniyeti ve güvenliğinin geliştirilmesi konusunda önemli katkı sağlamaktadır (Wensveen, 2007: 486-487).

Sivil ticari hava taşımacılık faaliyetleri 2014 yılında 100. yılını kutlamıştır. Günümüzde, çoğu Boeing ve Airbus imalatı olan 25.000'e yakın havayolu uçağı, 3.864 havaalanını kullanarak 35.000'den fazla nokta arasında seferler düzenlenmekte ve yılda 3,1 milyardan fazla (tek yön) tarifeli yolcu taşımacılığı gerçekleşmektedir. Sivil havacılık sektörü 8,7 milyon kişiye doğrudan olmak üzere toplamda 58,1 milyon kişiye iş sağlamakta olup dünya ekonomisine doğrudan 600 milyar ABD doları (dolaylı 2,4 trilyon ABD doları) katkısı olduğu varsayılmaktadır. Geçen yüz yılda, sivil havacılık, ekonomik ve sosyal kalkınmanın en önemli sektörlerinden birisi olmuştur (Air Transportation Action Group-ATAG, 2014: 4-5).

ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı) verilerine göre dünyada 1950'lerde yıllık 50 milyon olan tarifeli yolcu hareketi, 1976 yılında 500 milyona,

2010 yılında da 2,56 milyara, 2014 yılında da 3,2 milyara ulaşmıştır (Şekil:1.1) (TOBB, 2014: 45-46; TOBB, 2015: 39). Dünyadaki toplam iç ve dış hat tarifeli yolcu trafiği 1960-1999 yılları arasında taşınan yolcu bazında yıllık ortalama %7,29 oranında artmıştır. 2000-2014 yılları arası ortalama artış oranı ise yaklaşık %5'dir (TOBB, 2015).



Şekil 1.1: Dünya tarifeli yolcu trafik gelişimi (TOBB, 2015: 39).

1.1.2 Türkiye’de Havacılık Gelişimi

1.1.2.1 Başlangıç (1909) – liberalleşme öncesi (1983)

Osmanlı topraklarında ilk motorlu uçak uçuşu, Belçikalı pilot Baron Pierre de Caters tarafından 1909 yılında Voisin marka uçakla gerçekleştirilmiştir. 1912 yılında, dönemin Harbiye Nazırı Mahmut Şevket Paşa’nın girişimleriyle İstanbul Sefaköy/Yeşilköy’de havalimanı kurulmaya başlanmış, 22 Nisan günü ilk Türk bayraklı “Ordu” isimli “REP” marka uçak bu havalimanına iniş yapmıştır. Aynı gün Yüzbaşı Feza Bey, “Muavenet-i Milliye” isimli “Deperdussin” eğitim uçağı ile gösteri yapmış ve Türkiye’de uçan ilk Türk pilotu olmuştur. 1912-1914 yıllarında, diğer ülkelerde yapılanlar dâhil birçok uçuş gerçekleştirilmiştir. Balkan Savaşları sırasında hava araçları keşif ve bombalama amaçlı kullanılmıştır (Kline, 2002: 77-137).

9 Şubat 1914 tarihinde Nuri Bey’in İstanbul - İskenderiye yolculuğu sırasında Osmaneli’nden alarak Bilecik ve Eskişehir’e taşıdığı posta çantaları, tarihe ülkemizin

ilk posta taşımacılığı olarak geçmiştir. 1918 yılında, I. Dünya Savaşı sonrasında, Osmanlı'da askeri uçak kullanımının yasaklanması ile uçuş faaliyetleri durmuştur. 1921 yılında Alman Junkers Şirketi tarafından Ankara-İstanbul arasında bazı uçuşlar yapılmış, 1922 yılında ise Vecihi Hürkuş, Antalya Hava Postaları adıyla yerli posta taşımacılığını başlatmıştır. İlk ikili (karşılıklı) hava taşımacılık anlaşması da Fransa ile 1922 yılında yapılmıştır. Aynı yıl, Fransız havayolu şirketi Fransız-Romen Hava Taşımacılığı Şirketi (Compagnie Franco-Roumanie de Navigation Aérienne) (CFRNA) Türkiye'de ticari faaliyete başlamış, 1925 yılından itibaren Nafia Vekâleti ile yapılan sözleşme ile Türkiye Posta Telgraf Müdürlüğü adına Avrupa ülkelerine posta taşımaya başlamıştır. Sonradan Uluslararası Hava Taşımacılığı (CIDNA) (Compagnie internationale de navigation aérienne– bugünkü Air France) adını alan şirket, İstanbul'dan Bükreş, Belgrat, Viyana, Prag, Paris, Varşova, Strasburg, Moskova, Zagreb, Graz ve Budapeşte'ye posta taşımacılığı yapmıştır. Ankara-İstanbul arasındaki ilk tarifeli posta taşımacılığı uçuşları da 1924 yılında yapılmıştır (Hürtürk ve Kline, 2008: 86-94).

Cumhuriyetin hemen sonrasında, 12 Aralık 1924'de Tayyarecilik Tetkikat T.A.Ş. kurulmuş, 9 Eylül 1925'de de ülkemizin ilk sivil havacılık düzenlemesi olan "Seyrüsefer-i Hava Talimatnamesi (Hava Trafığı Yönetmeliği)" yayımlanmıştır. 16 Şubat 1925 tarihinde kurulan "Türk Tayyare Cemiyeti" öncelikle askeri-sivil havacılığın gelişimi sağlamak ve havacılık sanayini kurmak ile görevlendirilmiştir. 1935 yılında Türk Hava Kurumu adını alan kuruluş, Türkiye'de kurumsal havacılığın gelişmesinde etken olmuş, yıllar içinde pilot ve teknisyen eğitimlerinin yanı sıra uçak imalatında da lider bir rol üstlenmiş ve havacılığın gelişimine önemli katkı sağlamıştır ve bu katkılar halen devam etmektedir. 1926 yılında, İtalyan şirketi Societe Anonima Aero Espresso Italiana (AEI), İstanbul (Büyükdere) – Atina - Brindisi arasında deniz uçakları ile posta taşımacılığı izni almış (1934 yılına kadar faaliyette kalmıştır), 1926-1927 yıllarında, Alman Junkers firmasının, Türkiye'de uçak imalatı paralelinde (TOMTAŞ; Türk Uçak Otomobil ve Motor A.Ş.) yurt içi-yurt dışı uçuş yapma gayretleri olmuş, 1930 yılında da Alman Lufthansa şirketine İstanbul, Viyana, Budapeşte ve Sofya üzerinden Berlin'e posta taşıma izni verilmiştir (Saldıraner, 1992: 33).

1933 yılında, Türk Hava Postaları (THP) adıyla ulusal bir şirket kurulmuş ve 5 uçaklık filo ile Ankara, Eskişehir, İstanbul, Adana arasında posta taşımacılığı

başlatılmıştır. ABD’li Curtiss-Wright şirketinin girişimleri ile kurulan THP, “Türk Tayyare Cemiyeti” denetiminde faaliyet göstermiştir. 20 Mayıs 1933 tarihinde yolcu taşımacılığı amacıyla Havayolları Devlet İşletme İdaresi kurulmuştur. Toplam 28 koltuk kapasitesine haiz ilk uçak filosunu, 2’şer adet Junkers F-13 (Alman) ve King-Bird (ABD) ile 1 adet ATH-9 (Rus) uçakları teşkil etmiştir. Ankara-Eskişehir-İstanbul arasında uçuşların yapıldığı bu ilk yıl, 460 yolcu ve 1.112 kg. posta taşınmıştır. 1938 yılında adı, Devlet Hava Yolları (DHY) olarak değiştirilmiş ve ilk olarak İstanbul Yeşilköy, Adana ve Ankara Etimesgut-Güvercinlik Havaalanlarında hizmet vermiştir. DHY, ülkemizin ilk milli havayolu taşıyıcısıdır. DHY, 1938 yılında Bayındırlık Bakanlığı’na, 1943 yılında ise Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü adı ile Ulaştırma Bakanlığı’na bağlanmıştır. 5 Haziran 1945 tarihinde Uluslararası Sivil Havacılık (Şikago) Sözleşmesinin imzalanması ile ülkemizde de uluslararası kural ve tavsiyelere uygun havacılık faaliyetleri dönemi başlamıştır. 1946 yılında, yurt içi sefer noktaları 20’ye yaklaşmış, yurt dışı sefer yapacak uçaklara ‘Turkish Airlines’ (Türk Havayolları) ibaresi de yazılmaya başlanmıştır. DHY 1955 yılında yeniden teşkilatlanmış, ikiye bölünme sonucunda havaalanı ile hava yolu hizmetleri ayrıştırılmış ve 21 Mayıs 1955’de THY, 22 Şubat 1956’da da DHMİ Genel Müdürlüğü kurulmuştur (Kline, 2002: 193; Albayrak, 1983: 17-32).

1920-1960 yılları arasındaki özel sektör girişimlerine bakınca, karşımıza sadece 3 özel şirket çıkmaktadır. 1920 yılında faaliyete geçen Antalya Umumi Nakliyat A.Ş. (ANTAŞ) kargo ve 1941 yılında faaliyete geçen Gök-Tur şirketi (1952 yılında sadece 1 yıl için yolcu-gazete taşımacılığı yapmıştır. ANTAŞ ise 1944 yılında uçuş faaliyetlerine son vererek THY’nin bilet satış acentelerinden biri olmuştur. 29 Kasım 1954 tarihinde faaliyete geçen Vecihi Hürkuş’un Hürkuş Hava Yolları muhakkak ki özel sektör girişimleri içinde en önemlisi olmuştur. 1955 yılında 10 uçaklık filo ile kurulan Hürkuş Hava Yolları, 1959 yılına kadar yolcu-kargo taşımacılığı yapmıştır. Hürkuş, banka borçları ve uçaklarının 1’i hariç diğerlerinin imha olması sonucu havayolu faaliyetlerine son vermiştir. Aynı zamanda, uçak imalatçısı da olan Hürkuş, VECİHİ K-VI (1925; sertifika alamadı), XIV (1931; Türkiye’de yapılan ilk uçak, Prag’da sertifikalandırıldı), XV, SK-X (deniz uçağı) ve XVI uçaklarını imal etmiş, Sivil Tayyare Mektebi isimli uçuş okulunu açarak pilot da yetiştirmiştir (Hürtürk ve Kline, 2008: 298-302).

Burada, ülkemiz sivil uçak imalatı ve pilot eğitimine önemli katkıda bulunan Nuri Demirağ'dan da bahsetmek gerekir. Demirağ, o günün koşullarına uygun uçak imalatının yanı sıra, Sivas Divriği ve İstanbul Yeşilköy'de açtığı pilot okullarında çok sayıda pilot yetiştirmiştir. Demirağ, 1936 yılında Nu.D. 36, 1938 yılında da Nu.D. 38 (çift motorlu, 6 kişilik) uçakların imalatını gerçekleştirmiştir. Bu şekilde, ülkemizde ilk defa özel sektör tarafından seri uçak imalatı gerçekleştirilmiştir. Nuri Demirağ tarafından imal edilen uçaklar, o tarihte yurt dışında yapılan uçaklar ile gerek tasarım gerekse uçuş kabiliyetleri açısından boy ölçüşecek özelliktedir. (Kline, 2002: 228).

1 Ağustos 1953'de, Yeşilköy'de 4 yıl süren inşaat işlemleri sonrasında, 2.300 metre pist ile çelik konstrüksiyon yolcu terminali ve hava trafik kulesine sahip ülkemizin ilk uluslararası havaalanı yapılmıştır. DHY tarafından 70'i hava trafik kontrolörü 275 personel ile işletilen Yeşilköy Havaalanı'na 1953 yılı içinde 25.782 uçak iniş kalkış yapmıştır. DHY, Pan American HY (PanAm), İngiliz HY (BEA), Hollanda HY (KLM), İsviçre HY (Swiss), İskandinav HY (SAS), İtalyan HY (LAI), Yunan HY (T.A.E.), Yugoslav HY (JAT), İsrail HY (El Al), ve Kıbrıs HY tarafından İstanbul ile Atina, Selanik, Oslo, Stokholm, Kopenhag, Londra, Roma, Paris, Brüksel, Cenevre, Düsseldorf, Münih, Amsterdam, Beyrut, Kahire, Lefkoşa, New York (aktarmalı) ve daha birçok nokta arasında seferler yapılmıştır. 1955 yılında da, 6 yıl süren inşaat sonrasında Ankara Esenboğa Havaalanı ikinci tam teçhizatlı havaalanımız olarak uluslararası seferlere açılmıştır (Kline, 2002: 321-324).

Gelişen sivil havacılık faaliyetleri bağlamında ülkemizdeki faaliyetlerin yönlendirilmesi, denetlenmesi ve ulusal çıkarlarımızın kurulması amacıyla, 1954 yılında, Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı kurulmuştur. (Kline, 2002: 324-336).

1983 yılında 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu yürürlüğe girene kadar ülkemizin tek havayolu şirketi olarak faaliyetine devam eden Türk Hava Yollarının (THY)'nin uçak filosu 1960'da, 31 uçak, 1970'de 17 uçak, 1982 yılında ise 27 uçak olmuştur. Söz konusu yıllarda sırasıyla 305.963, 1.095.191 ve 2.420.878 yolcu taşınmıştır. (Albayrak, 1983: 89-90).

1983 yılı ve sonrasında yaşanan gelişmeler, ilerleyen bölümlerde Türkiye'de faaliyet göstermekte olan havayolları kapsamında detaylı olarak ele alınmaktadır.

1.2 Havacılık Endüstrisi ve Havayolu Ulaşımı

1.2.1 Havacılık Endüstrisi

1 Ocak 2014 tarihinde North Yacht Basin, St.Petesburg – Tampa arasında yapılan ilk tarifeli ticari uçuşun üzerinden sadece 101 yıl geçmesine rağmen, havacılık endüstrisi günümüzde çok önemli bir endüstri alanı haline gelmiş, ülkelerin ulaşım ve ekonomik gelişmeleri için vazgeçilmezlerden olmuştur (IATA, 2013b).

IATA verilerine göre günümüzde, her 60 saniyede 50'nin üzerinde tarifeli uçak kalkmakta, yaklaşık 6.000 yolcu ve 12,1 milyon ABD Doları değerinde 140.000 ton yük yerine ulaşmaktadır. 2014 yılında, 2013 yılına göre % 5,9 artış ile 1,2 milyar turist olmak üzere toplam 3,2 milyanın üzerinde yolcu taşınmıştır (IATA, 2013a; IATA, 2015; UNWTO, 2015). Dünyada 1.500 hava yolu şirketi, 4.000'in üzerinde havalimanından 40.000 nokta arasında seferler yapılmaktadır. Yolcu taşımacılığının yanı sıra yılda 50 milyon ton kargo da taşınmaktadır. Bu, dünya ticaretinin %35'ine tekabül eden 6,4 milyar ABD Dolarında bir değerdir. Sivil havacılık sektörü toplamda dünya ekonomisine 2,2 trilyon ABD Doları ekonomik katkı sağlamakta olup GDP olarak bakıldığında bu değer ülkeler sıralamasında 19. sıraya eşdeğerdir (IATA, 2013a).

Türkiye'de de, son yıllarda sürekli dünya ortalamalarının üzerinde seyreden yolcu trafik artışları devam etmiş, 2014 yılında bir önceki yıla göre iç hat yolcu trafiği %12,2 artış ile 85.416.166'ya, dış hat yolcu trafiği de %9,6 artış ile 80.304.068'e ulaşmıştır. Bu şekilde 2014 yılı toplam yolcu trafiği %10,9 artış ile 165.720.234 olarak gerçekleşmiştir. Sivil havacılık sektöründe çalışan sayısı 187.459'a, sivil havacılık sektör cirosu da 60,9 milyar Türk Lirası (TL)'na çıkmıştır (TOBB 2015: 11).

Hava yolu taşımacılığına geçmeden önce, havacılık sisteminin genel yapısına ve iş ortaklarına bakmak gerekmektedir. Wensween'a göre, sivil havacılık endüstrisini ve iş ortaklarını aşağıdaki biçimde özetlemek mümkündür (Wensween, 2007: 17-35).

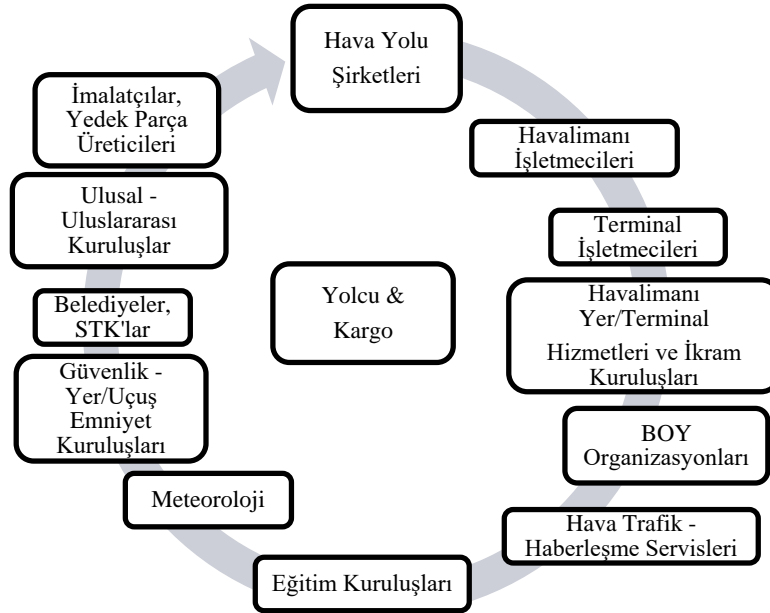
1. Havacılık faaliyetleriyle ilgili ARGE çalışmaları yapanlar,
2. Hava Aracı Tasarım ve Üreticileri (uçak gövde-motor-elektrik/elektronik sistemleri, test sistemleri, kabin içi sistem/teçhizat, vb.),

3. Hava Aracı Satış, Kiralama ve Finans Şirketleri,
4. Hava Seyrüsefer Sistem ve Ekipman Üreticileri,
5. Havalimanı Sistem/Ekipman Üreticileri,
6. Yer ve Terminal Hizmetleri Sistem/Ekipman Üreticileri,
7. Sivil Havacılık Güvenlik Sistem/Ekipman Üreticileri,
8. Havacılık Eğitim Sistem/Ekipman Üreticileri,
9. Yukarıdaki üretime ilişkin Bakım Kuruluşları (sistem/ekipman üretimi dahil),
10. Diğer....

Sivil havacılık endüstrisinin yukarıda belirtilen kapsamına göre, havacılık iş ortaklarını da aşağıdaki maddeler ile ele almak mümkündür. Genel görünüm Şekil 1.2'de verilmiştir.

1. Hava Aracı İşletmecileri (Havayolu Taşıyıcıları, Hava Taksi İşletmeleri, diğerleri),
2. Havalimanı İşletmecileri,
3. Hava Seyrüsefer, Trafik ve Haberleşme Servisleri,
4. Meteoroloji Kuruluşları,
5. Yer ve Terminal Hizmetleri İşletmeleri,
6. İkram Kuruluşları,
7. Bakım-Onarım-Yenileme (BOY) Organizasyonları,
8. Güvenlik Kuruluşları,
9. Yer-Uçuş Emniyeti Denetim Kuruluşları,
10. Yakıt ve Yağ Şirketleri,
11. Kargo Tedarikçileri ve Hizmet Sunucuları,
12. Sigorta Şirketleri,
13. Eğitim Kuruluşları,
14. Bilgisayar Sistem ve Donanım Şirketleri,
15. Turizm ve Seyahat Acenteleri,
16. Tüm diğer Hizmet Servis ve Tedarikçiler,
17. İlgili Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar, Belediyeler, STK'ları ve diğerleri,
18. Yolcular,
19. Havacılık ve diğer Hizmet Personeli.

Havayolu ulaşım sistemini ise aşağıdaki tabloda (Tablo 1.1) göstermemiz mümkündür. Tablodan da görüleceği üzere havayolu faaliyetleri esas olarak bir kısmı çakışmakta olan ‘havalimanı içinde gerçekleşenler ve havalimanı dışında gerçekleşenler’ olarak iki bölüm altında toplanmaktadır;



Şekil 1.2: Havacılık iş ortakları (Wensween, 2007).

Tablo 1.1: Havayolu faaliyetleri (Doganis, 2006: 283-286; Thomas, 1997: 143 Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması, 2015: 23).

Üreticiler	Hava Ulaşımı	Yolcular
Hava Aracı/Gövde-Motorlar	Havayolu Şirketleri	Tren/Araç Kiralama /Otopark
Mekanik Sistemler	Bölgesel Havayolları	Oteller ve Restoranlar
Bilgisayar/Elektronik	Charter Şirketler	Turizm
Yazılım	Yük Hizmetleri	İş Faaliyetleri
Ekipman	Özel Hizmetler	Kongre Hizmetleri
		Ticaret Fuarları
Otoriteler	Hava Ulaşım Sektörü / Sistemi	
Kural Koyucular		
Düzenleyiciler		
Havalimanı Otoriteleri		
Gümrük/Göçmenlik		
Havacılık Servisleri	Havalimanı ve Hizmetler	Yük
Sigorta	Havalimanları	Sağlayıcılar/Göndericiler
Kiralama/Finans	Eğitim Merkezleri	Ulaşım
Haberleşme	Terminal Bakım	Depolama
Hava Aracı Bakım-Onarım	İkram	Posta Hizmetleri
Yakıt ve Yağ	Hava Trafik Kontrol	

1.2.2 Hava Yolu Ulaşımı

Taşımacılık (ulaşım) en genel anlamıyla iki nokta arasında insan ve yükün yer değiştirmesidir; ham maddelerin üretim hattına taşınması, üretimin tüketiciye ulaştırılması, yaşam kalitesinin artırılması, acil durumlar ve doğal afetlere müdahale, yeni iş imkânları, iş gücünün aktarımı ve ulusları bir araya getirme bağlamında hem gereklidir hem de önemlidir. Ulaşım türleri, ana başlıklar olarak Kara Ulaşımı [kara yolu (insan, hayvan, motorlu taşıtlar), demir yolu, boru hattı (su, petrol, doğal gaz, vb.), teleferik - ip (dağlar-vadiler arasında)], Su Ulaşımı (deniz, göl, nehir, kanal – kayak, gemi, vb.) ve Hava Ulaşımı olarak ifade edilebilir. Bunun daha da detaylandırılması mümkündür.

Havayolu taşımacılığı esas olarak yolcu ve yükün iki nokta arasında taşınması hizmetidir. Diğer bir ifade ile ortaya çıkan ürün ulaşım/taşıma hizmetidir. Uçakların diğer ulaşım araçlarından çok daha hızlı ve emniyetli olması ile verilen hizmetlerin kalitesi havayolu ulaşımının hızla gelişimine neden olmuş, günümüzde taşınan yolcu sayısı 3,2 milyara, taşınan kargo miktarı da 50 milyon tona ulaşmıştır (IATA, 2013b). Hava ulaşımı son yıllarda oldukça istikrarlı bir gelişme yakalamıştır. ICAO ve IATA verilerine göre yolcu ve kargo taşımacılığı yılda ortalama %5'ler oranında artmaktadır (TOBB, 2015: 39-40). Havayolu ulaşımının diğer ulaşım modlarına göre avantajları ve kısıtlamaları şöyledir;

Hava ulaşımının en belirgin avantajları; en hızlı ve emniyetli ulaşım türü olması, engellerden en az etkilenme (dağların, çöllerin, denizlerinden üzerinden uçabilme), kısa seyahat süresi (direk hat/yol, yüksek hız, etkin ulaşım) ile genelde uçulan mesafeye göre daha ucuz olmasıdır. Olumsuz yönleri ise çok kısa mesafeler için uygun olmayışı, ağır ve hacimli yükler için daha maliyetli oluşu, kötü hava şartlarından etkilenebiliyor olması ve kazaların ağır kayıplarla sonuçlanıyor olmasıdır.

Hava ulaşımı ülkelerin/bölgelerin/kentlerin sosyal ve ekonomik güçleridir. Havayolları ve havalimanları dünya ekonomisine GSMH'lar toplamının %1-2'si kadar katkı sağlamaktadır (IATA, 2015). Önemli bir iş hacmi (istihdam) yaratılmaktadır (8 milyonu doğrudan yaklaşık 60 milyon iş) (IATA, 2015). Ulusal ve uluslararası turizm/ticaret üzerinde doğrudan etkilidir, Serbestleşme ile hava yolu ulaşım ücretlerinin düşmesi, düşük ücretli taşıyıcıların çoğalması, bilet ücretlerindeki

şeffaflık ve internet satışlarının yaygınlaşması ile turizm faaliyetlerine önemli katkı sağlanmaya başlanmıştır (Dünya turist hareketinin %35'i havayolu ile gerçekleşmektedir (IATA, 2013a). Acil durumlar ve doğal afetlerde en uygun ulaşım türüdür. Bölgesel ve uluslararası yakınlaşmayı sağlamaktadır.

Bir önceki bölümde de bahsedildiği üzere, temel iş ortakları, imalatçılar (bakım dâhil), havayolu şirketleri, havalimanları (yer hizmetleri/terminaler dâhil) ve hava seyrüsefer-trafik servisleri sağlayıcıları olmakla birlikte gerek hava araçlarına gerekse yolcu ve kargoya yönelik tüm hizmetlerin sistem bütününe teşkil ettiği ve vazgeçilmez olduğu muhakkaktır.

Havalimanları ve hava seyrüsefer-trafik servis sağlayıcıları hâlâ ağırlıklı olarak kamu işletmeleridir. Terminal işletmeleri ise çoğunlukla özel işletmelerdir ve özelleştirmeler sürmektedir. Yer hizmet kuruluşları gelişmiş ülkelerde çoğunlukla özel şirketlerdir. Büyük uçak imalatçıları (Airbus, Boeing, Embraer) özel ticari şirketlerdir. Bakım-Onarım-Yenileme (BOY) kuruluşları da genellikle özel işletmelerdir.

Havacılık faaliyetleri, uçuş, yer emniyeti ve güvenlik uygulamaları bağlamında kapsamlı ulusal ve uluslararası kurallara göre sürdürülmektedir. Bu zorunlu uygulamalar kimi zaman ek maliyetler ve hizmet gecikmelerine dahi yol açmaktadır. Günümüzde çevre koruma konusundaki yeni uygulamalar (sessiz motorlar, yakıt tüketimini azaltma, daha az gaz salımı, vb.), yeni teknoloji uçak imatları bağlamında maliyet artırımına örnekler olarak gösterilebilir.

1.2.3 Hava Yolu Ürünün Özellikleri ve Temel Bileşenleri

Daha öncede belirtildiği gibi hava yolu ulaşımında ürün ulaşım/taşıma hizmetidir. Aslında ürün tek bir hizmet değil hizmetler bütünüdür. Havacılık endüstrisinde yer alan tüm kurum ve kuruluşlar esas olarak yolcu ve yük taşımacılığın yönelik sürdürülebilir imalat ve hizmet sağlamaktadır. Şöyle ki hava yolu sisteminin birleşenlerinden oluşan her bir hizmet ana hizmet olarak tanımlayabileceğimiz 'iki nokta arasındaki ulaşım faaliyetini' bir şekilde etkilemektedir. Bu hizmeti diğerlerinden ayıran en önemli özellik depolanamaz oluşudur. Ulaşım hizmeti kişisel olmakla birlikte tek kişiye değil seferin yapıldığı uçakta uçacak tüm yolcuya yöneliktir, hizmeti yaratır, satar ve sonuçlandırır ve

bu sürekli bir şekilde devam eder. Hizmetin oluşması ve satılması süreçleri aynı zamanda olduğundan hizmet kalitesi de ancak hizmet tamamlandıktan sonra ortaya çıkmaktadır. Havayolu şirketi hizmet kalitesini öngörülerine göre hazırlamakta, ancak kendisinden veya özellikle hizmet aldığı diğer kurum ve şirketlerden kaynaklanan olumsuzluklar verilmek istenen hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir. Hizmet 'ulaşım' olduğundan beğenilmediği takdirde gerçekleşikten sonra bir değiştirme veya iade mümkün değildir. Ortaya çıkan hizmet kalitesi müşteri kazancı veya kaybı ile sonuçlanmaktadır. Bu arada, çeşitli nedenlerle hizmetin – genelde teknik veya meteorolojik nedenler ile - verilememesi de söz konusudur.

Faaliyetlerde, hizmetleri ve maliyetleri etkileyen en önemli konu, hizmet kalitesinin yanı sıra yer ve uçuş emniyetinin sağlanmasına yönelik ulusal ve uluslararası uygulamalardır.

Hizmetin ve hizmet kalitesinin şirket dışı etkenlere bu derece bağımlı olduğu havayolu hizmeti bileşenlerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Wells, 1999: 303; Doganis, 2002: 236-254; Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması, 2015: 12).

1. Fiyat ile ilgili bileşenler,
2. Tarife ile ilgili bileşenler,
3. Konfor ile ilgili bileşenler,
4. Havayolu işletmesinin imajı ile ilgili bileşenler ve
5. Hizmet sunumunun uygunluğu.

Tüm hizmet işletmelerinde olduğu gibi her bir bileşen, havayolu şirketi ve hizmet alınan diğer şirketlerin faaliyetlerinden doğrudan etkilenmektedir. Örnekleme gerekirse, bilet fiyatı oluşunda uçak yakıt fiyatı çok önemli bir etkidir. Tarife konusunda, ilgili sivil havacılık otoritelerinden alınması gerekli uçuş izinleri (slotlar) önemlidir. Konfor uçak içinde verilecek ikram hizmetleriyle ilişkilidir. İmaj, seferlerin zamanında yapılmasıyla doğrudan ilgilidir ve havalimanı veya hava sahasından kaynaklanacak gecikmeler, veya yer hizmetleri şirketinin verdiği check-in, bagaj alım/teslim, ikram vb. hizmetler imajı doğrudan etkilemektedir. Hizmet sunumunun uygunluğu, kullanılan havalimanlarındaki hizmet kalitesiyle bir bütündür.

1.2.4 Hava Yolu Taşımacılığında Kurallar

Havayolu endüstrisi oldukça karmaşık bir yapıdır. Bir çok teknik ve ekonomik kurallar tarafından yönlendirilir. Dünyada havayolu taşımacılığı kadar kapsamlı uluslararası ve ulusal kurallar ile düzenlenmekte ve etkilenmekte olan çok az sayıda endüstri vardır. 1944 tarihli Şikago Sözleşmesi sonrasında, hava yolu taşımacılığı oldukça önemli kural değişikliklerine sahne olmuştur.

2. Dünya Savaşı'ndan hemen sonra, 1944 yılında bir araya gelen 55 ülkenin oluşturduğu Şikago Sözleşmesi'nin temel amacı, uluslararası sivil havacılığın eşit koşullar altında emniyetli ve düzenli gelişmesini sağlamaktır (ICAO, 1994/2006). Günümüzde, 191 ülkenin üye olduğu Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı'nın, Şikago Sözleşmesi'nin 19 Ek'i kapsamında yayınladığı 100.000'in üzerindeki kural ve öngörülen tavsiyeleri ülkelerin sivil havacılık sistem ve faaliyetlerinin yürütülmesindeki mevzuata temel teşkil etmektedir (ICAO, Resmi Web Sitesi).

Şikago Sözleşmesi ile aynı tarihte imzaya açılan ve ülkeler arası ticari hava taşımacılık faaliyetlerinin düzenlenmesini amaçlayan, hava trafik haklarının da tanımlandığı 'Uluslararası Hava Servisleri Havayolu Taşıma Anlaşması' (International Air Transport Agreement) ise istenen amaca ulaşmamıştır. Ülkeler arası hava yolu taşımalarını bire bir eşitlik (kapasite ve tarifelerin ülkelere karşılıklı belirlendiği; ülkeler tarafından kabul edilen havalimanlarına, kabul edilen uçak tip ve kapasitesi ile üzerinde anlaşılan kadar yolcu/yük taşımacılığı ile bilet ücretlerinin de ülkeler tarafından belirlenmesi) ilkelerine göre düzenleyen bu ikili anlaşma (bilateral agreement) örneği, 1946 yılında ABD ile İngiltere arasında daha liberal bir düzenlemenin (Bermuda I Anlaşması) imzalanması ve birçok ülkenin bu tür düzenlemeleri tercih etmesi sonucu yeterli desteği görmemiştir (ICAO kayıtlarına göre Anlaşma Türkiye dâhil sadece 11 ülke tarafından imzalanmıştır) (ICAO, 1944/2006).

Şikago tipi olarak da adlandırılan söz konusu anlaşma yeterli imza sayısına ulaşmamasına rağmen, öngördüğü koşullar, özellikle de sivil hava taşımacılık faaliyetlerinde yeterli güce sahip olmayan ülkeler için gelişmiş ülkeler karşısında ticari hakların korunması açısından uzun yıllar temel alınmıştır. Diğer bir ifade ile çok sayıda ülke 1990'lı yıllara kadar bu tür kısıtlayıcı ikili anlaşmalar yapmayı tercih etmiş olup hâlâ bu şekilde devam edenler mevcuttur. IATA verilerine göre (IATA,

2013a) bu Şikago tipinde 3000-4000 anlaşma imzalandığı belirtilmektedir. Türkiye bu kapsamda 160'dan fazla anlaşma imzalamıştır (TOBB, 2015: 16).

Bermuda I tipi anlaşmanın 1978 yılında daha liberal Bermuda II ile değişmesi ve 1990'lı yıllarda sivil havacılık faaliyetlerinde liberalizasyonun yaygınlaşması sonrasında, özellikle özel havayolu şirketlerinin faaliyet gösterdiği ülkeler arasındaki anlaşmalar daha liberal hale dönüşmüştür. ABD 1978 yılında sivil havacılık faaliyetlerinde liberalizasyon uygulamalarını başlatmıştır. İlk Bermuda II tip anlaşmalar, ABD ile İngiltere, Hollanda, Singapur, Şili ve Yeni Zelanda arasında imzalanmıştır. ABD'nin daha sonra "Açık Semalar (Open Sky)" adını verdiği bu tür liberal anlaşmalar, 2001 yılında Asya-Pasifik Ekonomik Topluluğu (APEC; Asia-Pacific Economic Community) ve 2007 yılında da Avrupa Birliği (AB) ile imzalanması üzerine yaygınlaşmıştır (Belobaba vd., 2009: 24-32; Doganis, 2001: 5). "Açık Semalar" tipi anlaşmaların en büyük özelliği, hava yolu sayısı, uçuş noktaları (sefer yapılacak havaalanları) ve frekanslara ilişkin kısıtlamaların mevcut olmayışıdır. Türkiye'de 22 Şubat 2000 tarihinde ABD ile bu tip anlaşmayı imzalamıştır. 31 Aralık 2013 tarihi itibarıyla ABD'nin diğer ülkeler ile imzaladığı "Açık Semalar" tipi anlaşma sayısı 113'tür (Belobaba vd., 2009: 24-32).

Havayolu taşımacılığındaki liberal uygulamalar beraberinde kod paylaşımı (code-sharing) ve havayolu birliktelikleri (airline alliances) gibi havayolu taşıyıcılarının birbirlerinin biletlerini satmaları ve yolcularını taşımaları şeklindeki gelişmelerin de önünü açmıştır. Bugün için havayolu taşımacılığında gerek tarifeli havayolu şirketlerinin kendi aralarında, gerekse tarifesiz havayolu şirketleri ile kıyasıya bir rekabet mevcut olup düşük maliyetli (low-cost) taşıyıcılar da pazarda etkin bir konuma sahip durumdadır.

Türk havayolu taşıyıcılarının yoğun sefer yaptığı Avrupa pazarında ise, 28 AB üyesi ülke, tek ülke olarak sayılmakta ve 1992 yılı sonrası yapılan düzenlemeler ile bu ülkeler arasında taşımacılığa ilişkin bilet ücreti, uçuş noktası ve frekans kısıtlaması bulunmamaktadır (EU Regulation 1008/2008 of The European Parliament and of the Council of 24 September 2008 on common rules for the operation of air services in the community, 2008). AB, günümüzde 28 üye ülkenin ikili diğer ülkeler ile yapılmış anlaşmalarının iptal edilerek bunların yerine AB ile tek anlaşma yapılmasını zorlamaktadır. Türkiye, halen 28 ülke ile ikili anlaşma sürdürmekte olup AB'nin istediği tek anlaşmayı imzalamamaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse, havayolu taşımacılığı 4 dönemden geçmiştir. Bunlar sırasıyla; Kurallar (regülasyon) dönemi, Liberalizasyon dönemi, Kuralsızlık (liberalizasyon-serbestlik) dönemi ve Yeniden Kurallar dönemidir (Borenstein, 2007; Doganis, 2006; Chan, 2000).

Kurallar Dönemi'nde devletlerin belirlediği kısıtlayıcı ağır kurallar uygulanmıştır. Geleneksel olarak, havayolu şirketleri bir diğer ülkeye yolcu/kargo taşımacılığı yapmak için önceden izin almak zorundadırlar. Havayolu şirketleri için bir ülkeye ya da merkeze uçuş yapmak hak değil imtiyaz olarak görülmüş, devletler arası düzenlemeler gerekmiştir (Bailey, 2002: 13). Şöyle ki; uçuşlar için devletler arası anlaşma zorunluluğu vardır. Havayolu şirketlerinde milli sahiplik şartı aranmıştır. Pazara giriş çok kısıtlı olmuştur. Havayolu uçuşları genellikle iki devletin milli havayolu şirketleri arasında – karşılıklı kapasite/frekans anlaşmaları ile - yapılmıştır. Havayolu şirketlerinin uçuş tarife ve bilet ücretleri, devletler tarafından kontrol altında tutulmuştur. Kurallar döneminde tarifeli seferlerde rekabet koşulları oluşmamış (tekel uygulaması), bilet ücretleri yüksek tutulmuş, uçulan merkez sayısı ve uçuş sıklığı (frekans) az kalmış, düşük kârlılıklar gerçekleşmiştir (bir çok milli havayolu taşıyıcısı zarar etmiştir).

Liberalizasyon Döneminde, havayolu şirketleri üzerindeki devlet kontrolü ve koruması en aza inmiştir. Pazara giriş serbestleşmiştir. Yeni pazarlar oluşmuş, düşük ücretli taşıyıcılar dahil yeni havayolu şirketleri faaliyete geçmiş, rekabet artmış, bilet ücretleri farklılaşmış, düşük ücretli bilet ile uçabilme imkânı oluşmuştur. Havayolu şirketleri farklı pazarlar (farklı müşteri grupları) için farklı ürünler geliştirmişlerdir. Şirketler arasında ortaklıklar/birliktelikler başlamıştır (Doganis, 2006: 32-37; Bailey, 2002; Hooper, 1998).

Liberalizasyon Döneminden daha fazla serbestlik içeren Kuralsızlık Dönemi'nde, devletler sadece pazara girişlerini kontrol etmiştir. Serbest rekabet yaygınlaşmıştır. Uçuş emniyetine yönelik uygulamalar artmıştır. Uçuş yapılan merkez sayısı ve frekans oldukça artmıştır.

Yeniden Kural Dönemi, bazı devletlerin hızlı bir şekilde artan uçak ve yolcu trafiğinde ekonomik kuralları yeniden düzenleme girişimleri olmuşsa da batı ülkelerinin (özellikle ABD ve Avrupa Birliği (AB) ülkeleri) tam serbestleşmeye yönelik uygulamaları bunları geçersiz kılmıştır. Yapılmak istenen uygulamalar örnek olarak, bilet ücretlerinin devletler tarafından kontrolü, grev kısıtlamaları (anlaşma

yöntemi) ve havayolları birleşmelerinde ekonomik kısıtlamalar gösterilebilir (Doganis, 2006: 38-44).

Burada bahsedilmesi gereken önemli bir diğer husus, 1980’li yıllarda başlayan ‘Açık Semalar (Open Skies)’ yaklaşımıdır. Havayolu ulaşımında serbestleşmenin en önemli aşaması olan bu yaklaşım ile pazara giriş koşullarını tümünden değiştirmiştir. 1979’da ABD ile başlayan uygulama (anlaşma) hızla yaygınlaşmış, 1990’larda AB ülkeleri tarafından da uygulanmaya başlanmış, Türkiye de ‘Açık Semalar’ anlaşmasını 2000 yılında imzalamıştır. Anlaşma, 2008 yılında AB olarak da uygun görülmüştür (AB’nin Tek Avrupa Sahası yaklaşımı, Açık Semalar anlaşma koşulları ile tam bir paralellik göstermektedir).

‘Açık Semalar’ uygulaması neler getirdiği şöyle özetlenebilir;

1. Havayolu şirketleri arasındaki rekabet artmıştır (serbest pazar),
2. Ulusal havayolu şirketlerinin devletler tarafından korunması zorlaşmıştır (tüm havayolu şirketlerine eşit uygulama),
3. Liberal tarifersiz uçuş düzenlemeleri başlamıştır,
4. Havayolu şirketleri ortak hareket–birleşme içine girebilmişlerdir, bu konudaki kısıtlamalar kalkmıştır (Örnek; STAR Alliance),
5. Düşük ücretli (low-cost) şirketler ortaya çıkmıştır (Ryan Air, JetBlue),
6. Pazar koşulları bilet ücretlerinde azalmaya neden olmuştur
7. Güvenlik ve uçuş emniyet standartları yükselmiştir,
8. Kargo taşımacılığında yeni haklar sağlanmıştır,
9. Bilgi-işlem teknolojisi gelişmiştir (özellikle rezervasyon ve bilet alımları)... (Bureau of Economic and Business Affairs, 2015).

Tüm bu gelişmeler beraberinde havayolu birlikteliklerini geliştirmiş; yolcu taşıma ortaklığı, yer hizmetleri ortaklığı, sık uçuş programları, uçuş kodu paylaşımı, ortak bilet satış, tarife/kapasite koordinasyonu, ortak mühendislik/bakım hizmetleri, ortak uçuşlar, ortak yolcu/kargo hizmetleri konularında ortaklıklar/birliktelikler oluşmuştur. Bu gelişmeler neticesinde, günümüz havayolu ulaşımına baktığımızda, ticari ortaklıklardan stratejik, bölgesel ortaklıklardan da küresel ortaklıklara geçişi ve çoğalan birliktelikleri görmekteyiz. Serbestleşmeler sonrasında artan rekabet koşulları, maliyetleri de azaltmış, daha çok merkeze daha sık uçuş imkânı oluşmuş, farklı hizmet koşullarında farklı uçuş ve bilet ücret seçenekleri ortaya çıkmıştır.

1.3 Mevcut durum

1.3.1 Dünyada Faaliyet Göstermekte olan Havayolu Şirketleri

Dünyada mevcut toplam tarifeli-tarifersiz havayolu şirketleri için tam/kesin bir sayı verilmesi mümkün değildir. Bu konuda esas alınabilecek sayılar için Hava Ulaşım Aksiyon Grubu (ATAG; Air Transport Action Group), Uluslararası Havayolu Taşıyıcılar Birliği (IATA; International Air Transport Association), Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği (IACA; International Air Carriers Association), ve büyük uçak imalatçıları verilerinin esas alınması uygundur.

Dünya çapında havacılık endüstrisinden 50'den fazla üyesi bulunan ve bu konuda detaylı çalışmalar yaparak raporlar hazırlayan ATAG, 2014 yılı verilerine göre yılı verilerine göre, dünyadaki toplam havayolu (tarifeli-tarifersiz) sayısını 1.397 olarak vermektedir. ATAG'a göre bu şirketleri yaklaşık 20.101'i jet toplam 25.332 uçak ile yılda 37,4 milyon ticari sefer yapmaktadır. (ATAG, 2014).

Tarifeli sefer yapan 243 havayolu şirketinin üyesi olduğu IATA (31.12.2013; Türk şirketler: THY, Atlas Jet, Onur Air, Freebird, Pegasus, SunExpress, SKY) üyelerinin dünya pazarının % 84'üne hizmet verdiğini ifade etmektedir. Bu şirketler 2013 yılında, 25.310 uçak (ortalama 134 koltuk/uçak) ile 31,6 milyon tarifeli sefer gerçekleştirmişler ve 10,6 milyar ABD Doları vergi sonrası kar etmişlerdir (IATA, 2014). Tarifersiz sefer yapan havayolu şirketinin üye olduğu IACA'nın mevcut üye sayısı ise sadece 27 olup yıllık toplam uçuş verileri yayınlanmamaktadır (International Air Carrier Association, Resmi Web Sitesi, 2015).

Kuruluş yılları itibariyle halen faaliyetine devam eden en eski havayolu şirketlerine örnek olarak KLM (Hollanda; 1919), Avianca (Kolombiya; 1919), Qantas (Avustralya; 1920), Aeroflot (Rusya 1920), Çek Havayolları (Çek Cumhuriyeti; 1923), Finnair (Finlandiya; 1923), Delta Airlines (ABD; 1924), Tajik Air (Tacikistan; 1924) ve Air Sırbia (Sırbistan; 1927) şirketlerini göstermek mümkündür. Bilindiği üzere, THY de 1933 yılında faaliyetine başlamıştır.

1.3.2 Türkiye’de Faaliyet Göstermekte Olan Havayolu Şirketleri

1.3.2.1 1983-2003 yılları arasında kurulan ancak faaliyetlerine son vermiş havayolu şirketleri

Türkiye’de günümüzde faaliyet gösteren havayolu şirketleri hakkında bilgi vermeden önce, özel havayolu şirketlerinin faaliyete geçtiği yıl olan 1983 ile yapılan düzenlemeler ile havayolu taşımacılık faaliyetlerinde hızlı bir gelişmenin başlangıcı olan 2003 yılı arasındaki dönemin genel bir inceleme ve değerlendirmesinin yapılması gerekli görülmüştür.

1983 yılı Türk Sivil Havacılığı için önemli bir dönüm noktası olmuştur. Cumhuriyetimizin ilk 60 yılında, havaalanları ve havayolu işletmecilik faaliyetleri, münferit uygulamalar hariç kamu kuruluşları eliyle yürütülmüştür. 14 Ekim 1983 tarihinde yürürlüğe giren 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile gerçek ve tüzel kişilere havaalanı ve havayolu kurma ve işletme hakkı tanınmıştır. Hava araçlarıyla faaliyette bulunma işleri, anılan Kanun kapsamında çıkartılan yönetmelikler ile düzenlenmiştir. Bu değişiklik ile günümüze kadar pek çok özel havayolu kuruluşu faaliyet göstermişse de bunların büyük çoğunluğu çeşitli nedenlerden faaliyetlerine son vermiştir. Havaalanı kurma ve işletme ise, birkaç istisna hariç kamu tekelinde sürmeye devam etmiştir. 1987 yılında da, Daire Başkanlığı düzeyinde olan sivil havacılık otoritemiz ‘Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM)’ olarak yapılandırılmıştır. SHGM, 18 Kasım 2005 tarihinde çıkartılan 5431 sayılı Kanun ile de bugünkü finansal açıdan özerk yönetim yapısına sahip olmuştur.

İç ve dış hatlarda tarifeli ve/veya tarifersiz seferlerle ücret karşılığında yolcu ve yük veya sadece yük taşımak üzere kurulmuş veya kurulacak ticari hava taşıma işletmelerinin faaliyetlerini düzenleyen Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği-SHY-6A (Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği- SHY-6A, 2013), zaman içinde pek çok değişikliğe uğramış, özellikle faaliyete geçilmesine esas uçak sayıları ve sermaye yeterliklerine ilişkin hükümler yenilenmiştir. İlk olarak 1984 tarihinde yayımlanan, 2005 tarihinde yenilenen ve son olarak, 16 Kasım 2013 tarihinde tamamen yeni yazılım olarak yürürlüğe giren yönetmelikte yer alan havayolu şirketi kurulmasına esas önemli maddeler aşağıda belirtilmiştir (Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği- SHY-6A, 2013). Son Yönetmelikte, bir öncekine göre

özellikle faaliyette bulunma için gerekli uçak sayıları (tarifeli seferlerde 5 uçak değişmedi, tarifersiz seferlerde 2 olan uçak sayısı 3'e, yük taşımacılığında 1 olan uçak sayısı ise 2'ye yükseltildi) ve ödenmiş sermaye tutarları (uçak başına bir milyon ABD doları olan koşul aşağıdaki şekilde en az sermaye haline dönüştürüldü) ile ilgili değişikliklerin, mali gücü yüksek ve faaliyetleri kalıcı şirket yapısı oluşturulmasına yönelik olduğunu söylenebilir (Takip eden bölümlerde, 1983 yılı sonrasında kurulan birçok şirketin çok kısa ömürlü olduğu görülecektir).

Genel hükümler;

1. Koltuk kapasitesi yirmi ve üzeri olan uçaklar ile yolcu ve/veya yük taşımacılığı yapan ticari hava işletmeleri havayolu işletmesi (şirketi) olarak tanımlanmaktadır.
2. Koltuk kapasitesi yirmi veya daha fazla olan hava araçları ile faaliyette bulunacak havayolu işletmeleri ile sadece yük taşımacılığı faaliyetinde bulunacak işletmeler anonim şirket olarak kurulacaktır.
3. Havayolu şirketlerinde, şirket çoğunluk payları ve yönetim kurulu üyeleri ile oy hakkı çoğunluğu T.C. vatandaşları üzerinde olacaktır (Ancak, hisseleri Borsa İstanbul ve uluslararası borsalarda işlem gören halka açık şirketlerde, payların %51'inin nama yazılı olma şartı aranmayacak; sadece nama yazılı paylarda ve şirketi temsil ve idare etmeye yetkili olanlarda T.C. vatandaşlığı koşulu sağlanacaktır). Yönetmelikte, gerekli çoğunlukların sağlanması ve korunması için pay devri, dolaylı pay sahipliğinin tespiti, birleşme-bölünme-devralma vb. hususlar da ayrıntılı olarak düzenlenmiştir.
4. Koltuk kapasitesi yirmi ve daha fazla olan hava araçları ile yolcu/yük taşımacılığı faaliyetinde bulunacak işletmeler havacılık ve havacılıkla ilgili işler dışında faaliyette bulunmayacaklardır.
5. Uçakların mülkiyetine sahip olunması zorunlu olmayıp faaliyetlerin tamamı kiralık uçaklar ile gerçekleştirilebilir.
6. Filodaki uçak sayısında eksilme olması halinde en fazla altı ay içinde bu eksikliğin giderilmesi gereklidir.
7. İşletmeci, filosunda bulundurması gereken uçak sayısı ve ödenmiş sermaye koşullarını yerine getirmesi halinde, filosunda daha az koltuk kapasitesine sahip hava aracı veya sadece kargo uçağı bulundurabilir. Bu hava aracı

veya hava araçları için Yönetmelikte belirtilen koltuk ve kargo kapasiteleri dikkate alınarak ödenmiş sermaye ilave olarak aranır.

Tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapacak havayolu işletmeleri;

1. Filosunda koltuk kapasitesi yüz veya daha fazla olan uçaklar ile operasyon yapma durumunda mülkiyet ve kiralık olmak üzere en az beş adet uçağı Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydetmek zorundadır.
2. On beş uçağı kadar en az 15 milyon ABD Doları tamamı nakit ödenmiş sermaye zorunludur ve her ilave uçak için buna 1 milyon ABD Doları daha eklenecektir.

Sadece tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapacak havayolu işletmeleri;

1. Filosunda koltuk kapasitesi yüz veya daha fazla olan uçaklardan mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az üç uçağı Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydetmek zorundadır.
2. On uçağı kadar, en az 10 milyon ABD Doları tamamı nakit ödenmiş sermaye zorunludur ve her ilave uçak için buna 1 milyon ABD Doları daha eklenecektir.
3. İki uçağı Türk Sivil Hava Aracı Siciline kaydettirme halinde, 1 yıl süreli geçici faaliyette bulunulabilir.
4. Faaliyette bulunan işletmelerin, tarifeli sefer yapma talepleri halinde, tarifeli seferler için belirtilen koşulları sağlamaları gereklidir.

Tarifeli ve tarifesiz seferler ile sadece yük taşımacılığı yapacak havayolu işletmeleri;

1. Sadece yük taşımacılığı yapacak şirketler en az iki uçağı Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydetmek zorundadır.
2. On uçağı kadar, en az 5 milyon ABD Doları tamamı nakit ödenmiş sermaye zorunludur ve her ilave uçak için buna beş yüz bin ABD Doları daha eklenecektir.
3. Bu işletmeler filolarında yolcu uçağı bulunduramaz. Yolcu taşımacılığı da talep edildiğinde, Yönetmelikte belirtilen diğer koşullarında sağlanması gereklidir.

Dikkat edilecek olursa, Yönetmelikte tarifeli ve tarifersiz seferler için bir tanımlama getirilmediği gibi ‘charter, düşük maliyetli (low-cost)’ vb. taşımacılık türlerine de değinilmemiştir. Yurt dışı bilet ücretleri belirlemede havayolu şirketleri yetkilidir. Yurt içi bilet ücretlerinin belirlenmesi de serbest olmakla birlikte – son dönemlerde – Kanun ve yönetmeliklerde karşılığı olmamakla birlikte gönüllü tavan fiyat uygulaması yapılmaktadır.

1983 yılından sonra kurulan havayolu şirketlerine göz attığımızda, faaliyette buldukları süre içerisinde taşıdıkları yolcu sayıları bağlamında – 1 milyondan fazla yolcu taşıyanlar olarak; İstanbul, SKY, Air Alfa, Air Flay, Sunways, Anadolu Havacılık, Sultan, Tur Avrupa, Green ve Birgen şirketlerini görmekteyiz. Bu şirketler içinde en uzun ömürlüsü İstanbul Hava Yolları (13 yıl), SKY Hava Yolları (12 yıl) ve Air Alfa (11 yıl) olmuş, bazıları 5-6 yıl faaliyet gösterse de çoğunluğu sadece 2-3 yıl süre ile ayakta kalabilmiştir. Özelleşmeyi takip eden ilk yıllarda kurulan bu şirketler, düşük işletme sermayesi, yaşlı uçak kullanımı, kısa sürede yüksek kar amacı vb. nedenlerle kapanmak zorunda kalmıştır. Bu gelişmeler, SHGM’nün havayolu kurulmasına ilişkin, yukarıda belirtilen ilk düzenlemeleri (SHY-6A) geliştirmesini de beraberinde getirmiştir. Örnek olarak 1991 yılında faaliyet gösteren havayolu şirketlerine baktığımızda, toplam 12 şirketten bugün sadece 3’ünün (THY, Pegasus ve Sun Express) faaliyetlerine devam ettiğini görmekteyiz (Saldıraner, 1992: 52-53). Aşağıda (Tablo 1.2) 1983 yılı sonrasında kurulan, faaliyetleri son bulmuş tüm havayolu şirketlerinin faaliyet sürelerindeki toplam gelen-giden yolcu trafikleri ile toplam taşınan yolcu miktarları verilmiştir (DHMİ, 1984-2014).

DHMİ Genel Müdürlüğü’nce her yıl düzenli olarak yayımlanmakta olan İstatistik Yıllıkları’ndan çıkartılan bu bilgilere göre, 1983 yılı sonrasında kurulan havayolu şirketlerinden toplam 38 tanesi bugün faaliyette değildir. 30 yılda 38 şirketin sektöre girip-çıkması oldukça dikkat çekicidir. Bu şirketlerin 11’i sadece 1 veya 2 yıl faaliyet gösterebilmiştir. K. Kıbrıs HY hariç 37 şirketin faaliyette bulunma ortalaması 5,5 yıldır (K. Kıbrıs HY, kayıtlarda Türk Şirketi olarak yer almakla birlikte, aslında KKTC merkezli bir havayolu şirkettir). Bu ortalamayı geçen şirket sayısı ise 10’dur. Bu durum, SHGM tarafından sermaye yapısı düzenlemelerinin gerekliliğine temel oluşturmuştur.

Tablo 1.2: 1983 yılı sonrası kurulan ve faaliyetleri son bulmuş Türk şirketleri (DHMI, 1984-2014).

Şirket Adı	Toplam Faaliyet Yılı (2014)	Toplam Yolcu Trafığı (Gelen-Giden)	Toplam Yolcu (Kişi)
İstanbul HY	13	17.936.961	15.534.483
Sky HY	13	15.646.416	15.188.529
K.Kıbrıs HY	27	13.587.622	13.817.592
Alfa Air	11	5.647.191	5.516.222
Air Flay	6	3.810.367	4.378.966
Inter Express HY	7	2.707.297	2.690.456
Sunways HY	3	2.070.278	2.063.541
Anadolu Havacılık	5	2.563.199	2.517.045
Sultan HY	4	1.551.954	1.480.982
Tur Avrupa HY	7	1.533.088	1.465.187
Green Air	5	1.110.486	982.980
Birgen HY	7	1.010.088	993.177
Aydın Hv. Taş.	3	913.016	783.922
Holiday HY	2	762.213	756.063
THT (Türk Hv. Taş.)	5	742.866	372.370
GTI HY	3	631.576	623.980
Saga HY	8	484.302	479.536
Noble HY	2	476.832	450.268
Sönmez HY	10	338.721	508.082
Best HY	4	259.169	243.182
Bosphorus HY	6	252.245	246.678
Rose HY	2	216.791	215.227
Dünyaya Bakış HY	4	205.784	200.659
Albatros HY	5	167.921	164.432
Akdeniz HY	1	136.898	134.631
Boğaziçi HY	2	134.690	124.493
Top Air	4	129.649	117.515
Turhan Havacılık	2	98.419	97.444
Nesu	2	71.091	61.344
Toros HY	2	Veri eksik	Veri eksik
Kuzu HY	6	34.506	34.506
Active Air	2	32.915	31.951
Bodrum İmsik HY	4	23.520	11.760
Tayfun HY	1	22.201	11.101
Golden Air	2	20.769	20.324
Dardanel HY	2	10.756	5.378
Karadeniz HY	2	9.260	4.892
And HY	4	252	378
Taşınan Toplam Yolcu			72.329.265

1.3.2.2 2003 yılı sonrası gelişmeler

2002 yılında Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (UDHB) “Her Türk Vatandaşı En Az Bir Kere Uçağa Binecek”, “Uçmayan Kalmasın” vb. sloganlar ile havayolu ulaşımının gelişmesi ve ülke çapında yaygınlaşması için bir dizi uygulama başlatmıştır (Ministry of Transport and Communication, 2009: 25-32). Bu uygulamalardan en önemlisi özel havayolu şirketlerine tanınan yeni iç hat uçuşları olmuştur. Halen devam eden bu uygulamada, özel havayolu şirketlerinin uçmaya başlayacakları yeni iç hat güzergahlarında belirli bir süre pazar paylarını korumaları sağlanmıştır (diğer bir ifade ile bu süre içinde bu güzergahların başka havayolu şirketlerine tahsis edilmeyeceği garantisi verilmiştir). THY'nın alt marka olarak Anadolu Jet'i faaliyete geçirmesi (bilahare Anadolu Jet uçuşları Sun Express operasyonuna dönüşmüştür) ve iç hatlarda uçan havayolu şirketi sayısının da hızla artması ile iç hatlarda büyük bir yolcu artışı yaşanmış, bilet ücretleri de neredeyse tren-otobüs ücretleri ile rekabet eder hale gelmiştir (Bunun tek istisnası Atatürk Havalimanı'na yapılan iç hat seferleridir).

Diğer yandan THY'nın bu dönemde dünya ve Avrupa'da yaşanan krizleri bir fırsat haline dönüştürerek uçak sayısı ve sefer yapılan merkez sayısında önemli bir artışı yakalaması ülkemiz dış hat yolcu sayısında da önemli artışları beraberinde getirmiştir. Bu dönemde faaliyete başlayan 4 yeni havayolu şirketinin de yolcu sayısı artışlarına – THY kadar olmasa bile - katkısı olmuştur.

2003-2014 yılları arasındaki gelişmeye baktığımızda (a) yolcu trafiğinin %382, (b) uçak trafiğinin %217, (c) taşınan kargonun %197, (d) havayolu şirketleri uçak sayısının %160, (e) yapılan ikili havacılık anlaşmalarının %101 arttığı, 2003 yılında iç hatlarda 2 merkezden 26 noktaya sefer yapılırken bunun 6 havayolu şirketi ile 7 merkezden 53 noktaya çıktığı, dış hatlarda da 60 merkeze sefer yapılırken bunun 237'e çıktığı görülmektedir (TOBB, 2014: 47-51; TOBB, 2015: 41-47).

1.3.2.3 Günümüzde Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu işletmeleri

Türkiye'de 31 Aralık 2014 itibariyle tarifeli ve/veya tarifesiz havayolu yolcu ve/veya kargo taşımacılığı yapmaya yetkili 13 şirket mevcuttur (Tablo 1.3). Bu şirketlerden 10'u yolcu ve 3'ü kargo taşımacılığı yapmaktadır (THY hem yolcu hem

de kargo taşımacılığı için yetkilidir. 2013 yılına göre, havayolu şirketlerimizin 385 olan uçak sayısı 422'ye, 66.639 olan toplam koltuk kapasitesi de 76.297'ye yükselmiştir. Kargo taşıma kapasitesi ise 5 uçağın filolardan ayrılmasıyla 1.639.130 kg.'dan 1.349.875 kg.'a gerilemiştir (TOBB, 2015: 27-28).

Tablo 1.3'de 2003-2014 yılları havayolu şirketleri gelişimi gösterilmiştir. 2003 yılından beri sektöre yeni şirket girişi olmamıştır. Şirketlerin filolarına uçak ilavesi yıllara göre değişkenlik göstermekte olup bazı yıllar hariç düzenli bir artıştan söz edilebilir.

Tablo 1.3: 2003-2014 yılları havayolu şirketleri gelişimi (SGHM, 2015).

Yıl	Şirket Sayısı	Uçak Sayısı	İlave Uçak	Koltuk Sayısı	Koltuk/Uçak
2003	15	161		27.599	171
2004	15	202	41	34.403	170
2005	15	240	38	39.903	166
2006	15	259	19	42.335	163
2007	15	250	-9	40.185	161
2008	15	270	20	43.524	161
2009	15	297	27	47.972	162
2010	15	349	52	57.899	166
2011	15	346	-3	61.965	179
2012	15	370	24	65.208	176
2013	13	385	15	66.539	173
2014	13	422	37	76.297	181

Mevcut havayolu şirketlerine ilişkin bilgiler de Tablo 1.4'de verilmiştir. Bu şirketlerden, THY ve sadece kargo taşımacılığı yapmakta olanlar hariç diğerleri ilerleyen bölümlerde detaylı olarak ele alınacaktır (THY'nin bir alt markası olan Anadolu Jet'de incelenecektir – Anadolu Jet'e ilişkin sayısal bilgiler THY içinde yer almakta olup ayrı yayınlanmamaktadır).

Tablo 1.4: 2014 yılsonu itibariyle faaliyette olan havayolu şirketlerimiz (TOBB, 2014: 31).

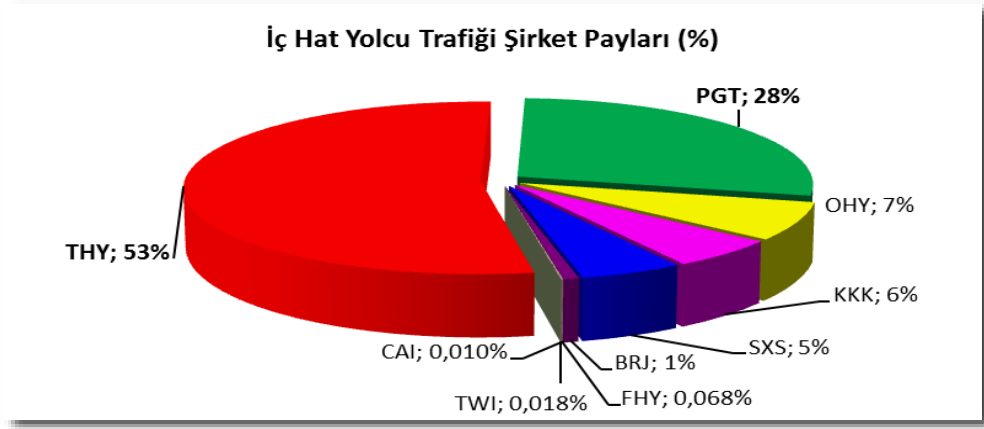
HAVAYOLU ŞİRKETLERİ	KUR. YILI	YOLCU UÇAĞI	KOLTUK KAPASİTE	KARGO UÇAĞI	YÜK KAPS. (kg)	TOPLAM UÇAK
TÜRK HAVA YOLLARI (THY)	1933	224	43.250	7	421.000	231
ONUR AIR	1992	21	4.809	-	-	21
PEGASUS	1990	46	8.634	-	-	46
GÜNEŞ (SUN) EKSPRESS	1989	53	9.672	-	-	53
ATLAS JET	2001	18	3.594	-	-	18
TURİSTİK HT (CORENDON)	2004	10	1.849	-	-	10
HÜRKUŞ (FREEBIRD)	2001	8	1.520	-	-	8
İHY (İZAIR)	2005	6	1.116	-	-	6
TAILWIND	2009	7	1.218	-	-	7
BORA JET	2008	8	635	-	-	8
MNG (KARGO)	1996	-	-	7	353.000	7
ACT (KARGO)	2004/2011	-	-	4	454.300	4
ULS (KARGO)	2004/2009	-	-	3	121.575	3
TOPLAM		401	76.297	21	1.349.875	422

Not; Havayolu şirketlerinin yolcu-kargo amacı dışındaki (örneğin eğitim) uçakları dâhil değildir.

Havayolu şirketlerimizden yolcu taşımacılığı yapanların tamamının, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden "İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerde Yolcu ve Yük Taşımacılığı" için SHY-6 Yönetmeliği çerçevesinde "İşletme Ruhsatı" mevcuttur (SGHM, Resmi Web Sitesi). Bu şirketlere ait uçuşların istatistik yıllıklarında yer alacak bilgiler bağlamındaki tarifeli-tarifersiz ayırımı, sunulan uçuş programlarına göre DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır.

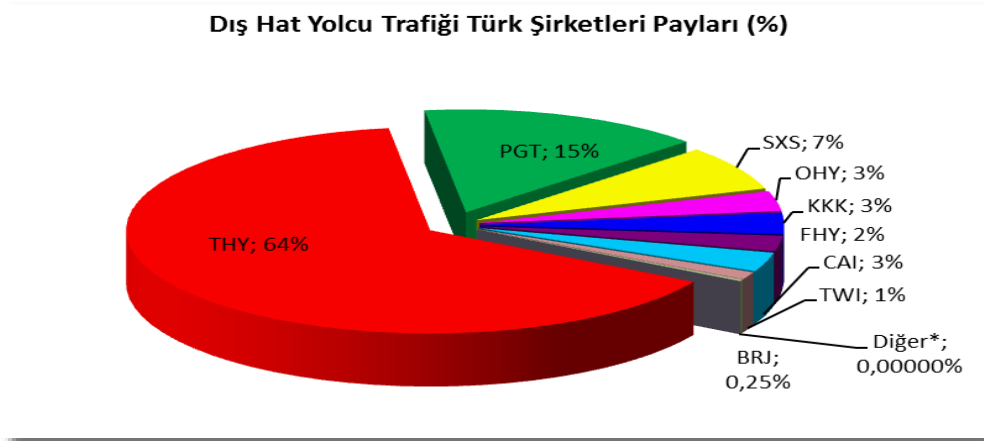
2014 yılsonu itibariyle Türk şirketlerinin iç ve dış hat yolcu taşıma payları izleyen şekillerde (Şekil 1.3 ve Şekil 1.4) verilmiştir. Şirket bazındaki detay bilgiler ise daha sonraki bölümlerde ayrıca verilecektir. 2014 yılında, yurt içi yolcu taşımacılığında Türk Hava Yolları (Anadolu Jet ile birlikte) pazarın %53'üne hizmet

vermiştir. Pegasus %28, Onur Air %7, Atlas Jet %6, Sun Express %5 ve Bora Jet %1 oranında iç hat yolcu taşımacılığında pay almışlardır (TOBB, 2015: 29).



Şekil 1.3: 2014 yılı havayolu şirketleri iç hat yolcu taşıma payları (DHMI, 1984-2014; TOBB, 2015: 30).¹

2014 yılı dış hat trafiği uçak ve yolcu trafik payları da Şekil 1.4'de gösterilmiştir. Grafiklerden görüleceği üzere THY tek başına tüm yolcu/uçak trafiğinin %64'ünü taşımıştır. Pegasus ise son yıllardaki büyümesiyle birlikte dış hat pazar payını %15'e çıkarmıştır. SunExpress %7 ile 3. şirket konumunda olup diğer şirketlerimiz payı %1-%3 arasında değişmektedir (TOBB, 2015: 31).



Şekil 1.4: 2014 yılı yurt dışı yolcu taşımacılığında Türk şirketleri yolcu trafik payları (DHMI, 1984-2014; TOBB, 2015: 32).²

¹ KKK; AtlasJet, BRJ; BoraJet, CAI; Corendon, FHY; Freebird, OHY; Onur, PGT; Pegasus, SHY; Antalya Bird, SXS; SunExpress, TWI; Tailwind

² KKK; AtlasJet, BRJ; BoraJet, CAI; Corendon, FHY; Freebird, OHY; Onur, PGT; Pegasus, SHY; Antalya Bird, SXS; SunExpress, TWI; Tailwind

Yine 2014 yılı için toplam ticari yolcu taşımalarındaki Türk şirketler –yabancı şirketler yolcu paylaşımı %61’e %39 Türk şirketler lehinedir. 2000’lere kadar yarı yarıya şekilde seyreden bu paylaşım, son yıllarda hızlı bir şekilde Türk şirketleri lehine değişmiştir (2011; %56, 2012; %58; 2013; %61) (TOBB, 2015: 31).

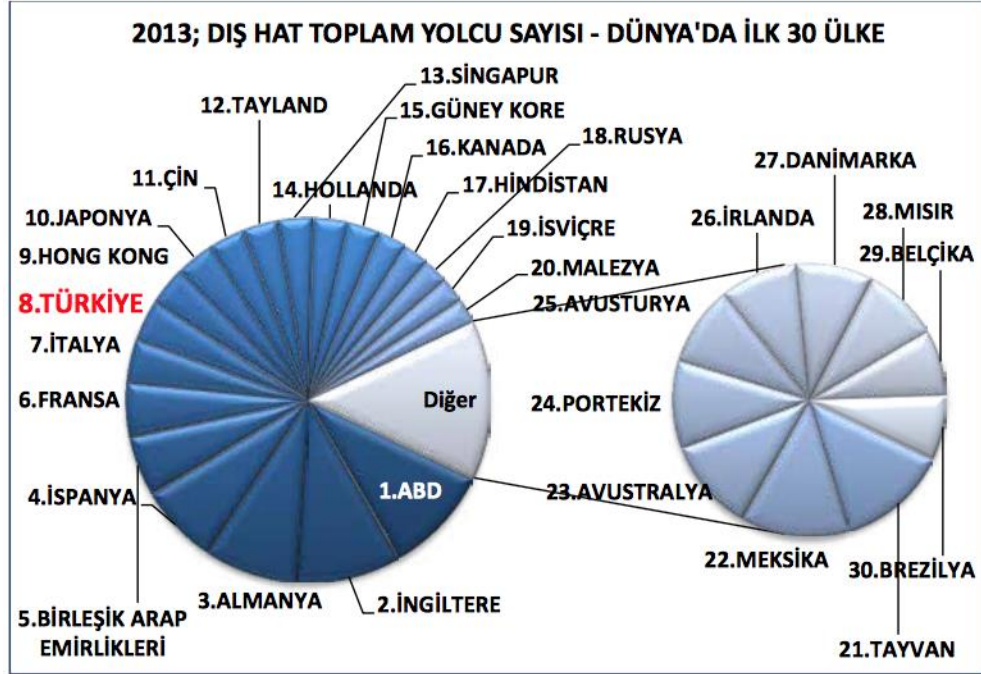
Tablo 1.5: Türkiye, 2013-2014 yılları sektör büyüklükler (TOBB, 2015: 18).

Hava Taşıma İşletmeleri	2013	2014	Hava Araçları	2013	2014
Havayolu İşletmesi	13*	13*	Havayolu İşletmeleri	385	422
Hava Taksi İşletmesi	53	50	Hava Taksi İşletmeleri	214	212
Genel Havacılık İşletmesi	53	65	Genel Havacılık	283	322
Balon İşletmesi	22	25	Balon İşletmesi	203	213
Zirai İlaçlama İşletmesi	39	39	Zirai İlaçlama İşletmeleri	58	62
Toplam	180	192	Toplam	1.143	1.231
*1’i yolcu ve kargo, 3’ü sadece kargo			2015 Ocak Sonu; 1.245		
Sivil Hava Trafikğine Açık Havalimanları*			Yer Hizmetleri Kuruluşları		
DHMI Tarafından İşletilen	47	47	A Grubu	3	3
Diğer Şirketlerce İşletilen	5	6	B Grubu	16	17
Toplam	52	53*	C Grubu	28	27
*Önceden müsaadeye tabi askeri havalimanları ile özel kullanımlı havalimanları dâhil değildir.			Yetkilendirme		
			Toplam	47	47
Özel Sektör Terminal İşleticileri			Bakım ve Eğitim İşletmeleri		
İç Hat - Dış Hat	9	9	Bakım Organizasyonu	54	61
İç Hat	7	8	Uçuş Eğitim Org.	32	29
			Tıp Eğitim Organizasyonu	14	14
Heliport’lar	54	69	Toplam	100	104

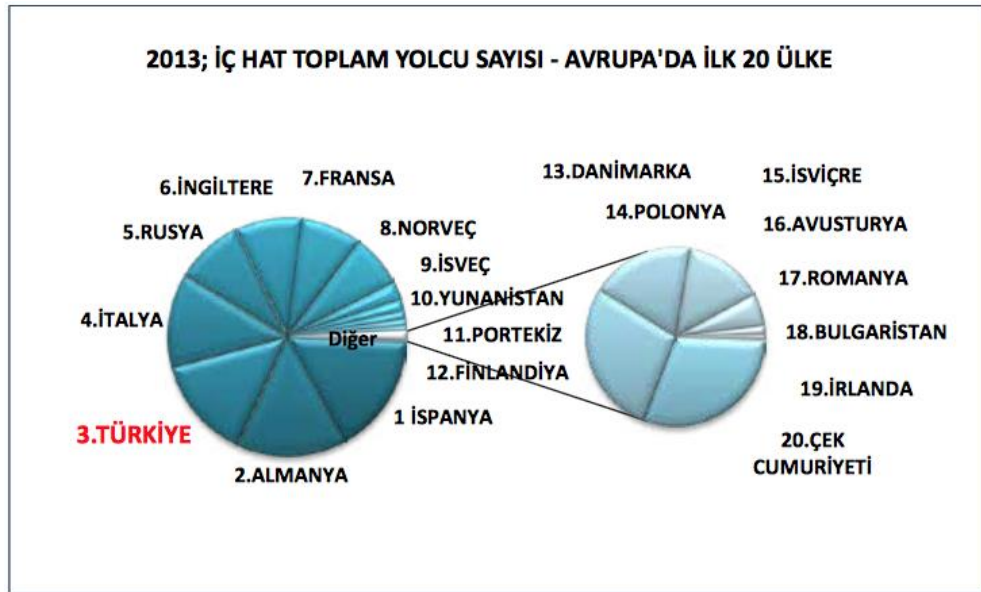
Türkiye’de 2014 yılsonu itibariyle 53 havalimanından 13 havayolu şirketi seferler yapmaktadır. 50 hava taksi, 65 genel havacılık işletmesi mevcuttur. 39 zirai mücadele işletmesi mevcut olmakla birlikte faaliyetleri çok kısıtlıdır. Toplam uçak sayısı 422’si havayolu şirketlerine ait olmak üzere 1.231’dir (Tablo 1.5).

5-7 Eylül 2013 tarihlerinde İstanbul’da yapılan 11. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Şurası çalışmalarında; Ülkemiz hava trafik gelişmelerinde görülen hızlı artışın 2035 yılına kadar olan dönemde de dünya ortalamalarının üzerinde devam edeceği ve yolcu trafiğinin 2023 yılında 297,1 milyona, 2035 yılında da 477,8 milyona çıkacağı belirtilmiştir. Ayrıca, artan bu uçak ve yolcu trafiği bağlamında, mevcut havalimanlarımızın kapasitelerinin geliştirilmesinin yanı sıra ve yeni havalimanları ihtiyacına da dikkat çekilmiştir (Saldıraner, 2013: 68-72).

Son yıllardaki hızlı artışlar sonucunda, Türkiye'nin dünya ve Avrupa'daki sıralamadaki yeri hızla yükselmiştir. 2013 yılsonu verileri itibariyle Türkiye, yolcu taşımacılığında Avrupa'da ilk 5, dünyada ise ilk 20 içinde yer almaktadır (Şekil 1.5).



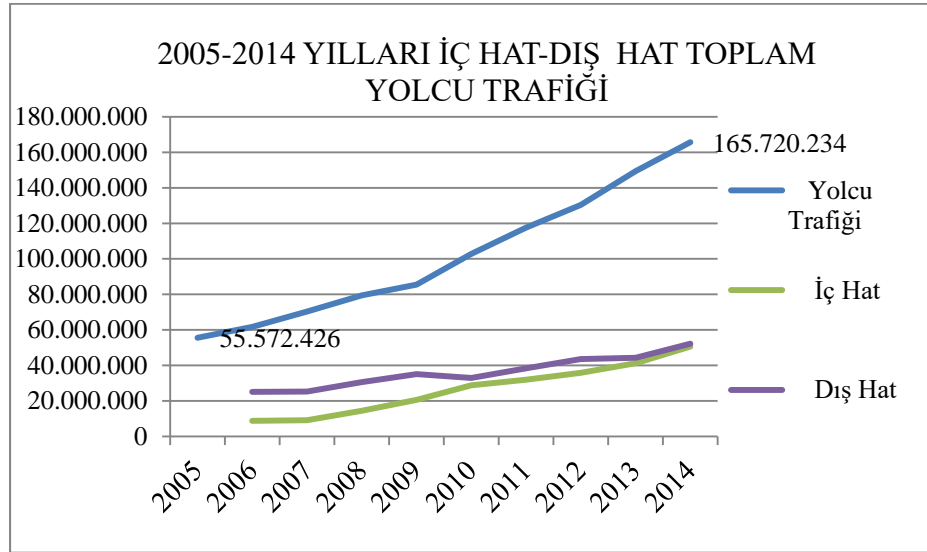
Şekil 1.5: 2013; Dünya toplam dış hat yolcu hareketi: Dünyada ilk 30 ülke (TOBB, 2014: 59).



Şekil 1.6: 2013; Avrupa toplam iç hat yolcu hareketi: Avrupa'da ilk 20 ülke (TOBB, 2014: 60).

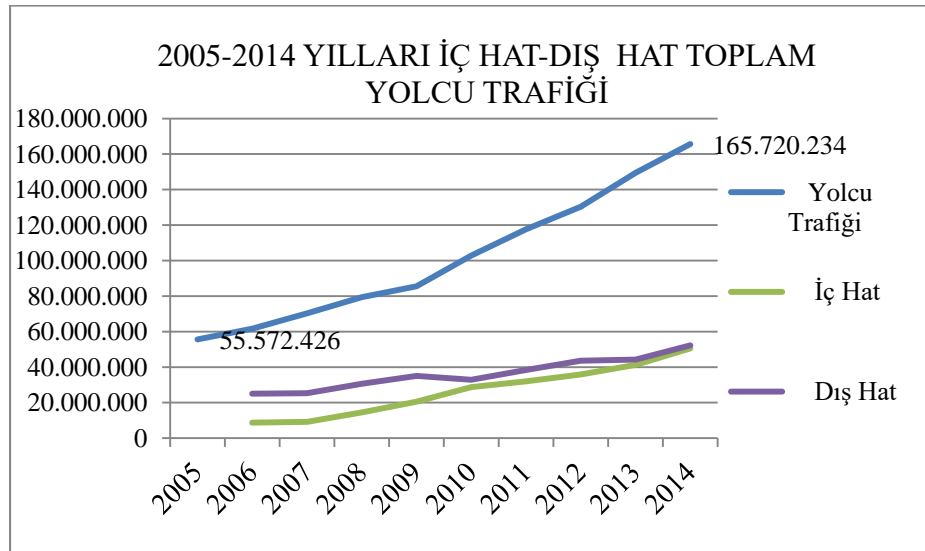
2013 yılında 76.148.526 olarak gerçekleşen iç hat yolcu trafiği, 2014 yılında %12,2 artışla; 85.416.166'ya, dış hat yolcu trafiği 73.281.895'ten %9,6 artışla

80.304.068'e, toplam yolcu trafiği de 149.430.421'den %10.9 artışla 165.720.234'e yükselmiştir (Şekil 1.7).



Şekil 1.7: 2005-2014 yılları iç hat- dış hat toplam yolcu trafik gerçekleştirmeleri (TOBB, 2015: 42).

2013 yılında 1.059.391 olan ticari uçak trafiği, 2014 yılında %9,5 artışla 1.159.837'ye yükselmiştir. Havalimanlarında iç hat ticari uçak trafiği 606.063 - dış hat ticari uçak trafiği de 553.774'tür. (Şekil 1.8).

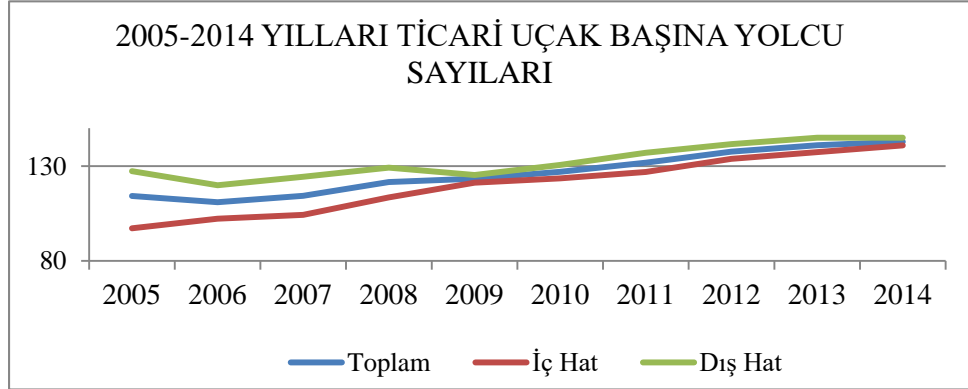


Şekil 1.8: 2005-2014 iç hat-dış hat ticari uçak trafik gerçekleştirmeleri (TOBB, 2015: 44).

2014 yılında, dış hat tarifeli/tarifesiz yolcu ayırımında ise; Türk şirketleri uçuşlarında tarifeli %86, tarifesiz %14 oranı gerçekleşmiştir. Yabancı taşıyıcılarda

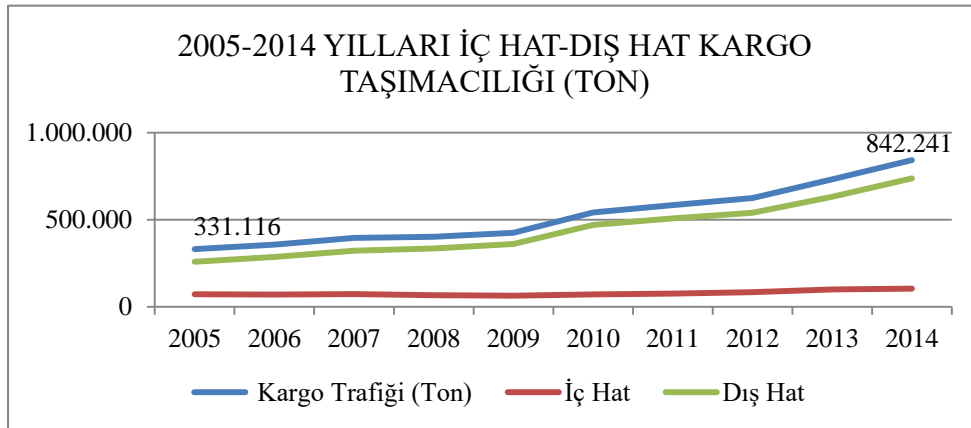
ise bu oran %52/%48 şeklindedir. Türkiye dış hat yolcu toplamında ise tarifeli yolcu %73, tarifesiz yolcu %27'dir. Burada dikkati çeken Türk şirketlerinin ağırlıklı olarak tarifeli yolcu taşınması olup bu orandaki en büyük etken muhakkak ki THY'nin yoğun tarifeli yolcu taşımacılığıdır.

2014 yılında, uçak başına iç hatlarda 141 yolcu, dış hatlarda 145 yolcu olmak üzere ortalama uçak başı 143 yolcu sayısı gerçekleşmiştir (Şekil 1.9).



Şekil 1.9: 2005-2014 iç hat- dış hat uçak başına yolcu sayıları (TOBB, 2015: 45).

Ülkemiz yolcu trafiğinde yaşanan artış, son birkaç yıldır toplam kargo trafiğine de yansımaya başlamıştır. 2014 yılında iç hatlarda 104.941 ton, dış hatlarda 737.300 ton olmak üzere toplam 842.241 ton kargo taşımacılığı gerçekleşmiştir. 2014/2013 yılları artış oranı %15,1'dir. (Şekil 1.10).



Şekil 1.10: 2005-2014 iç hat- dış hat uçak başına yolcu sayıları (TOBB, 2015: 46).

1.4 Türkiye’de Faaliyet Gösteren Havayollarının İncelenmesi

Bu bölümde Türkiye’de faaliyet göstermekte olan havayolları hakkında kısa bilgiler verilmektedir. Burada incelenen havayolları hakkında kapsamlı bilgiler şirketler ile yapılan görüşmelerden, yıllık faaliyet raporlarından ve DHMİ ile SGHM yıllık raporlarından alınmıştır.

1.4.1 Türk Hava Yolları (THY)

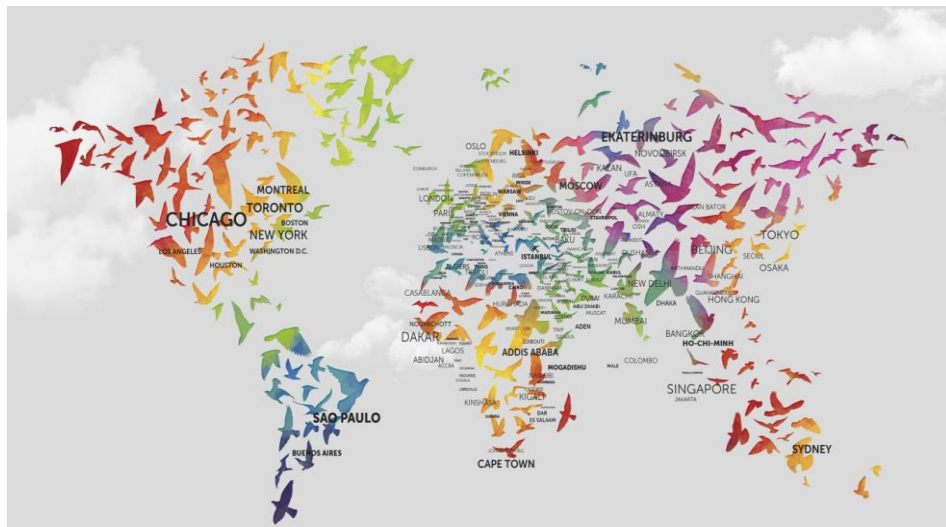
Milli havayolumuz THY, 20 Mayıs 1933 tarihinde Milli Savunma Bakanlığı’na bağlı olarak ‘Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi’ adıyla, ülkemiz havalimanlarını işletmek ve havayolu işletmeciliği yapmak üzere kurulmuş ve 7’si pilot, toplam 24 personel ve en büyüğü 10 koltuk kapasiteli 5 uçak ile faaliyete geçilmiştir. 1935 yılında Bayındırlık Bakanlığı’na bağlanan THY, 1945 yılında büyük bir hamle ile 30’u DC-3 olmak üzere uçak filosunu 52’ye çıkarmış, uçuş yapılan merkez sayısı da 3’ten 19’a yükselmiştir. Yolcu sayısı da yıllık 18 binden 37 bine çıkmıştır. 1947 yılında Ankara-İstanbul-Atina seferi ile ilk yurt dışı uçuş gerçekleştirilmiş, 1953 yılında seferler yeni açılan Yeşilköy (bugünkü adıyla Atatürk) Havalimanı’ndan yapılmaya başlanmıştır. 21 Mayıs 1955 tarihinde ise, havalimanı ve havayolu işletmecilikleri ayrılmış, havayolları işletmeciliği kısmı ‘Türk Hava Yolları’ adını almış, 1956 yılında da Anonim Ortaklık yapısı oluşturulmuştur. THY aynı yıl, IATA’ya da üye olmuştur. THY ilk jet uçaklarına 18 Ağustos 1967 tarihinde kiralık DC-9 uçakları ile kavuşmuş, kısa sürede tüm filo jetleşmiştir. İzleyen 5 yıl içinde, sırasıyla McDonnell Douglas DC-9, B-707 ve o zamanın en büyük uçağı olan DC-10’lar da filoya katılmıştır. 1970’li yıllar THY’nin özellikle Türk işçilerin yaşadığı başta Almanya olmak üzere yaptığı dış hat seferlerine şahit olmuştur. 1980’li yıllar sonrasında büyüme trendi içine giren THY’nin uçak sayısı 27’ye koltuk sayısı 3.909’a, taşınan yolcu sayısı da 2,5 milyona ulaşmıştır (Albayrak, 1983).

1984 yılında Kamu İktisadi Kuruluş statüsüne geçilmiş, 1985 yılında ise ilk Airbus uçağı, A310 filoya katılmış, bu şekilde Uzakdoğu ve Atlantik aşırı uçuşlar da başlamış, dış hat yolcusu 1 milyonu geçmiştir. 1989 yılında Lufthansa ile %50-%50 ortaklık ile SunExpress Şirketi kurulmuştur. THY tarihinin bir diğer önemli noktası,

1990 yılındaki özelleştirme ile halka açılımdır. İlk aşamada %1,53'lük kısım halka arz edilmiştir. Bu dönemde, kısa bir süre için de olsa iç hat uçuşlar için filosuna pervaneli uçaklar da (RJ-100) katılmıştır. 2000 yılında filodaki uçak sayısı 80'e ulaşmış, taşınan yolcu sayısı da yıllık 10 milyonu geçmiştir (THY, Resmi Web Sitesi).

THY kendi ifadesiyle 2003 yılı ve sonrasında küresel markalaşma dönemi olarak tanımlamaktadır. Hakikaten 2003-2014 yılları arasında yaşanan filo, uçuş hattı ve yolcu sayısındaki büyümeler bunu işaret etmektedir. Bugünkü duruma baktığımızda (31 Mart 2015), 109 ülkeye seferler yapan THY bu alanda dünya birincisidir. Uçulan uçuş noktası (şehir) sayısı ise 276'ya ulaşmıştır. %79 uçak-yolcu doluluk oranı ile haftada toplam 8.000'e yakın sefer yapılmaktadır. Uçuşların %40'a yakını Avrupa'yadır (THY, 2015).

Dünyanın en önemli network taşıyıcılarından biri haline gelen THY artık havayolları devler liginde hızla ilk sıralara yükselmektedir. Küresel uçuş rotalarının kesişme noktası üzerinde yer alan İstanbul'a yapılan doğrudan ve aktarmalı (transit) seferler, bu büyüme de önemli bir role sahiptir. Dünya trafiğinin %66'sı İstanbul üzerinden geçmektedir. Ülkemiz ve İstanbul'a 3 saatlik uçuş menzili içinde 41 ülke, 78 şehir, 4 saatlik menzilde 53 ülke, 118 şehir, 5 saatlik menzil içinde de 66 ülke, 143 şehir bulunmaktadır. Atatürk Havalimanı merkezli olarak dar gövdeli uçaklar ile yapılan Avrupa seferleri THY'ye önemli, bir avantaj sağlamaktadır. Bu şekilde toplanan yolcular Asya-Afrika ve diğer ülkelere taşınmaktadır (THY, 2015).



Şekil 1.11: THY dış hat uçuş noktaları (THY, 2014: 15).

2014 yılında taşınan yolcu sayısının 22,7 milyonu iç hat, 32,9 milyonu dış hat olmak üzere toplamda 54,6 milyondur. 2014 yıl sonu itibariyle 261 uçak ile hizmet verilirken 2015 yılı Haziran ayı sonunda uçak filo büyüklüğü 282'ye ulaşmıştır (Tablo 1.6). THY uçaklarının 30 adedinin sahibidir. 162 uçak finansal kiralama, 90 uçak da operasyonel kiralama (wet-lease) şeklinde kullanılmaktadır. Uçak filosunun 2015 yılsonunda 300'e çıkması planlanmıştır. Bu uçakların yaş ortalaması da sadece 7,3'dür. 2013 yılında gerek büyüme gerekse yenileme amaçlı olarak Boeing'e 95, Airbus şirketine ise 117 yeni uçak siparişi verilmiştir. Bu büyüklükte siparişler dünyada sayılı şirket tarafından verilebilmektedir. Bu şekilde 2021 yılında 442 uçaklık filo yapısı oluşacak, filo yaşı da 5'e düşecektir (THY, 2015).

Tablo 1.6: THY Uçak Sayısı (Haziran 2015) (THY, 2015: 31).

THY	Uçak	Sayı
Geniş Gövde	A330-200	17
	A330-300	24
	A340-300	4
	B777-300ER	20
	Ara Toplam	65
Dar Gövde	A319-100	14
	A320-200	30
	A321-200	47
	B737-900ER	12
	B737-700	3
	B737-800 WL	24
	B737-700 WL	4
	E190 WL/E 195 WL	3
	Ara Toplam	207
Kargo	A310-300F	1
	A330-200F	5
	Kiralık	3
	Ara Toplam	9
Genel Toplam		282

Finansal göstergeler bakıldığında, THY 2014 yılında bir önceki yıla göre satış gelirlerini %28,7 artırarak 24.157.801.405 TL'ye yükseltmiş, esas faaliyet karı da 1.819.259.536 TL olarak gerçekleşmiştir. Gelirin büyük kısmı yolcu taşımacılığından

gelmektedir. Kargo taşımacılığının gelir içindeki payı %10 civarındadır (THY, 2014).

TR 001 sayılı iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı ruhsatına sahip THY'nin, 2014 yılsonu itibariyle 3.892'si pilot (pilot adayları dahil) 7.736'sı kabin memuru, 47'si teknisyen (teknisyen kadrolarının çoğu 1 Nisan 2014 tarihindeki yeni yapılanma ile THY Teknik A.Ş.'ye devredilmiştir), 2.895'i dış büro personeli ve 5.332'si diğer yurt içi personeli olmak üzere toplam 19.902 personeli mevcuttur (THY, 2015). 2014 yılı sonu itibari ile THY'nin hissedarları ve hisse dağılımı ile hisse durumu aşağıdaki gibidir (Tablo 1.7, Tablo 1.8).

Tablo 1.7: THY hisse dağılımı (THY 2014: 7).

Hisse Dağılımı	31.12.13
TC Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	49,12%
Halka Açık Kısım	50,88%
Toplam	100%

Tablo 1.8: THY sermaye miktarı (THY, 2014: 7).

Grubu	Sermaye Miktarı (TL)	Türü	Hisse Senedi
A	1.379.999.999,99	Nama	137.999.999,00
C	0,01	Nama	1
Toplam	1.380.000.000,00		138.000.000,00

THY, havayolu işletmeciliğinin yanı sıra havacılık faaliyetleri ile ilgili birçok şirketin de sahibi ya da ortağıdır. Tamamına sahip olduğu THY Teknik ve THY HABOM gerek ülkemiz gerekse yabancı hava taşıyıcılarına uçak bakım hizmeti verilen çok önemli kuruluşlardır. Aydın Çıldır Havalimanı İşletme AŞ ise pilot eğitim tesisleri işletmeciliğidir. Bunlar ve THY'nin müşterek yönetime sahip olduğu diğer 10 işletme aşağıda Tablo 1.9'de gösterilmiştir.

Tablo 1.9: THY ortakları (THY, 2015: 4).

Şirket	THY Hissesi
THY Teknik AŞ	100%
THY HABOM AŞ	100%
THY Aydın Çıldır Havalimanı İşletmeciliği AŞ	100%
Güneş Ekspres Havacılık AŞ - Havayolu	50%
TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. AŞ	50%
THY OPET Havacılık Yakıtları AŞ	50%
TGS Yer Hizmetleri AŞ	50%
THY DoveCo İkram Hizmetleri AŞ	50%
TSI Uçak Koltuk Üretim San. ve Tic. AŞ	50%
Turkbine Teknik Gaz Türbinleri Bakım Onarımı AŞ	50%
PveW T. T. Uçak Bakım Merkezi Lmt. Şti.	49%
Goodrich T. T. Servis Merkezi Ltd. Şti.	40%
Vergi İade Aracılık AŞ	30%

Tablo 1.10’da ise THY toplam iç ve dış hat yolcu sayıları ve yıllık artış oranları gösterilmiştir.

Tablo 1.10: THY tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları (DHMİ, 1984-2014; THY, 2010-2014).

Yıllar	İç Hat	Artış %	Dış Hat	Artış %	Toplam	Artış %
1984	1,638,540		1,217,252		2,855,792	
1985	1,530,911		1,252,834		2,783,745	
1986	1,631,984		1,280,392		2,912,376	
1987	2,010,252		1,671,273		3,681,525	
1988	2,020,973		1,715,347		3,736,320	
1989	2,246,632		1,783,690		4,030,322	
1990	2,491,298		1,947,085		4,438,383	
1991	1,735,236		1,483,973		3,219,209	
1992	2,256,936		2,377,990		4,634,926	
1993	3,270,309		2,766,710		6,037,019	
1994	4,098,855		3,026,101		7,124,956	
1995	4,866,206		3,342,079		8,208,285	
1996	4,982,756		3,817,011		8,799,767	
1997	5,627,751		4,563,690		10,191,441	
1998	6,039,507		4,512,308		10,551,815	
1999	6,125,702		4,370,286		10,495,988	
2000	6,484,245		5,356,310		11,840,555	

Tablo 1.10 (Devam): THY tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları (DHMI, 1984-2014; THY, 2010-2014).

Yıllar	İç Hat	Artış %	Dış Hat	Artış %	Toplam	Artış %
2001	4,987,677		4,317,217		9,304,894	
2002	4,302,396		3,725,779		8,028,175	
2003	4,425,062		3,968,251		8,393,313	
2004	5,075,916		4,684,709		9,760,625	
2005	6,145,810		5,620,136		11,765,946	
2006	7,460,867		6,539,292		14,000,159	
2007	8,447,546		7,192,015		15,639,561	
2008	10,636,957		10,703,900		21,340,857	
2009	11,358,977		12,764,596		24,123,573	
2010	13,671,486	0,20	14,787,800	0,14	28,459,286	0,18
2011	14,486,402	0,06	17,796,584	0,20	32,282,986	0,13
2012	15,933,886	0,10	22,938,591	0,29	38,872,477	0,2
2013	20,030,306	0,26	27,972,965	0,22	48,003,271	0,23
2014	22,761,005	0,13	31,792,268	0,14	54,553,273	0,14
Yıllık Artış Oranı	0,15		0,2		0,18	
Toplam	208,782,378		221,288,434		430,070,812	

1.4.2 AnadoluJet

AnadoluJet, 28 Nisan 2008 tarihinde, Türk Hava Yolları markasının güvencesi altında, yolcuya sunulan ilave servislerin yalınlaştırılmasıyla elde edilen maliyet avantajının, bilet ücretlerine yansıtılarak daha geniş halk kitlesinin hava ulaşım hizmetinden yararlanabilmesi amacıyla geliştirilen yeni bir iş modeli olarak 4 uçaklık filo ile uçuşlarına başlamıştır. AnadoluJet için Ankara Esenboğa Havalimanı ana üs olarak seçilmiş, Eylül ayında filodaki uçak sayısı 8'e yükseltilerek THY'nın iç hat seferleri Ankara merkezli olarak değiştirilmeye başlanmıştır (THY, 2008).

AnadoluJet, 2009 yılında, 11 uçak ile 28 iç ve 2 dış hat olmak üzere toplam 30 hatta uçuş ile 2.871.000 yolcu taşımıştır (THY, 2009). 2010 yılında, 22 uçaklık filo ile 33 iç ve 13 dış olmak üzere toplam 46 noktaya haftalık ortalama 900 sefer yapılmış ve 5.285.000 yolcu taşınmıştır (THY, 2010). 2011 yılında 5.914.929 yolcu taşınmıştır (THY, 2011). 2012 yılı, AnadoluJet açısından yeni bir yapılanmaya sahne olmuş, maliyetlerin düşürülmesi amacıyla filodaki uçaklar SunExpress'e devredilmiş ve bu şirketten "wetlease" yöntemiyle kiralama yapılmıştır. Dış hatlarda uçuş yapılan nokta sayısı 10'a düşmüş, 5.316.219 yolcu taşınmıştır (THY, 2012). 2013 yılında ise

filo, 24'ü SunExpress'ten kiralık olmak üzere 27 uçağa yükselmiş, dış hatların tamamına yakını THY'na devredilmesine rağmen 7.697.948 yolcu taşımıştır. 2014 yılında ise, taşınan yolcu sayısı, %81 uçak-yolcu doluluk oranı ile 8.484.000 olarak gerçekleşmiştir (Not; THY tarafından AnadoluJet yolcu sayıları sadece toplam olarak verilmektedir) (THY, 2014).

Tablo 1.11: AnadoluJet tüm yıllar iç hat dış hat toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları (THY, 2009-2014).

Yıllar	Toplam	Artış %
2009	2,871,000	-
2010	5,285,000	0,84
2011	5,914,929	0,12
2012	5,316,219	-0,1
2013	7,697,948	0,31
2014	8,484,000	0,1
Yıllık Artış Oranı		0,25
TOPLAM	35,569,096	

AnadoluJet'in halen, tamamı SunExpress'ten wet-lease olmak üzere, 189 koltuklu 20 adet B737-700 ve 149 koltuklu 6 adet B737-700 uçağı bulunmaktadır.

AnadoluJet, ayrı bir şirket olmayıp THY'nin bir alt markasıdır. SunExpress işletiminde (wet-lease olarak kiralama gereği uçağın pilot ve kabin ekibi SunExpress personeldir) yapılan bu uçuşlar sayısal olarak THY içinde değerlendirilmektedir. THY yetkilileri, AnadoluJet'in kuruluş amacını Ankara'yı Türkiye'ye bağlamak ve düşük ücret yaklaşımı ile düşük ücretli gelir gruplarına da hitap edebilmek olarak ifade etmektedirler. AnadoluJet, Ankara çıkışlı olarak; 16 uçak ile 31 noktaya, Sabiha Gökçen Havalimanı çıkışlı olarak ta 8 uçak ile 18 noktaya sefer yapmaktadır Sefer yapılan toplam nokta adedi de 36'dır (verilen sayılar 2014 yılsonu itibariyle olup sürekli değişiklik göstermektedir) (THY, 2014).

1.4.3 SunExpress (Güneş Ekspres)

SunExpress, Ekim 1989'da Türk Hava Yolları ve Alman Lufthansa'nın %50-%50 iştiraki olarak Antalya'da kurulmuştur. Bugün tarifeli yolcu taşımacılığında dünyanın önde gelen iki havayolu şirketinin güçlü desteğini arkasına alan şirket

özellikle Almanya kentlerine yapılan turistik charter (tarifersiz) seferler ile her geçen yıl daha da büyümüş, yılda 7 milyon yolcu taşır hale gelmiştir (SunExpress, Resmi Web Sitesi).

SunExpress, 2001 yılında dış hat tarifeli seferlere, 2006 yılında da İzmir’de 2. merkezini açarak iç hat tarifeli seferlerine başlamıştır. 2010 yılında da, Antalya ve İzmir’e ilave olarak diğer şehirlerden de Almanya’ya seferler başlatılmıştır. THY’nin yoğun seferleri olduğu için Atatürk Havalimanı’ndan sefer yapılmamaktadır.

2011 yılında, Almanya’da kardeş kuruluş olarak “SunExpress Almanya” kurulmuştur. Bu şekilde, Almanya-Türkiye arasındaki uçuşların yanı sıra, Almanya’dan Mısır (Kızıl Deniz Bölgesi), İspanya (Kanarya Adaları) ve Yunan Adalarına (Girit ve Rodos) seferler yapılmaya başlanmıştır. Ancak, bölgede yaşanan olumsuz siyasi gelişmeler nedeniyle Afrika seferleri planlandığı şekilde iyi gitmemiştir.

2014 yılı yaz tarifesine baktığımızda, SunExpress’in Türkiye ve Almanya merkezli olarak haftada binden fazla uçuş gerçekleştirdiği görülmektedir. 2014 yılsonu itibariyle 65 adet Boeing 737-800 ve 9 Boeing 737-700 olmak üzere toplam 74 uçak ile faaliyet gösterilmiştir. Bu uçakların, 22 adedi SunExpress olarak Türkiye’de 14’ü ise SunExpress Almanya olarak Almanya’da uçuş yapmaktadır. 9 adet uçak THY, 29 adet uçak da AnadoluJet’te wet-lease olarak uçmaktadır. THY’deki uçaklar yılsonuna kadar kiralık olup sonrasında filodan çıkacaktır.

Şirket, 10 tanesi opsiyonlu olmak üzere 50 adet Boeing 737-800NG (25 adet) ve 737- 800 Max (15+10) uçağı için sipariş vermiştir. Satın alınacak bu uçaklar 2015-2021 yılları aralığında filoya katılacaktır. Orta menzilli olan bu uçaklar %14 daha az yakıt tüketmektedir. Uçakların hat bakım hizmetleri kendilerince yapılmaktadır.

Şirket, TR 003 sayılı iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı ruhsatına sahip olup Almanya’dakiler dâhil toplam 3.184 personeli mevcuttur.

Şirket 2014 yılında Avrupa’da; Almanya, Avusturya, Bulgaristan, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Hollanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya, Norveç, Slovenya ve Yunanistan’a seferler yapmıştır. Özellikle Almanya’da çok sayıda havalimanına sefer yapılmaktadır. Ayrıca, Lübnan, Tunus ve Umman’a da uçulmuştur. Şirketin dış hat uçuş yoğunluğu Antalya merkezli olup Adana, Dalaman, Diyarbakır, Elazığ,

Erzurum, Gaziantep, Gazipaşa-Alanya, İstanbul Sabiha Gökçen, İzmir, Kars, Kayseri, Konya, Malatya, Milas-Bodrum, Samsun, Trabzon ve Van'dan da dış hat seferleri yapılmıştır. Bu seferlerin bazısı direkt, bazıları yurt içi aktarmalıdır (Örneğin Sabiha Gökçen). İç hatlarda ise, Antalya ve İzmir çıkışlı çok sayıda sefer yapılmaktadır. 2014 yılsonu uçak-yolcu doluluk oranı %84'dir.

2015 yılı Haziran ayı sonu itibariyle, 53 uçak ile uçulan nokta sayısı Almanya'da 20, Türkiye'de 16 ve diğer 47 olmak üzere toplam 83'dür. Ayrıca, SunExpress Almanya bünyesinde 15 B737-800 uçak faaliyettedir. Türkiye'deki uçaklardan 28'i, THY'den "wet-lease" olarak kiralıktır (THY, 2015).

Tablo 1.12: SunExpress tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları (DHMI, 1984-2014).

Yıllar	İç	Artış %	Dış	Artış %	Toplam	Artış %
1990	2,044		43,356		45,4	
1991	10,147		182,318		192,465	
1992	9,453		304,792		314,245	
1993	12,285		395,739		408,024	
1994	11,39		531,14		542,53	
1995	9,148		798,425		807,573	
1996	14,5		859,31		873,81	
1997	15,932		798,087		814,019	
1998	6,587		754,701		761,288	
1999	10,448		596,316		606,764	
2000	22,25		828,025		850,275	
2001	3,925		1,172,246		1,176,171	
2002	2,346		1,126,610		1,128,956	
2003	7,922		1,191,319		1,199,241	
2004	6,137		1,355,814		1,361,951	
2005	3,394		1,780,378		1,783,772	
2006	361,302		2,023,334		2,384,636	
2007	710,803		2,237,437		2,948,240	
2008	1,149,735		2,650,666		3,800,401	
2009	2,010,188		2,443,713		4,453,901	
2010	3,239,849	0,61	3,455,558	0,41	6,695,407	0,5
2011	3,280,115	0,01	3,963,562	0,15	7,243,677	0,08
2012	3,162,589	-0,04	3,253,357	-0,18	6,415,946	0,17
2013	2,064,664	-0,34	3,422,193	0,05	5,502,036	-0,14
2014	2,197,614	0,06	3,487,008	0,31	5,684,622	0,03
Yıllık Artış Oranı	0,06		0,15		0,13	
Toplam	18,341,527		39,655,404		57,995,343	

SunExpress charter (tarifersiz) bir taşıyıcı olarak kurulmuş ise de bugün önemli sayıda tarifeli sefer de yapmaktadır. Uçuşlar için, SunEco, SunClassic ve SunPremium adları altında farklı ücret/hizmet seçenekleri sunulmakta olup uçak içi eğlence sistemleri de oldukça geliştirilmiştir.

1.4.4 Pegasus Hava Yolları

Pegasus Hava Yolları, 1990 yılında bir İrlanda şirketi olan Aer Lingus ile Silkar Yatırım ve Net Holding'in ortak girişimiyle 2 uçaklık filo ile İstanbul'da kurulmuştur. Mayıs 1990'da ilk uçuşunu gerçekleştiren Pegasus, Ocak 2005'de ESAS Holding tarafından satın alınmış, İstanbul Sabiha Gökçen havalimanı ana üs olarak seçilmiş ve aynı yılın Kasım ayında düşük maliyetli (low-cost) havayolu taşıyıcısı olarak tarifeli iç hat seferlerine başlamıştır. Pegasus, Türkiye'de kendisini düşük maliyetli ağ havayolu taşıyıcısı (low-cost network air carrier) olarak tanımlayan tek havayolu şirkettir. Pegasus'un ESAS Holding bünyesine katıldığı 2005 yılı sonrası gelişmeleri aşağıda özetlenmiştir (Pegasus, Resmi Web Sitesi).

2005 yılı Kasım ayında 14 uçak ile Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan 6 noktaya tarifeli iç hat uçuşlar başlamıştır. 2007 yılında, uçulan iç hat nokta sayısı artırılmış, dış hatlarda da Viyana'ya ilave olarak Amsterdam, Düsseldorf, Münih, Kopenhag, Londra ve Zürih uçuşları başlatılmıştır. 2008-2010 döneminde iç ve dış hatlarda uçulan nokta ve taşınan yolcu sayıları hızla artmaya devam etmiştir. Sipariş verilen 40 yeni Boeing 737-800 uçağından 14'ü filoya katılmıştır. Taşınan yolcu sayısı 8 milyonu geçmiştir. Pegasus taşıdığı yolculara "misafir" demektedir. 2011 yılında 6 B-737-800 uçağı daha filoya katılmış, uçak eğitim simülatörü satın alınmış ve uçuş eğitim merkezi kurulmuştur. Şirket bünyesinde pilot eğitimin yanı sıra kabin eğitimleri de verilmektedir (Pegasus AŞ, 2011).

Pegasus, 2012 yılında, Avrupa'nın en büyük 25 hava yolu arasında "Avrupa'nın En Hızlı Büyüyen Havayolu" olarak gösterilmiştir. Bu hızlı gelişme bağlamında, Aralık 2012'de, Airbus firmasına 25 adeti opsiyon olmak üzere toplam değeri 12 milyar ABD Dolarına ulaşan 100 uçak alımı için sipariş verilmiştir. 75 uçak, yeni nesil A320neo (57 adet) ve A321neo (18 adet) tiplerinden oluşacaktır. Bu sipariş, verildiği tarih itibarıyla bir Türk şirketinin bugüne kadar bir defada verdiği

en büyük uçak siparişidir. Uçaklar, genellikle finansal kiralama yolu ile temin edilmektedir (49 uçağın 27'si) (Pegasus AŞ, 2012).

2013 yılında, iç hatlarda 10.238.302 ve dış hatlarda 6.595.282 olmak üzere toplam 16.8213.582 yolcu (misafir) taşınmıştır. 2014 yılında ise iç hatlarda 11.970.000, dış hatlarda da 7.770.000 olmak üzere toplam 19.740.000 yolcu taşınmıştır. Uçak-yolcu doluluk oranı %80'dir (Pegasus AŞ, 2014).

Pegasus, 26 Nisan 2013 tarihinde, borsaya kote olan ilk özel hava yolu şirketi olarak, paylarının yüzde 34,5'lik kısmını halka arz etmiş ve Borsa İstanbul'da "PGSUS" kodu ile işlem görmeye başlamıştır. Şirket, TR 004 sayılı iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı ruhsatına sahiptir. 2014 yıl sonu itibariyle, Pegasus bünyesinde (yan şirketler dahil) toplam 58 adet uçak mevcuttur (52 adet B-737-800, 5 adet A320-200 ve 1 adet B-737-400). Bu uçaklardan 51'i Pegasus'a, 6'sı ise İzAir'e aittir. 1 uçak da Air Manas tarafından kullanılmaktadır. Bu uçaklardan 25'i finansal kiralama, 17'si ise operasyonel kiralama kapsamında olup filo yaş ortalaması 4,9'dur. Pegasus, SHGM'den aldığı yetkiler ile kendi uçaklarının belirli bakımlarını yaptığı gibi uçak bakım teknisyenliği eğitimi de vermektedir (Pegasus AŞ, 2014). Pegasus'un toplam uçak sayısı 2015 Haziran ayı sonunda, 7 adet B-737-800 ve 4 adet Airbus A320 ilavesiyle 64'e yükselmiştir (Kiralık uçak sayısı 36 olmuştur). Personel sayısı da 8 yıl içinde 700'den yaklaşık 3.900'e çıkmıştır (Pegasus AŞ, 2015).

Pegasus, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'ndaki merkez üssü ağırlıklı olmak üzere, yurtiçi ve yurtdışı uçuş ağı kapsamında kısa ve orta mesafeli, noktadan noktaya ve transit yüksek sıklıkta uçuşlar sunmaya odaklanmıştır. Ayrıca, Adana, Antalya ve İzmir'den de tarifeli seferler sunulmaktadır. 31 Aralık 2014 itibarıyla Pegasus, Türkiye'de 30, Avrupa, Kuzey Kıbrıs, Bağımsız Devletler Topluluğu, Ortadoğu ve Afrika'da ise 59 destinasyona tarifeli seferler yapmış ve böylece 36 ülkede 89 destinasyonluk bir uçuş ağında hizmet vermiştir (2015 Haziran ayı sonu; 37 ülkede, 91 nokta).

Pegasus, 2013 yılının Nisan ayı içerisinde paylarının halka ilk arzı çerçevesinde kayıtlı sermaye sistemine geçmiş ve 500.000.000 TL kayıtlı sermaye tavanı içerisinde çıkarılmış sermayesini 75.000.000 TL'den 102.272.000 TL'ye artırmıştır. Pegasus'un 31 Aralık 2014 tarihleri itibariyle sermaye ve ortaklık yapısına

ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır. 2014 yılı dönemi esas faaliyet kârı (net), 324.701.851 TL olup bir önceki yıla göre % 26 artmıştır.

31 Aralık 2014 tarihi itibarıyla Esas Holding, Pegasus'un hâkim şirketi konumundadır. Şevket Sabancı ve ailesi tarafından bir girişim şirketi olarak 2000 yılında kurulmuş olan Esas Holding yurt içi ve yurt dışında havacılık, perakende ve eğlence, gıda, sağlık ve emlak sektörlerinde yatırımları bulunan bir holding şirkettir. Esas Holding paylarının tamamı Şevket Sabancı ve Aile üyelerine aittir (Pegasus AŞ., 2014).

Esas Holding, uluslararası hava taşımacılığı faaliyetinde bulunan Air Berlin plc. şirketinde de %12,02 oranında pay sahibidir.

Tablo 1.13: Pegasus ortaklık yapısı (Pegasus AŞ., 2014: 1).

Pay sahibi	Pay adedi	Pay oranı
Esas Holding A.Ş.	64.353.570	62,92
Halka açık paylar	35.294.000	34,51
Emine Kamışlı	874.810	0,86
Ali İsmail Sabancı	874.810	0,86
Kazım Köseoğlu	437.405	0,43
Can Köseoğlu	437.405	0,43
Toplam	102.272.000	100

Tablo 1.14: Pegasus nihai gerçek kişi pay sahipleri (Pegasus AŞ., 2014: 1).

Pay sahibi	Pay oranı
Emine Kamışlı	13,44
Ali İsmail Sabancı	13,44
Şevket Sabancı	10,34
Zerrin Sabancı	10,34
Kazım Köseoğlu	7,47
Can Köseoğlu	7,47
Fethi Ali Kamışlı	0,75
Kerem Kamışlı	0,75
Emrehan Şevket Sabancı	0,75
Kaan Ali Sabancı	0,75
Halka açık paylar	34,51
Toplam	100

Pegasus'un doğrudan ve dolaylı iştirakleri ve pay oranlarına ilişkin bilgilerde aşağıda verilmiştir.

Tablo 1.15: Pegasus iştirakleri (Pegasus AŞ., 2014: 11).

Ticaret Ünvanı	Uyruğu ve faaliyet konusu	Çıkarılmış sermaye	Nominal ortaklık payı	Ortaklık Oranı	Pegasus ile ilişkinin niteliği
İzmir Hava Yolları (İHY-İzAir)	TC/Tarifeli ve tarifersiz hava taşımacılığı	59.500.000 TL	41.125.000 TL	69,12	Bağlı ortaklık
Pegasus Uçuş Eğitim Merkezi AŞ (PUEM)	TC/Simulatör ile uçuş eğitim merkezi	200.000 TL	98.800 TL	49,4	İştirak
Air Manas Air Company (LCC; Air Manas)	Kırgızistan/Tarifeli ve tarifersiz hava taşımacılığı	12.425.000 KGS	6.088.250 KGS	49	Bağlı ortaklık

Son 7 yılda, her yıl hızla artan taşınan yolcu sayısı bağlamında, Pegasus'un oldukça fazla ilgi gördüğünü söylemek mümkündür.

Tablo 1.16: Pegasus tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları (DHMİ, 1984-2014; Pegasus A.Ş., 2010-2014).

Yıllar	İç	Artış %	Dış	Artış %	Toplam	Artış %
1990	2,025		80,94		82,969	
1991	4,707		109,912		114,619	
1992	3,957		256,863		260,82	
1993	9,474		231,225		240,699	
1994	12,636		388,477		401,113	
1995	14,558		436,185		450,743	
1996	9,099		608,822		617,921	
1997	9,349		651,164		660,513	
1998	12,039		731,682		743,721	
1999	3,123		603,981		607,104	
2000	7,53		1,128,387		1,135,917	
2001	3,452		1,467,959		1,471,411	
2002	6,641		1,860,484		1,867,125	
2003	5,348		1,478,692		1,484,040	
2004	5,882		1,637,406		1,643,288	

Tablo 1.16 (Devam): Pegasus tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları (DHMI, 1984-2014; Pegasus A.Ş., 2010-2014).

Yıllar	İç	Artış %	Dış	Artış %	Toplam	Artış %
2005	62,972		1,718,299		1,781,271	
2006	909,495		1,248,062		2,157,557	
2007	1,708,856		1,311,312		3,02,168	
2008	1,605,179		1,361,382		2,966,561	
2009	2,209,968		1,420,168		3,630,136	
2010	4,958,206	1,24	3,333,393	1,35	8,291,599	1,28
2011	6,606,558	0,33	4,303,427	0,29	10,909,95	0,32
2012	8,323,045	0,26	5,114,631	0,19	13,437,676	0,23
2013	10,223,914	0,23	6,479,081	0,27	16,702,995	0,24
2014	11,970,000	0,17	7,700,000	0,19	19,670,000	0,18
Yıllık Artış Oranı	0,45		0,46		0,45	
Toplam	48,688,007		45,661,938		94,349,945	

1.4.5 Onur Hava Yolları (Onur Air Taşımacılık AŞ)

Onur Havayolları Taşımacılık A.Ş., 14 Nisan 1992’de, tek uçak ve 150 personel ile İstanbul merkezli olarak uçuş faaliyetlerine başlamıştır. İlk uçuş, uçuş 14 Mayıs 1992 tarihinde A-320 tipi uçakla Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı’na gerçekleştirmiştir. Yıl içinde uçak sayısı 3’e, 1993 yılında 4’e, 1995 yılında da 9’a yükselmiştir (Onur Havayolları, Resmi Web Sitesi).

1996-97 yıllarında büyümeye devam eden Onur Havayolları, 16 uçaklık filo ve 912 personel ile yoğun uçuş faaliyeti içine girmiştir. Bu büyümede, bir turizm şirketi olan Ten Tour’un, şirket bünyesine katılmasının önemli payı olmuştur (7 bin yatak kapasiteli 25 otel). Airbus uçakların yanında McDonnell Douglas MD-88 uçakları da (5 adet) kullanılmaya başlanmıştır.

1998 yılı ekonomik kriz ortamı şirketi oldukça etkilemiş, küçülme başlamıştır. Haç seferleri başlatılsa da küçülmenin önüne geçilememiştir. Filodaki uçak sayısı, 1998 yılında 13’e, 1999’da ise 9’a kadar inmiştir. 2000 yılında tekrar büyüme sürecine giren şirket, 2006 yılında 31 uçaklık filoya sahip olarak, ülkemizin en önemli özel sektör havayolu haline gelmiştir. Şirket, TR 005 sayılı iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı ruhsatına sahiptir.

Nisan 2015 itibariyle, Onur Havayolları, 22 uçaktan oluşan, toplamda 5.009 koltuk kapasiteli filosuyla hizmet vermektedir. Filosunda, 4 adet A330 (358-361

koltuk; toplam 1.434 koltuk), 9'ar adet de A320 (180 koltuk; toplam 1.620 koltuk) ve A321 (200, 219 ve 220 koltuk; 1.955 koltuk) mevcuttur. 4 adet A330 tipi uçak wet-lease olarak (ekip ile birlikte), Saud'a Havayolları'na kiralanmış durumdadır.

Onur Havayollarının toplam 1.459 personeli mevcut olup bunun; 231'i kokpit, 413'ü kabin, 432'si teknik hizmet personelidir (Ağustos 2014).

Kuruluşundan 2003 yılına kadar ağırlıklı olarak dış hatlarda turist taşımacılığı yapan Onur Havayolları, 2003 yılında iç hatlarda tarifeli seferlere başlamış olup günümüzdeki tarifeli uçuşlarının tamamı da neredeyse iç hatlardadır. Şirket, uçaklarını full-charter olarak da kiralamaktadır. Şirketin genel ücret politikası, uygun fiyata talep yaratmaktır. Bilet fiyatları, hatlardaki doluluk oranlarına göre düzenlenmekte, promosyonlarla (medya kampanyaları) yolcu kitlesine ulaşmaya çalışılmaktadır.

2014-2015 yıllarında, yurt içinde iç hatlarda; İstanbul Atatürk Havalimanı'ndan Adana, Antalya, Bodrum, Dalaman, Diyarbakır, Elazığ, Erzurum, Gazipaşa, Gaziantep, İzmir, Malatya, Samsun, Şanlıurfa, Trabzon'a, Antalya Havalimanı'ndan ise Elazığ ve Erzincan Havalimanı olmak üzere toplam 17 noktaya, dış hatlarda Lefkoşa, Odessa ve Kazan olmak üzere toplam 3 noktaya karşılıklı olarak sefer düzenlenmiştir. Ayrıca Lefkoşa Havalimanı'ndan; İstanbul Atatürk Havalimanı'na ve Trabzon'a karşılıklı seferler de yapılmıştır. Antalya Havalimanı'ndan ise; Elazığ ve Erzincan'a karşılıklı seferler gerçekleştirilmiştir. Tarifersiz olarak da, özellikle yaz aylarında Bodrum, Dalaman, Antalya, İzmir ve İstanbul'dan büyük bir yoğunluğu Avrupa'da olan 20 ülkede ve 95 noktaya sefer düzenlenmiştir.

Onur Havayolları; 2014 yılında iç hatlarda 3.049.351, dış hatlarda 1.541.150 olmak üzere toplam 4.590 yolcu taşımıştır. Son bir kaç yıldır yaşanan sahiplik değişiklikleri, şirketin gelişimini durağan hale getirmişse de 2015 yılında bu durum kısmen düzelmiştir.

Tablo 1.17: Onur havayolları tüm yıllar iç hat-dış hat toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları (DHMI, 1984-2014).

Yıllar	İç Hat	Artış %	Dış Hat	Artış %	Toplam	Artış %
1992	0		105,697		105,697	
1993	21,554		522,664		544,218	
1994"	14,344		677,445		691,789	
1995	13,21		1,052,611		1,065,821	
1996	23,702		430,385		454,087	
1997	50,248		2,220,835		2,271,083	
1998	135,309		1,774,049		1,909,358	
1999	23,541		1,066,524		1,090,065	
2000	21,219		1,482,492		1,503,711	
2001	7,85		1,757,113		1,764,963	
2002	11,148		1,985,499		1,996,647	
2003	53,439		2,190,626		2,244,065	
2004	1,590,077		2,762,043		4,352,120	
2005	2,049,231		2,677,774		4,727,005	
2006	2,132,221		2,400,765		4,532,986	
2007	2,159,664		2,652,059		4,811,723	
2008	1,962,534		2,341,198		4,303,732	
2009	1,682,112		1,371,795		3,053,907	
2010	1,955,237	0,16	1,240,963	-0,1	3,196,200	0,05
2011	2,501,744	0,28	1,455,554	0,17	3,957,298	0,24
2012	2,629,397	0,05	1,281,768	-0,14	3,911,165	-0,01
2013	3,126,123	0,19	1,483,533	0,16	4,609,656	0,18
2014	3,049,351	-0,02	1,541,150	0,04	4,590,501	0
Yıllık Artış Oranı		0,11		0,03		0,09
Toplam	25,213,253		36,474,542		61,687,795	

Uzun yıllar, ülkemizin en önemli özel sektör havayolu olarak faaliyet gösteren Onur Havayolları, iç ve dış hatlarda çekici yolcu rakamlarına ulaşmıştır ancak işletme, son dönemlerde finansal darboğazdan kaynaklanan bir durgunluk dönemi içine girmiştir. Şirket yetkililerinden alınan bilgiler de yaşanan bu durumu teyit etmiştir.

1.4.6 AtlasJet (AtlasGlobal) Havacılık AŞ

AtlasGlobal, 14 Mart 2001 tarihinde Öger Holding AŞ tarafından iç ve dış hatlarda tarifersiz uçuşlar yapmak üzere kurulmuştur. İlk uçuş 1 Haziran 2001 tarihinde gerçekleşmiştir. Şirket, 2004 yılında yeniden yapılandırılmış ve bu defa iç ve dış hatlarda tarifeli uçuş izni de alınmıştır. 1 Temmuz 2004 tarihinde, iç hatlarda tarifeli uçuşlara da başlanmıştır. 1 Temmuz 2006 tarihi itibarıyla, Öger Grubu'nun şirkette hissesi kalmamıştır (AtlasGlobal, Resmi Web Sitesi).

AtlasGlobal filosu (Ağustos 2015), 13 adet Airbus A321 (178-210 koltuk), 4 adet Airbus A320 (158 koltuk) ve 1 adet Airbus A319 (134 koltuk) olmak üzere toplam 18 uçaktan oluşmaktadır. Uçak hat bakım hizmetleri kendilerince yapılmaktadır. AtlasGlobal'ın 154'ü kokpit ekibi, 190'ı kabin ekibi ve 273'ü teknisyen olmak üzere toplam 1.404 personeli mevcuttur.

AtlasGlobal, son yıllarda tarifeli seferlere yönelmiş ve uygun bilet ücretleri ve uçak içi hizmet kalitesiyle pazarda kendine yer bulmaya çalışmaktadır. 2014 yılında iç hatlarda 2.361.855 ve dış hatlarda 1.624.318 olmak üzere toplam 3.986.173 yolcu taşınmıştır.

Şirket, TR 009 sayılı iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı ruhsatına sahiptir. Tarifeli iç hat uçuşları (2015 Ağustos); İstanbul Atatürk Havalimanı'ndan Adana, Antalya, Bodrum-Milas, Gaziantep ve İzmir ile KKTC Ercan, Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan Bodrum-Milas ve Dalaman, Adana'dan Antalya, Gaziantep ve KKTC Ercan, Antalya'dan Bodrum-Milas, Gaziantep ve İzmir, Bodrum-Milas'tan Gaziantep ve Gaziantep'den İzmir'e yöneliktir (Karşılıklı uçuşlar tekrarlanmamıştır).

2015 yaz sezonunda (temmuz-ağustos ayları) yapılan tarifeli-tarifersiz dış hat uçuşlarının tamamı şu şekildedir;

1. İstanbul Atatürk Havalimanı'ndan Almaty, Amsterdam, Astana, Bişkek, Düsseldorf, Karaganda, Kharkiv, Köln/Bonn, Kuveyt, Lefkoşe, Londra (Luton), Liviv, Nizhnekamsk, Paris, Süleymaniye, Tahran, Tiflis ve Zaporizha),
2. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan Cidde, Mykonos ve Sharjah,
3. İzmir Adnan Menderes Havalimanı'ndan; Amsterdam, Bişkek, Düsseldorf ve Erbil,

4. Adana'dan Amsterdam, Bişkek, Düsseldorf, Tahran,
5. Antalya'dan Almaty, Amsterdam, Astana, Bişkek, Düsseldorf, Süleymaniye, Tahran,
6. Bodrum-Milas'tan Amsterdam, Bişkek, Düsseldorf ve Erbil,
7. Dalaman'dan Mykonos,
8. Gaziantep'ten Amsterdam, Bişkek, Düsseldorf ve Erbil.

AtlasGlobal, dış hat uçuş sayısını artırmak için yabancı ülkelerde yurt dışı merkezli havayolu şirketleri de kurmaktadır. Bu bağlamda, Kırgızistan, Kazakistan, Ukrayna ve Kuzey Irak'ta 4 ayrı şirket kurulmuştur. Bu şekilde, bu ülkelerin Türk Şirketlerine uyguladıkları uçuş (sefer-kalkış yeri/sayısı ve slot) kısıtlamasından da kurtulmaktadır. Benzer şirket oluşumlarının artması hedeflenmiştir.

Tablo 1.18: AtlasGlobal tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları (DHMİ, 1984-2014; 2010-2014 yılları Şirket'ten alınan bilgilerden çıkartılmıştır).

Yıllar	İç Hat	Artış %	Dış Hat	Artış %	Toplam	Artış %
2001	1,154		274,258		275,412	
2002	6,956		593,25		600,206	
2003	7,693		648,581		656,274	
2004	261,555		753,183		1,014,738	
2005	1,454,548		1,282,793		2,737,341	
2006	1,491,356		908,201		2,399,557	
2007	1,553,272		848,409		2,401,681	
2008	1,023,520		853,733		1,877,253	
2009	918,037		600,835		1,518,872	
2010	1,168,337	0,27	1,028,546	0,71	2,196,883	0,45
2011	1,651,918	0,41	1,516,424	0,47	3,168,342	0,44
2012	1,938,228	0,17	1,561,932	0,03	3,500,160	0,1
2013	1,301,754	-0,33	2,022,519	0,29	3,324,273	-0,05
2014	2,415,032	0,86	1,827,221	-0,1	4,242,253	0,28
Yıllık Artış Oranı		0,21		0,25		0,22
Toplam	16,108,969		13,559,723		29,668,692	

1.4.7 Freebird (Hürkuş) Havayolları

Freebird (Hürkuş) Havayolları, havacılık sektöründe 30 yıldır temsil, gözetim, yakıt, denetleme ve güvenlik alanlarında 85'den fazla şirkete yer hizmetleri veren Gözen Holding'in bir şirketidir. Şirket, esas olarak uçaklarını blok halinde

(charter-tarifesiz taşımacılık) tur operatörlerine kiralamakta ve münferit bilet satışı yapmamaktadır (Freebird, Resmi Web Sitesi).

Freebird, Haziran 2000 yılında kurulmuş ve 2001 yılında, 3 adet orta menzilli 165 koltuk kapasiteli MD-83 tipi uçaklar ile operasyona başlamıştır. 2001 ve 2002 yıllarında filoya 1'er adet MD-83 daha eklenmiştir.

2003 yılında, Airbus A320 serisi uçaklar kullanılmasına başlanmış, 2003 ve 2004 yıllarında filoya giren 2 A320 uçağı ile 6 uçaklık filo büyüklüğüne erişilmiştir. 2005 yılında tüm MD-83 uçakları filodan çıkartılmış, yerlerine Airbus uçakları alınarak, uçak filosu yenilenmiştir.

2006 yılında ilk A321 uçağı filoya katılmıştır. 2009 yılına kadar toplam 5 uçaklık filo ile uçuşlara devam edilmiştir. Uçak filosu, sırasıyla 2007'de 7 uçak, 2008 ve 2009'da 6 uçak, 2010'da 7 uçak, 2011'de 6 uçak, 2012'de 7 uçaktan oluşmuştur.

Freebird, 2014 yılında filusunda bulunan 6 adet Airbus A320-200 (180 koltuk) ve 2 adet Airbus A321-200 (202 koltuk) olmak üzere toplam 8 uçak (1.484 koltuk) ile Avrupa ve Ortadoğu'da operasyonlarına devam etmiştir. Uçak filosu, 2015 Haziran ayında, 9'u Airbus A320 ve 1'i Airbus A321 olmak üzere 10'a yükselmiştir (Freebird, Resmi Web Sitesi). TR 007 iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı ruhsatına sahip Şirket, 2007 yılından beri tur operatörleri aracılığı ile yılda ortalama 800-900 bin yolcuya hizmet vermekte olup 2013 yılında önemli bir gelişme sağlanarak yolcu sayısı 1.381.371'e yükselmişse de, 2014 yılında bu sayı 1.295.867'ye gerilemiştir (Tablo 1.19).

Şirket yolcusunun %80'e yakını Antalya'ya (yaklaşık 1 milyon) uçmuş olup Adnan Menderes ile Muğla Dalaman ve Milas-Bodrum Havalimanlarına da ortalama 100'er bin yolcu taşınmaktadır.

Şirketin Antalya çıkışlı seferlerine baktığımızda; Avrupa'da Almanya, Arnavutluk, Avusturya, Belçika, Bosna Hersek, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Hollanda, İngiltere, İsveç, İsviçre, İrlanda, İtalya, Kosova, Letonya, Macaristan, Norveç, Polonya, Romanya, Sırbistan, Slovakya, Slovenya ve Yunanistan'a uçuşlar yapıldığı görülmektedir. Özellikle İskandinav ülkelerinde çok sayıda havalimanına uçuş yapılmaktadır. Şirket ayrıca Gürcistan, İran, İsrail, KKTC, Kuveyt ve Lübnan'a da seferler düzenlemiştir.

Tablo 1.19: Freebird tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları (DHMI, 1984-2014; Demiral, kişisel görüşme, Haziran 2015).

Yıllar	İç	Artış %	Dış	Artış %	Toplam	Artış %
2001	2,406		222,43		224,836	
2002	14,467		356,795		371,262	
2003	14,467		401,237		415,704	
2004	8,236		593,788		602,024	
2005	8,418		440,758		449,176	
2006	5,31		390,743		396,053	
2007	4,45		960,911		965,361	
2008	10,485		875,543		886,028	
2009	8,645		776,275		784,92	
2010	11,606	0,34	804,95	0,04	816,556	0,04
2011	21,262	0,83	818,901	0,02	840,163	0,03
2012	7,073	-0,67	887,402	0,08	894,475	0,06
2013	6,273	-0,11	1,375,098	0,55	1,381,371	0,54
2014	31,866	4,08	1,264,001	-0,08	1,295,867	-0,06
Yıllık Artış Oranı		2,33		0,1		0,11
Toplam	119,6		10,017,107		10,148,989	

1.4.8 Turistik Hava Taşımacılık AŞ (Corendon)

1997 yılında Türk ortaklar tarafından Hollanda’da kurulan Corendon Turizm Grubu, 2004 yılında başta kendi yolcularını taşımak amacıyla, Türkiye’de Turistik Hava Taşımacılık AŞ’yi kurarak havayolu taşımacılığı faaliyetine başlamıştır. Şirket, genellikle yurt dışında bilinen Corendon ismiyle anılmaktadır. Zira, Corendon Turizm, 2013 yılında 500.000’i Türkiye’ye seyahat eden toplamda 750.000 Hollanda ve Belçika’lının tatil tercihi olmuştur ve bu 2 ülkenin en büyük 3. Tur operatörüdür (Corendon, Resmi Web Sitesi).

Ana üssü Antalya olan Corendon, ilk uçuşunu Nisan 2004’de yapmıştır. Başlangıçta 1 olan uçak sayısı yıl içinde 2’ye, 2006’da ise 4’e yükselmiştir. Faaliyete geçtiğinden beri, ağırlıklı olarak Benelux ve İskandinav ülkelerine seferler düzenlemekte olan şirket, 2014 yılında Almanya ve İsviçre pazarına da girmiştir.

Corendon, kendisini düşük ücretli (low-cost) tarifesiz havayolu olarak tanımlamaktadır. Tarifeli uçuş hakkı olmasına rağmen dış hat uçuşları da bu anlayışla yapılmaktadır. Taşınan yolcuların neredeyse tamamı turisttir.

Corendon, 2007-2009 yılları arasında, 2 ile 5 uçak arasında değişen filolarla faaliyetini sürdürmüş, 2010 yılından itibaren büyüme trendine girerek filodaki uçak sayısını 10'a kadar artırmıştır. Halen 2'si Hollanda tescilli (Corendon Dutch Hava Yolu şirketi filosunda) toplam 12 adet B737 uçağı mevcuttur. Uçaklardan 11 adedi B737-800, 1 adedi de B737-300 tipidir. Şirket uçaklarını genelde uzun dönem kiralama yolu ile temin etmektedir. Yolcu sayısının yoğun olduğu yaz aylarında kısa dönem kiralama da yapılmaktadır. Şirket kullandığı uçaklardan sadece 1'inin sahibidir. Tek tip uçak seçimi ile düşük ücretli hava yolu taşımacılığının temel prensibine uygunluk sağlanmaktadır. Bakım hizmetleri satın alınmaktadır.

Corendon, halen Türkiye'de 13 ve diğer 35 ülkede 137 noktaya seferler düzenlemekte ve yılda yaklaşık 1milyon yolcu taşımaktadır. 2014 yılında ortalama 8 uçak ile iç hatlarda 4.355 ve dış hatlarda 1.493.250 olmak üzere toplam 1.497.605 yolcu taşınmıştır Görüleceği üzere iç hat yolcusu oldukça azdır. 2014 yılında 2013 yılına göre dış hatlarda %37,9'luk çok önemli bir artış sağlanmıştır. 2015 Haziran ayında uçak filosu 10'u Boeing 737-800, 2'si "wet-lease" olarak kiralanan Airbus A320 ve 1'i Boeing 737-800 olmak üzere toplam 13'dür (Corendon, Resmi Web Sitesi).

Tablo 1.20: Corendon HY tüm yıllar iç hat- dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları (DHMİ, 1984-2014).

Yıllar	İç Hatlar	Artış %	Dış Hatlar	Artış %	Toplam	Artış %
2005	0		90,939		90,939	
2006	143		307,303		307,446	
2007	488		280,072		280,56	
2008	589		263,112		263,701	
2009	2,265		531,55		533,815	
2010	4,506	0,99	904,164	0,34	908,67	0,7
2011	2,14	-0,53	1,210,174	0,34	1,212,314	0,33
2012	1,918	-0,1	855,012	-0,29	856,93	-0,29
2013	3,158	0,65	1,083,353	0,27	1,086,511	0,27
2014	4,355	0,38	1,493,250	0,38	1,497,605	0,38
Yıllık Artış Oranı	0,28		0,21		1,39	
Toplam	19,561		7,018,929	0,28	7,038,490	

İç hatlar uçuş noktaları; Ankara, Antalya, Milas-Bodrum, Dalaman, Eskişehir, Elazığ, Gaziantep, İstanbul, İzmir, Kayseri, Konya, Sivas ve Alanya Gazipaşa'dır.

Yurt dışı uçuş noktaları ise; Avusturya (Graz, Klagenfurt, Linz, Salzburg, Viyana), Belçika (Brüksel), Bosna-Hersek (Sarayevo), Bulgaristan (Bourgas), Hırvatistan (Split), KKTC (Lefkoşa), Çek Cumhuriyeti (Prag), Danimarka (Billund, Aalborg, Kopenhag), Mısır (Hurghada, Luxor, Sharm El Sheikh), Estonya (Tallinn), Finlandiya (Aalesund, Helsinki, Joensuu, Jyvaskyla, Kuopio, Oulu, Vaasa), Fransa (Lyon, Marsilya, Mantes, Paris, Toulouse), Almanya (Berlin, Bremen, Köln, Dortmund, Dresden, Düsseldorf, Erfurt, Frankfurt, Hamburg, Honover, Karlsruhe, Leipzig, Münih, Münster, Nurnberg, Paperdo m, Saarbrucken, Stuttgart, Weeze), Yunanistan (Heraklion), İzlanda (Keflavik), İran (Kerman, Mashad, Tabriz, Tahrán), İsrail (Eilat, Tel-Aviv), İtalya (Bologno, Milano, Napoli, Roma, Verona), Kazakistan (Aktau, Aktyubinsk, Almaty, Karaganda, Kostana), Kosova (Priştina), Kırgızistan (Bişkek), Makedonya (Ohrid, Üsküp), Fas (Nador, Marrakeş, Tanger), Hollanda (Amsterdam, Eindhoven, Groningen, Maastrich, Rotterdam), Norveç (Bergen, Bodo, Haugesund, Oslo, Rygge, Stravanger, Tromso, Trondheim) Polonya (Gdansk, Krakow, Katoviçe, Lodz, Poznan, Varşova, Wroclaw), Romanya (Cluj, Sibiu), Sırbistan (Belgrad), Slokavya (Bratislava) İspanya (Barselona, Madrid, Malaga, Valencia), İsveç (Arlanda, Borlange, Goteborg, Kristiansand, Lulea, Malmö, Ornskoldsvik, Skelleftea, Stokholm, Sundsvall, Visby), İsviçre (Basel, Ceneva, Zürih) ve İngiltere (Londra)'dır.

TR 015 sayılı iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı ruhsatına sahip Şirketin ödenmiş sermayesi; 16.000.000 TL, mevcut personel sayısı da 550'dir.

1.4.9 İzAir (İHY – İzmir Havayolları AŞ)

Nisan 2005'de kurulan İzAir, Haziran 2006 yılında tarifersiz hava taşıyıcısı olarak 3 adet A319 tipi uçakla, Pegasus Havayolları adına uçuşlara başlamıştır. Uçak sayısı 2009 yılında 5'e yükselmiş, 2010 yılında ise %20 olan Esas Holding hissesi %72,57'e çıkmıştır (İzAir, Resmi Web Sitesi).

İzAir, 2011 yılında iş modelini "wet-lease"e çevirerek (kendi uçuş yapmaktan vazgeçerek) tüm uçaklarını Pegasus'a kiralamıştır.

Mayıs 2013'de hisse dağılımı Pegasus %69,12, Air Berlin %29,51 ve diğer %1,38 olarak yeniden düzenlenmiştir. Sermayesi 59.500.000 TL'dir. Kasım 2013'de

tarifeli uçuş izni de alan İzAir halen kendi adı altında uçuş yapmamakta olup B737-800 tipi toplam 7 uçağı “wet-lease” olarak Pegasus kullanımındadır. Pegasus ile ilişkisi, Pegasus tarafından bağı ortaklık olarak ifade edilmekte, Şirketin Yönetim Kurulu başkanlığını da Pegasus Genel Müdürü yürütmektedir (Pegasus, 2014: 11).

İzAir’in kuruluşundan bu yana taşıdığı yolcu sayısı aşağıda tabloda gösterilmiştir. 2011 yılından itibaren İzAir adı altında uçuş yapılmadığından taşınan yolcu sayısı 0 olarak gözükmektedir.

Tablo 1.21: İzAir tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları (DHMİ, 1984-2014).

Yıl	İç	Artış %	Dış	Artış %	Toplam	Artış %
2006	8,861		4,3		13,161	
2007	21,735		15,048		36,783	
2008	29,797		0		29,797	
2009	31,236		0		31,236	
2010	13,058		0		13,058	
2011	0	0	0	0	0	0
2012	0	0	0	0	0	0
2013	0	0	0	0	0	0
2014	0	0	0	0	0	0
Yıllık Artış Oranı		0		0		0
Toplam	104,686		19,348		124,034	

1.4.10 BoraJet Havayolları (BoraJet Havacılık Taşımacılık Uçak Bakım Onarım ve Ticaret AŞ)

22 Nisan 2010 tarihinde İstanbul merkezli olarak faaliyete geçen BoraJet, Türkiye’de bölgesel taşımacılık (dolmuş uçak taşımacılığı) yapmak üzere kurulan ilk özel havayolu şirketi olmuştur. TR 023 sayılı, iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı ruhsatına sahiptir (BoraJet, Resmi Web Sitesi).

BoraJet; Adana’dan Bursa (Yenişehir), Diyarbakır, Elazığ, Bodrum, Gazipaşa-Alanya ve Mardin; Ankara’dan Adıyaman, Balıkesir Koca Seyit, Bursa Yenişehir, Dalaman, Kahramanmaraş, Siirt, Tokat ve Trabzon; İstanbul Sabiha Gökçen’den Ankara, Balıkesir Koca Seyit, Bodrum, Uşak ve Tokat’a seferler yapmaktadır. Şirketin, talebe bağı özel uçuşları da mevcuttur.

BoraJet 2013 yılına kadar iç hatlarda tarifeli, dış hatlarda büyük çoğunluğu tarifersiz seferler ile yılda ortalama 250 bin yolcuya hizmet verilmiştir. 2014 yılında

dış hatlarda, Beyrut (Lübnan), Dole (Fransa), Rodos ve Ercan (KTTC) seferleri yapılmıştır. Tarifersiz olarak da, Barcelona, Üsküp, Sareyova, Belgrad, Bratislava, Prag, Münih, Stuttgart, Baden, Nuvenberg, Berlin, Hamburg, Leipzig, Erfurt, Düsseldorf, Köln, Hannover, Bremen ve KKTC seferleri yapılmıştır. İç hatlarda ise İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan Çanakkale, Edremit, İzmir, Bodrum, Antalya, Adana, Siirt, Tokat ve Trabzon, Ankara'dan Siirt, Antalya ve Edremit, Bodrum'dan da Adana seferleri yapılmıştır.

2014 yılında, yolcu sayısında önemli bir gelişme yaşanmış, 327.813 iç hat yolcusu ve 124.708 dış hat yolcusu olmak üzere toplam 452.521 yolcu taşınmıştır. 2014 yılına kadar on binlerde seyreden dış hat yolcusu 2014 yılında on katından fazla artmıştır. Bunda 2014 yılında filoya dahil edilmeye başlanan Embraer tipi uçakların katkısı büyüktür.

Toplam 7 uçaklık filosu, Embraer E-190 (100 koltuk), Bombardier Global XRS (özel jet; 14 koltuk) ve Hawker 900 XP (8 koltuk) tipi uçaklardan oluşmaktadır. Toplam koltuk kapasitesi yaklaşık 450'dir.

Dikkat edilecek olursa, BoreJet, iç hatlarda bölgesel havayolu taşımacılığı anlayışını devam ettirmekte ise de dış hatlarda charter taşımacılığa önem vermeye başlamıştır.

Tablo 1.22: BoraJet tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları (DHMİ, 1984-2014; Akgül, kişisel görüşme, Haziran 2015).

Yıllar	İç	Artış %	Dış	Artış %	Toplam	Artış %
2010	80,152		3,235		83,387	
2011	242,511	2,03	6,626	1,05	249,137	1,99
2012	366,757	0,51	4,566	-0,31	371,008	0,49
2013	233,531	-0,36	25,284	4,54	258,815	-0,3
2014	327,813	0,4	124,987	3,94	452,8	0,75
Yıllık Artış Oranı		0,52		2,34		0,6
Toplam	1,247,379		151,232		1,398,611	

1.4.11 Tailwind Havayolları AŞ

Türk ve İngiliz ortaklığı olan Tailwind Hava Yolları, 2005 yılında İstanbul merkezli olarak kurulmuştur. Tailwind, paket turlar şeklinde turistik charter seferleri yapmakta, uçaklarını blok olarak tur operatörlerine kiralamaktadır. Şirketin münferit

bilet satışı yoktur. Uçak seferleri programı, tur operatörlerinden gelen taleplere göre sezonluk olarak belirlenmektedir. Şirket, ayrıca talep halinde uçaklarını özel uçuşlar için de – ekipli veya ekipsiz olarak - tahsis etmektedir. Uçuşların çoğu Almanya, Hollanda, Norveç, İsveç, İsviçre, Macaristan ve Bosna-Hersek pazarına yöneliktir. Ayrıca, Kazakistan'a da seferler yapılmaktadır. Türkiye çıkış noktaları, İstanbul Atatürk ve Sabiha Gökçen Havalimanları, Muğla Dalaman ve Milas-Bodrum Havalimanları, Antalya-Gazipaşa/Alanya Havalimanları ile İzmir Adnan Menderes Havalimanı'dır (Tailwind, Resmi Web Sitesi; Ergin, kişisel görüşme, Ağustos 2014).

Tailwind, ağırlıklı Thomas Cook (Belçika), Invalatus Carrier Consult GMBH (Almanya), Green Travel (Macaristan), Turkietresor (İsveç) ve Tyrkiareiser (Norveç) isimli tur operatörleri ile çalışmaktadır.

Tailwind uçak filosu, toplam 5 adet 168 koltuklu B737-400 tipi uçaklardan oluşmaktadır. Uçak hat bakım hizmetleri kendilerince yapılmaktadır.

Tailwind yılda ortalama 500-600 bin dış hat yolcusuna hizmet vermektedir. 2014 yılında iç hatlarda 7.941, dış hatlarda ise 602.494 yolcu taşınmıştır.

TR 022 sayılı iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı ruhsatına sahip olan Şirketin, 33'ü uçuş ekibi, 57'si kabin hizmetleri ve 29'u teknik hizmetler olmak üzere toplamda 165 personeli mevcuttur. Yaz aylarında, bu sayıya 70 civarında geçici personel daha eklenmektedir (Ergin, kişisel görüşme; Temmuz 2014).

Tablo 1.23: Tailwind tüm yıllar iç hat – dış hat – toplam yolcu sayıları ve yıllık artış oranları (Ergin, kişisel görüşme; Temmuz 2014).

Yıllar	İç	Artış %	Dış	Artış %	Toplam	Artış %
2009	2,558		233,246		235,803	
2010	29,006	10,34	238,101	0,02	267,107	0,13
2011	57,439	0,98	505,223	1,12	562,662	1,11
2012	11,599	-0,8	440,936	-0,13	452,535	-0,2
2013	0	0	594,553	0,35	594,553	0,31
2014	0	0	666,802	0,12	666,802	0,12
Yıllık Artış Oranı		3,51		0,23		0,23
Toplam	100,602		2,678,861		2,779,462	

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI; DETAYLI LİTERATÜR İNCELEMESİ

Hızla gelişen ve değişen dünyamızın her gün yenilenen rekabet ortamında, işletmelerin sürdürülebilir olabilmesi büyük önem taşımaktadır. Günümüzde işletmeleri başarıya iten güçler oldukça karmaşık bir yapıda olup, bu güçlerin incelenmesi de oldukça komplikedir. İşletmelerin, çevresinin ekonomik, sosyal ve politik yapısının oluşturduğu karmaşık yapı içerisinde, doğru stratejik kararlar alabilmesi önemlidir ve bu her gün daha da fazla önem kazanmaktadır. Günümüzde, işletmelerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilebilmeleri, geleceğe odaklanabilmeleri ve olası krizlerle mücadele edebilmeleri için, rakiplerinin şu anda ve gelecekte sahip olacakları rekabet avantajlarını bilmeleri gerekmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve başarıları için strateji ve stratejiye bağlı kavramları sadece planlama dönemlerinde değil sürekli ele alarak tercih yapmaları gerekmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajını, başarmanın temel yolu olarak gören bu araştırma; işletmelerin performans başarısının strateji, rekabet stratejisi ve benzeri kavramların tanımlanması ve bir bütün olarak kullanılmasına bağlı olduğunu vurgulamaktadır.

Bu bölümde öncelikle strateji kavramı incelenerek literatürde bulunan rekabet avantajı teorileri kapsamında dinamik, sürdürülebilir rekabet avantajı için kavramsal çerçeve oluşturulmaktadır. Bu doğrultuda, önce strateji kavramı detaylı olarak ele alınacak ve tarihsel gelişiminden bahsedilecektir. Stratejinin planlama evresinden rekabet evresine geçisi, rekabet stratejisinin ortaya çıkması ile oluşan teoriler kavramsal çerçeve olarak ele alınırken bu dönemlerin ve bu dönemlerde ortaya çıkan kavramların sınırlılıkları da ele alınacaktır. Daha sonrasında, literatürde çoğunlukla strateji ile aynı anlamda kullanılan fakat aslında farklı olan iş modeli kavramı,

günümüz karmaşasında rekabet stratejilerinin statik kalmamaları için kullanılabilir bir yöntem, bir olgu olarak ele alınmaktadır.

2.1 Strateji Kavramının Gelişimi ve Tanımlanması

Oldukça köklü olan strateji kavramına tarih boyunca birçok farklı anlam yüklenmiştir. Tanımların çeşitliliği ise, strateji kavramının hem literatürde hem de işletmeler tarafından uygulamada dikkatli analiz edilmesini gerektirmektedir. Bu doğrultuda, bu bölümde strateji kavramı ve stratejik yönetim kavramının tanımları verilecek ve her iki kavramın tarihsel gelişim süreci bir bütün olarak ele alınacaktır.

2.1.1 Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramlarının Ortaya Çıkışı ve Tanımları

Strateji kavramı, başlangıçta yalnızca askeri terminolojide kullanılmıştır. Askeri anlamda, bir savaşı kazanmak için yapılacak askeri harekâtın düzenlenmesi, planlanması ve yürütülmesi sanatı anlamına gelen strateji, bugün yönetim sanatının en önemli kavramlarından biri haline gelmiştir. Günümüzde işletmeler tarafından kullanımı doğrultusunda incelenmekte, tartışılmakta ve gelişmekte olan bir kavramdır. Strateji sözcüğünün etimolojisine bakıldığında, kökeninin Eski Yunancaya dayandığı görülmektedir. Eski Yunan dilinde "sevk etmek, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme" anlamlarına gelmektedir. Strateji, Eski Yunanca "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetmek, yön vermek) sözcüklerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Stratos kelimesinin açılımında "lider" anlamı mevcuttur. Bazı yazarlar sözcüğün etimolojik olarak Latince "stratum" kelimelerinden geldiğini söylemektedirler. Latince'de "stratum"; "yol, çizgi, nehir yatağı" manalarını da taşımaktadır (Aktan, 2008).

Savaş taktikleri ve savunma şekli olarak karşımıza çıkan bu kavram Webster's New International Dictionary'de "bir sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirilmesi bilimi ve sanatı," olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, ilk olarak savunma sanatında 'sevk etme, yöneltme ve gütme' anlamlarıyla kullanımı yaygın olan strateji kavramının zaman içerisinde yönetim alanında genel olarak işletmelerin stratejilerini nasıl, ne zaman ve ne sebeple belirlediklerini analiz etmek için kullanılmaya başlanmıştır.

Askeri anlamda strateji kavramını ilk olarak Sun Tzu; tahminen MÖ 500'de yayımlanan “Savaş Sanatı” kitabıyla planlama, maliyet, strateji, taktik, enerji, gücün kullanımı, manevra, taktik değiştirme, arazi casusluk ve istihbarat başlıkları altında toplamıştır. Kendisi de bir komutan olan Sun Tzu, savaşa başlamadan savaşı kazanmak için kitabında gerekli adımları açıklamış ve harekattan önce (a) uyum (b) hava koşulları (c) arazi (d) askeri liderlik (e) disiplin gibi faktörler göz önüne alındığında savaş sanatında (strateji) başarıyı öngörmüştür (Tzu, 1910 akt. Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 87). Askeri anlamıyla strateji kavramına kaktıda bulunan bir diğer yazar ise yine Prusyalı bir general olan Carl von Clausewitz'dir. Carl von Clausewitz (1832), “Savaş Üzerine” adlı eseriyle, temel olarak iki soru üzerinde durmuştur; savaş nedir ve savaş hangi amaca hizmet etmektedir? General Clausewitz bu durumu iki bağımsız zihin arasındaki bir düello olarak incelemiş ve stratejinin temelini güçlü olmak ile bağdaştırmıştır (akt. Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 85-86).

Strateji kavramı esasen 20. yüzyılın başlarında kullanılmaya başlanmış, askeri anlamından çok uzak olmamakla birlikte genel olarak, işletmenin çevresi ile ilişkileri ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için kullanılan hareketler olarak ele alınmıştır (Dinçer, 2013: 17). Stratejik yönetim kavramı ise yine, işletme literatüründe strateji kavramı ile beraber 20. yüzyılda kullanılmaya başlanmış ve strateji kavramının gelişimi neticesinde kavram olarak farklı bakış açılarına sahiplik etmiştir. Bu söyleme uygun olarak Dess, Lumpkin ve Eisner (2006) stratejik yönetimin literatürde yerini almasını strateji kavramının gelişmesi ve farklı tanımların ele alınması ile oluştuğunu açıklamaktayken Pamuk vd. (1997: 15) stratejik yönetim kavramının ilk olarak bir davranış veya bir tutum olarak ortaya çıktığını belirtmekte ve bilimsel alana geçişinde ilk olarak 1980'li yıllarda neden ve sonuç ilişkisi üzerinde durulduğunu vurgulamaktadır.

Stratejik yönetim alanı tarih boyunca stratejinin ne olduğu ve nasıl uygulanması gerektiği üzerine tartışmıştır. Stratejik yönetim literatüründe, stratejinin tanımlamaları iki farklı biçimde incelenmektedir; (a) ortaya çıkan fikirler doğrultusunda ve (b) tarihsel dönemlere bölünmesi yoluyla (Mintzberg Ahlstrand ve Lampel, 1998; Mele ve Guillen, 2006; Barca, 2009). Burada bu iki inceleme biçimi birleştirilerek stratejinin tarihsel gelişimi özetlenecek, ilerleyen bölümde ise çalışmanın odak noktası olan sürdürülebilir rekabet stratejisi bakış açısını irdeleyen

rekabet stratejisi dönemi içerisinde ortaya çıkmış konumlandırma okulu detaylı olarak incelenecektir.

Stratejik yönetim analizlerinin birinci biçimi olarak ele alınan stratejik yönetim yazınının farklı bakış açıları incelendiğinde Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, (1998) tarafından oluşturulan taksonomilerin öne çıktığı görülmektedir. Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, (1998) stratejik yönetim alanının bilimsel bir disiplin olarak 1960'larda ele alınmasından itibaren ortaya çıkan on stratejik yönetim ekolü olduğunu belirtmiş ve bu doğrultuda stratejik yönetimin farklı analizlerini incelemiştir. Belirtilen bu on stratejik yönetim ekolü strateji kavramının tarihi gelişimini de göstermektedir. Aşağıda, bu ekoller ve bakış açıları özetlenmektedir. Bu çalışmada esas olarak, stratejiyi sürdürülebilir rekabet dönemi doğrultusunda inceleyen konumlandırma ekolü ele alınacaktır, fakat ortaya çıkmış bütün ekollerin genel fikirlerinin kavramın gelişiminin anlaşılması için özetlenmesi uygun görülmüştür. Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, tarafından ortaya çıkarılan on ekolün özeti Tablo 2.1'de verilmiştir.

Tablo 2.1: Stratejinin 10 ekolü (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998; Sarvan vd., 2003).

Model	Yaklaşım	Katkılar	Sınırlamalar	Analiz Araçları
Tasarım Ekolü <i>Kavrama süreci</i>	Net ve eşsiz stratejiler formüle edilir. Organizasyonun dahili durumu harici çevreye uyumlamak için kullanılır.	Düzen. Daha az anlam karmaşası. Nispeten istikrarlı ortamda yararlı. Güçlü ve öngörülü liderliği destekleme.	Yalınlaştırma gerçekliği çarpıtılabilir. Strateji birçok değişkene sahiptir ve doğal olarak karmaşıktır. Öğrenmeyi atlatma, hızlı değişen ortamda esnek değil. Yüksek direnç riski.	SWOT analizi Ashridge misyon modeli
Planlama Ekolü <i>Resmi bir süreç</i>	Analiz durumundan stratejinin uygulanmasına özenli adımlar atılır.	Net yön sağlar. Kaynak tahsisi sağlar. Kontrol.	Çok statik bir hal alabilir. Grup düşüncesi riski. Tahmin etmek zordur. Üst yönetim hayali bir ortamda strateji oluşturmaktadır.	Mekanik ve organik sistemler teorisi, Kontrolün kaldıraçları, Senaryo planlama.
Konumlandırma Ekolü <i>Analitik bir süreç</i>	İşletmeyi endüstrisinin bağlamına konumlandırır ve organizasyonun ilgili endüstride stratejik konumlanmasını nasıl geliştirebileceğini inceler.	Stratejik Yönetim bir bilimdir. Stratejiye bakmanın mevcut yoluna sistematik bir şekilde içerik sağlar. İnkâr edilemez gerçeklere odaklanma. Tarih analiz edildiğinde strateji geliştirmenin ilk aşamasında özellikle yararlıdır.	İktidarı, politikaları, kültürü, sosyal öğeleri göz ardı eder. Büyük şirketlere eğilimlidir. Sayı yönelimli.	Rekabetçi üstünlük. Beş güç. Değer zinciri. BCG matrisi. Oyun teorisi. Savaş Sanatı (Sun Tzu)

Tablo 2.1 (Devam): Stratejinin 10 ekolü (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998; Sarvan vd., 2003).

Model	Yaklaşım	Katkılar	Sınırlamalar	Analiz Araçları
Girişimcilik Ekolü <i>Vizyoner bir süreç</i>	Vizyoner süreç bir organizasyonun karizmatik kurucusunun veya liderinin aklında gerçekleşir. Büyük ölçüde sezgiye, hükme, bilgeliğe, deneyime ve içgörüyeye dayanır.	Sağlam bir vizyon ve vizyoner bir CEO organizasyonun özellikle ilk yıllarda veya zorlu yıllarda çamurlu sularında uyumlu bir şekilde yol almasına yardımcı olabilir. Geniş ölçüde temkinli ancak detaylarda esnek ve gelişen anlayış.	Önceden tanımlanmış bir güzergâhta yol almak potansiyel gelişmeler veya beklenmeyen tehlikeler konusunda birini kör edebilir. Girişimci, vizyoner liderler semirme eğilimine sahiptir. Bir CEO olmak bu perspektifte iddialı olacaktır.	Girişimci Yönetim Yeni CEO'lar için yedi sürpriz Liderlik stilleri
Bilişsel Ekol <i>Mental bir süreç</i>	İnsanların düzenleri nasıl algıladığını ve bilgiyi nasıl işlediğini analiz eder. Stratejistin aklında ne olduğuna ve bilgiyi nasıl işlediğine odaklanır.	Stratejiyi stratejistin aklında bilişsel bir süreç olarak görür. Stratejiler, kavramlar, haritalar, şemalar ve gerçeklik çerçeveleri olarak ortaya çıkar. Strateji sürecinin yaratıcı tarafını vurgular. Münferit stratejist seviyesinde güçlüdür. Akıllarımızın neden mükemmel olmadığını açıklamakta çok yararlıdır.	Kavramsal aşama ötesinde pek kullanışlı değildir. Mükemmel fikirleri veya stratejileri tasarlamada pek kullanışlı değildir. Mevcut olarak kolektif strateji süreçlerine yön vermek için yararlı değildir.	Tam Beyin Modeli Johari Penceresi Grup Düşüncesi Bilişsel Eğilim Myers-Briggs Tipi Gösterge
Öğrenme Ekolü <i>Gelişen bir süreç</i>	Yönetim zaman içinde neyin işlediğine ve işlemediğine dikkat eder. "Alınan dersleri" genel eylem planlarına dahil ederler. Organizasyon uyumlandıkça veya "öğrendikçe" stratejiler küçük adımlarda ortaya çıkmalıdır.	Strateji oluşturmada karmaşıklığı ve tahmin edilemezliği ele almak için bir çözüm sunar. Sadece lider değil daha fazla kişi öğrenebilir. Her şeye muktedir lidere ihtiyaç yoktur. Gelişen görüşler ile birleştirilebilir. Sürekli değişim ile karmaşık durumlarda güçlü. Güçlü profesyonel organizasyonlar.	Hiçbir stratejiye sahip olmamaya veya sadece bazı taktiksel manevralara neden olabilir. Krizlerde hiç yararlı değildir. Stabil durumlarda pek yararlı değildir. Birçok hassas adımın atılması sağlam bir genel strateji anlamına gelmez. Öğrenmeyle ilgili maliyetler vardır.	Organizasyonel Öğrenme Bilgi Yönetimi SECI (sosyalleşme, haricileştirme, birleştirme, içselleştirme) Modeli

Tablo 2.1 (Devam): Stratejinin 10 ekolü (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998; Sarvan vd., 2003).

Model	Yaklaşım	Katkılar	Sınırlamalar	Analiz Araçları
Güç Ekolü <i>Bir müzakere süreci</i>	Strateji şirketteki iktidar sahipleri arasında ve/veya şirket ve harici paydaşları arasında bir müzakere süreci olarak geliştirilir.	Kurumsal ortamdaki en güçlü kişilerin yaşamasına yardımcı olabilir. Bir konunun tüm yönlerinin münazara edilmesini sağlamaya yardımcı olabilir. Gerekli değişim için engelleri aşmaya yardımcı olabilir. Demokratik. Bir karar verildikten sonra direnci azaltmaya yardımcı olabilir. Gerçekçi. Stratejik Birlikleri, Ortak Girişimleri anlamak ve Paydaş Analizi yapmak için özellikle yararlı.	Politika bölücü olabilir, çok enerji tüketir, israfa ve bozukluğa neden olur ve masraflıdır. Hiçbir stratejiye sahip olunmamasına veya sadece bazı taktiksel manevralar yapılmasına neden olabilir. Strateji oluşturmada iktidarın rolünü abartır.	Sosyal İktidarın Temelleri İktidar Mesafesi Paydaş Değeri Perspektif Ana Grup Teorisi Güç Sahası Analizi Paydaş Haritası Çıkarma
Kültürel Ekol <i>Kolektif bir süreç</i>	Şirket içindeki çeşitli grupları ve bölümleri dahil etmeye çalışır. Strateji oluşturma esasen kolektif ve işbirlikçi bir süreç olarak görülür.	Sosyal süreçlerin, inançların ve değerlerin karar vermede ve strateji oluşturmada oynadığı önemli rolü vurgular. Stratejik değişime karşı direnci açıklar ve birleşme ve satın almaları ele almaya yardımcı olur.	Belirsizdir, değişime karşı direnci besleyebilir ve statükoyu meşrulaştırmak için yanlış kullanılabilir. İşlerin ne hale gelmesi gerektiği konusunda ipuçları verir.	Takdir Edici Sorgu Kültürel Boyutlar Kültürel Akıl Ashridge Misyona Modeli
Çevre Ekolü <i>Reaktif bir süreç</i>	Strateji dış çevre tarafından dayatılan zorluklara verilen bir cevaptır.	Strateji oluşumunda çevreye merkezi rol verir.	Çevre boyutu genellikle belirsizdir. Kuruluşlar için gerçek stratejik tercihin olmadığını ele alır.	Durumsallık Teorisi Durumsal Liderlik
Yapılandırma Ekolü	Strateji oluşturma süreci, organizasyonun bir karar verme yapısından diğer karar verme yapısına geçme sürecidir.	Strateji ve organizasyon gelişimi yakından ilişkilidir. Stratejik yönetimin anahtarı çoğu zaman; istikrarı sürdürürebilmek veya en azından stratejik değişime ayak uydurabilmektedir.	Gerçekler her zaman siyah ve beyaz değildir, farklı bakış açıları olabilir.	Organizasyonel Yapılandırma Kaos Teorisi Felaket Teorisi Yıkıcı Yenilikler

Strateji ekollerinde de görüldüğü üzere, strateji kavramı üzerine, günümüz koşulları, belirsizlik, işletme fonksiyonlarının her gün çeşitlenmesi ve benzeri gelişmeler neticesinde oldukça farklı bakış açıları ve tanımlar üretilmiştir ancak kavram üzerinde bir fikir birliği hâlâ bulunmamaktadır. Bu doğrultuda, strateji kavramı üzerine yapılan çalışmalar ve çeşitli tanımlar Tablo 2.2’de kronolojik olarak verilmiştir.

Tablo 2.2: Literatürden Strateji Tanımları (Bracker, 1980; Mele ve Guillen, 2006; Hax ve Majluf, 1986).

Yazar-Yıl	Tanım
Von Neuman ve Morgenstren (1947)	Strateji özel durumlara göre seçilmiş bir şirket eylemleri serisidir.
Drucker (1954)	Strateji mevcut durumu analiz etmek ve gerekli ise bu durumu değiştirmektir. İşletmenin kaynaklarının ne olduğunu veya ne olması gerektiğini öğrenmektir.
Chandler (1962)	Strateji işletmenin temel uzun dönemli amacının belirleyicisidir ve bu amaçların yerine getirilmesi için gerekli kaynakların tahsisi ve eylem hedeflerinin benimsenmesidir.
Ansoff (1965)	Strateji ürün/Pazar kapsamı, büyüme vektörü, rekabetçi avantaj ve sinerji tarafından belirlenen kararları almak için kuraldır.
Cannon (1968)	Stratejiler bir şirketin amacında başarılı olması için rekabetçi bir şekilde gerekli olan doğrusal eylem kararlarıdır.
Learned, Christenson, Andrews, ve Guth (1969)	Strateji şirketin hangi işte olduğunu veya olacağını ve şirketin ne çeşit olduğunu veya olacağını tanımlayan şekilde belirtilen bu amaçları başarmak için hedefler, amaçlar veya maksatlar ve önemli politikalar ve planlar şeklindedir.
Newman ve Logan (1971)	Stratejiler şirketin kavramları ve misyonlarında birleştirilmiş imkânlardan faydalanmak için değişiklik sezen ve eylemler başlatan ileriye dönük planlardır.
Schendel ve Hatten (1972)	Strateji kurumun temel amaçları ve hedefleri, bu amaçlara ve hedeflere ulaşmak için seçilen önemli eylem programları ve kurumu çevresiyle ilişkilendirmek için kullanılan kaynak tahsisleri şekli olarak tanımlanır.
Uyterhoven, Ackerman ve Resenblum (1973)	Strateji teşebbüse yön ve kohezyon sağlar ve şu adımlardan oluşur; stratejik profil, stratejik öngörü, kaynak denetimi, keşfedilen stratejik alternatifler, tutarlılık için testler ve stratejik seçim.
Ackoff (1974)	Strateji uzun menzilli amaçlar ve bunları takip etmek için sistemi bütün olarak etkileyen yollardır.
Glueck (1976)	Strateji kurumun temel hedeflerinin başarılmasını sağlamak için tasarlanmış birleşik, kapsamlı ve entegre edilmiş plandır.
Steiner ve Miner (1977)	Strateji şirket misyonlarının dökümü, iç ve dış güçlerin ışığında kurum için ayar amaçları, bu amaçları belirlemek için özel politikaları ve stratejilerin formülasyonu ve kurumun temel hedefleri ve amaçlarının başarılması için uygun uygulamaların sağlanmasıdır.
Schendel ve Hofer (1978)	Strateji çevresindeki olanakları ve tehlikelere cevap verirken kuruma amaçlarını gerçekleştirmesine olanak tanıyan yönsel ipuçları sağlar.
Mintzberg (1979)	Strateji kurum ve çevresi arasında ara bulucu güçtür: çevreyi idare etmek için bir dizi kurumsal kararların tutarlı şekilleri.

Tablo 2.2’de verilen tanımlar ve strateji kavramına ilişkin yapılan gözlemlere göre, stratejiyi, şirketin tüm kritik faaliyetlerini kapsayarak birlik, yönlendirme, amaç kavramlarını yüklenen ve çevresinden kaynaklanan gerekli değişikliklerin yapılmasına imkân tanıyan çok boyutlu bir kavram olarak algılamak mümkündür. Hax ve Majluf (1986), “Strateji ve Strateji Oluşturma Süreci” başlıklı makalelerinde, strateji kavramının ayrıntılı bir analizini yaparak aşağıdaki gibi bir kavram elde etmektedir;

Strateji; şirketin kurumsal, işletme ve fonksiyonel olmak üzere tüm hiyerarşik düzeylerini dâhil etmek ve paydaşlarına yapmayı planladığı ekonomik ve ekonomik olmayan katkıların yapısını tanımlamak suretiyle şirket ortamındaki fırsat ve tehditlere ve kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerine uygun şekilde karşılık vererek iş kollarının her birinde uzun vadeli sürdürülebilir avantaj sağlamak amacıyla, uzun vadeli hedefler, eylem programları ve kaynak tahsisi öncelikleri açısından kuruluşun amaçlarını belirleyen ve ortaya çıkaran, kuruluşun iştigal ettiği ve iştigal edeceği işleri seçen, şirketin yer aldığı veya yer alacağı ekonomik ve insani kuruluş türünü tanımlayan tutarlı, birleştirici ve bütünleyici bir karar örgüsüdür (Hax ve Majluf, 1986).

İncelenen strateji tanımları ve tarihsel gelişimi doğrultusunda, strateji konusunda farklı yaklaşımlar ve tanımlamalar olmakla birlikte, ele alınan bütün tanımlar incelendiğinde, strateji kavramının temel olarak beş farklı yaklaşımla ele alındığı ortaya çıkmaktadır (Papatya, 2003; Dinçer, 2013; Mintzberg, 1987; 1994). Mintzberg (1994), bu beş yaklaşımı plan, ploy, patern, pozisyon ve perspektif olarak açıklamaktadır. Dinçer (2013: 20) plan, taktikler bütünü, model, konum ve bakış açısı olarak ele almıştır. Papatya (2003), ise strateji konusunda farklı yaklaşımları temel özellikleri doğrultusunda ele almıştır. Tablo 2.3’de stratejik yaklaşımların beş farklı kategorileştirilmesi kısaca özetlenmektedir.

Tablo 2.3: Strateji Yaklaşımları (Mintzberg, 1994; Dinçer, 2007; Papatya, 2003).

MİNTZBERG(1987, 1994)		DİNÇER(2013)		PAPATYA (2003)	
<i>Strateji bir plandır</i>	Bir noktadan diğer noktaya nasıl gidileceğini planlar. Dolayısıyla, strateji bir yön belirme ve yön verme süreci olarak ele alınmaktadır.	<i>Plan olarak strateji</i>	Strateji bilinçli bir şekilde niyet edilen faaliyetler dizisi ve istenilen durumu gerçekleştirmek için kullanılan bir rehberdir.	<i>Yön olarak strateji</i>	Strateji yol, çizgidir. Dolayısıyla strateji her şeyden önce; bir yön belirleme, yön verme sürecini ifade eder.
<i>Strateji bir ploydur (hile)</i>	Yeni girişimci tehdidini ortadan kaldırmak gibi.	<i>Taktikler bütünü olarak strateji</i>	Özel durum için geliştirilen örgütsel davranışlardır.	<i>Düşünce olarak strateji:</i>	Strateji bir düşünme sürecidir ve daha önceden belirlenen bir amaca hazırlanma sürecini kapsar. Amaç, bilinçli ve sistematik bir süreçtir.
<i>Strateji bir paterndir</i>	Zaman içerisindeki hareketler arasında benzerlik ve ilişkiyi betimler.	<i>Model olarak strateji</i>	Strateji sonuç alan bir davranıştır ve gerçek bir durum ve birbirini takip eden faaliyetler modelidir.	<i>Eylem olarak strateji</i>	Strateji bir davranıştır. Düşüncelerin eyleme dönüşmesiyle oluşan bir değeri açıklar; kısaca strateji sonuç yönlü bir davranıştır.
<i>Strateji bir pozisyondur</i>	Strateji konum belirleme ve değişen koşullar doğrultusunda durum belirleme sürecidir.	<i>Konum olarak strateji</i>	Strateji, örgütü kendi çevresi içindeki yerini belirleyen bir anlam taşır.	<i>Durum olarak strateji</i>	Strateji ortam içinde konum belirleme, değişen koşullar karşısında durum belirleme sürecidir. Strateji, sürekli bir durum arayışı ve yeniden konumlandırma sürecidir.
<i>Strateji bir perspektiftir</i>	Bu anlamda bir vizyon ve yön oluşturur. Bu açıdan strateji bir işletmenin bakış açısını ve karakterini yansıtmaktadır.	<i>Bakış açısı olarak strateji</i>	Strateji bir kavramdır ve örgütün davranışlarını düzenleyen bir model oluşturur. Dış çevre yerini örgütün içindeki yerine ve konumuna dikkat çeker.	<i>Kültür olarak strateji</i>	Strateji bir örgütün çevre içinde belirli bir alanda konumlandırılması tercihini açıklar. Bu açıdan strateji işletmenin dünyaya bakış açısını, işletmenin düşünce sistemini ve karakterini yansıtır.

Literatür boyunca ortaya çıkan bu tanımlar neticesinde, Mintzberg (1987), stratejinin, çeşitli fikirlerin etkileşimi ve bu fikirlerin sürekli değişkenliğe uyum sağlaması ile oluştuğunu ifade etmektedir. Böylece strateji, dikkatlice tasarlanmış bir planla elde edilebilir fakat zaman içerisinde işletmelerin eylemleri ve kararları doğrultusunda ortaya çıkan ve seçilen nihai bir pozisyon da gerektirmektedir. Bu anlamda strateji kavramının çok boyutlu olması gerekmektedir. Bu durumu Mintzberg şu şekilde açıklamaktadır:

İnsan doğası gereği her kavrama bir tanım getirmeye çalışmaktadır. Fakat stratejik yönetim alanını sadece bir stratejik tanım açıklamaya yetmemektedir. Aslında, strateji kavramının usulen bir tanımı olsa da birçok dolaylı anlatımla kullanılmıştır (Mintzberg, 1987: 11).

Öte yandan, stratejinin ekolleri ve yapılan tanımlamalar dönemsel olarak incelendiğinde stratejik yönetim tarihinin ve stratejiye bakış açılarının tarih boyunca geçirdiği evreler ortaya çıkmaktadır. Tarih boyunca stratejik yönetim alanında strateji kavramının ne amaçla ve ne şekilde uygulanacağı hususunda çeşitli görüşler oluşmuştur. Bu görüşleri tarihsel ve kavramlar olarak ele almak mümkündür. Mele ve Guillen (2006) strateji kavramının yönetim alanında kullanılmasına başlanmasından itibaren beş farklı tarihi dönem olduğunu söylemiştir. Bu dönemler Mele ve Guillen (2006) tarafından (a) stratejinin tanımlanması ve stratejik planlama, (b) kavramsal stratejik yönetim, (c) endüstriyel organizasyon bakış açısı, (d) kaynak temelli bakış açısı ve (e) stratejik yönetimin yeni paradigması olarak adlandırılmıştır. Bir diğer makalede, Barca (2009), stratejinin tarihsel dönemlerini üçe ayırmıştır; (a) stratejik planlama anlayışı dönemi (b) rekabet stratejisi anlayışı dönemi (c) temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi. Bu çalışmada, stratejinin tarihsel dönemleri üç başlık altında incelenmektedir (a) stratejik planlama dönemi; tasarım ve planlama (b) rekabet stratejisi dönemi; konumlandırma ve temel yetkinlikler (c) stratejinin yeni paradigması. Bu çalışmada, rekabetsel strateji dönemi ve stratejinin yeni paradigması esas alınacak olup, bu dönemlerin birbirinin alternatifi değil birbirini tamamlayan anlayışlar olduğunun görüldüğü stratejik planlama dönemi aşağıda anlatılmaktadır.

2.1.1.1 Stratejik yönetimin ortaya çıkışı; stratejik planlama

Stratejik planlama olarak ele aldığımız bu dönem, yönetim alanında ortaya çıkan ilk düşünce akımı olup klasik bakış açısı olarak ele alınmaktadır (Barca, 2009: 36). Stratejik planlama döneminde temel olarak, iş dünyasına ilişkin geliştirilen strateji düşüncesinin temeli Philip Selznick'in *Leadership in Administration* (1957), Alfred D. Chandler'in *Strategy and Structure* (1962), Learned, Christensen, Andrews ve Guth *Business Policy; Text and Cases* (1965), H. Igor Ansoff'un *Corporate Strategy* (1965) eserlerinden oluşmuştur (akt. Mele ve Guillen, 2006; akt. Barca, 2009).

Klasik bakış olarak adlandırılan stratejik planlama dönemi doğrultusunda, ortaya ilk çıkan ve halen stratejik yönetim ekolleri arasında en eski ve en etkili ekol olarak tanımlanmakta olan ekol; tasarım ekolü olmuştur (Sarvan vd., 2003: 75). Chandler (1962), stratejiyi işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleyerek bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynakların tahsis edilmesi ile uygun faaliyetleri düzenleme olarak ele almıştır. Selznick (1957) yapılan ilk SWOT çalışması doğrultusunda tasarım ekolü, işletmenin sosyal yapısı içerisinde stratejisini inşa etmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Learned vd. ise (1965), günümüzde halen kullanılmakta olan SWOT çalışmasını ortaya çıkararak iç ve dış etkenlere karşı ‘uyum kurulması’ tasarım ekolünün temel düşüncesini oluşturmuştur (akt. Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 23). Mintzberg (1994: 37), tasarım ekolünün bakış açısını stratejinin oluşmasında içsel güçler ve zaaflar ile dışardan gelebilecek tehdit ve fırsatların arasındaki uyum olarak açıklamaktadır. Bu doğrultuda, tehditler ve fırsatlar ile güç ve zaaflar arasında dengelerin incelenmesi ve en iyi denge kapsamında strateji oluşturulması öngörülmektedir. Tasarım ekolünün bu varsayımı doğrultusunda çevrenin sürekli değişmekte olduğu ve statik bir bakış açısı olduğu yönünde eleştiriler bulunmaktadır (Dinçer, 2013: 148).

Tasarım ekolünün ortaya çıktığı ve stratejik planlamanın literatürde hızla yayıldığı bu dönemde aynı zamanda H. Igor Ansoff *Corporate Strategy* (1965) adlı kitabı ile Planlama okulu ortaya çıkmıştır. Planlama okulunda strateji uzun dönem içerisinde oluşturulan resmi bir plan süreci olarak ele alınmıştır. Bu sürece kurallar koyarak strateji geliştirme modeli oluşturulmaktadır. Ansoff (1965) planlamanın yönetsel ve eylemsel kararların nasıl ele alınması gerektiğini incelemiş ve bu doğrultuda strateji geliştirme modeli ile kararların uygulanması gerektiğini vurgulamıştır. Bu varsayımlar doğrultusunda ortaya çıkan planlama ekolü, esasen tasarım ekolünden çok farklı değildir, hatta çoğu yazıda paralel olarak gelişen bir ekol olarak ele alınmıştır (Mintzberg Ahlstrand ve Lampel, 1998: 22). Fakat aynı zamanda önemli farklılıkları da bulunmaktadır. Bu farklılıklardan; biçimsel varsayım, tepe yöneticinin stratejist olarak kabulü ve stratejilerin benzersiz olarak ele alınmalarıdır. Oliver’a göre (1997), planlama ekolünün stratejik yönetime en önemli katkısı, strateji geliştirme sürecini bilinçli bir çaba olarak algılaması ve analitik bir biçimde strateji planlama sürecini rasyonelleştirmesidir. Bir diğer deyişle, strateji planlama, kontrollü, bilinçli ve uzun dönemde ele alınmalıdır. Mintzberg Ahlstrand

ve Lampel'e göre ise (1998: 49) planlama ekolünün en önemli katkısı olan bu nokta; aynı zamanda da en çok eleştiriyeye tabii tutulan noktadır çünkü biçimselleştirme süreci ile dinamik yapı göz ardı edilerek stratejik planların faktörleri birlikte değil ayrı ayrı ele alınmaktadır.

2.1.1.2 Rekabet stratejisi dönemi; konumlandırma

Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel'e göre (1998) stratejik yönetim literatüründe ortaya çıkan konumlandırma ekolü stratejiyi jenerik pozisyonlar ve endüstri analizi doğrultusunda ele almıştır. Konumlandırma okulu, stratejiye içerik kazandırmış ve kısa zamanda ön plana çıkmıştır (Sarvan vd., 2003: 80). Porter (1980, 1985), bu düşünce çerçevesinde planlama ve tasarım okullarından farklı olarak, stratejiyi somutlaştırmış ve herhangi bir pazarda pozisyon (konum) ile rakiplere karşı savunma oluşturabilecek ve rekabet avantajı getirecek stratejileri, modeline esas almıştır. Daha sonrasında, 1990'larda Barney (1991), bahsedilen sektör çekiciliğinin ve potansiyelinin rekabet avantajı getirmesi ve sürdürülebilirlik sağlanması için ve kabiliyetlerin önemi üzerinde durmuştur.

Bu doğrultuda, bu bölümde öncelikle rekabet kavramının anlamı açıklanarak rekabet avantajı sağlamak için literatürde bulunan teoriler anlatılmaktadır.

2.2 Rekabet Kavramı

Günümüzde, işletmeler açısından rekabet, işletmenin hayatta kalması ve başarı elde etmesi için kaçınılmazdır. Bu doğrultuda, işletmelerin rakipleri karşısında varlıklarını devam ettirebilmeleri için göstermiş oldukları gayret ve performans, önceleri iktisat biliminin rekabet teorisi ile incelenmekteyken bugün stratejik yönetim konusu ile de görgül araştırmalarda ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, burada rekabet, rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı kavramlarının stratejik yönetim literatüründeki yeri, anlamları ve arasındaki ilişkiler takip eden alt başlıklar altında incelenmektedir.

Klasik İktisat Teorisinden günümüze rekabet kavramına görgül araştırmalar tarafından çeşitli tanımlar yüklenmiştir. Türk Dil Kurumu Sözlüğü; rekabeti aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış şeklinde tanımlamaktadır (Rekabet, 2015). Porter (1985) rekabeti, işletmelerin başarı ve başarısızlığını

oluşturan, işletme performansına katkı sağlayan ve müşterilerine daha düşük maliyet ya da farklılık sunmasından kaynaklanan konumsal üstünlük olarak tanımlamıştır.

2.2.1 Rekabet Avantajı Kavramı ve Sürdürülebilirliği

Küreselleşmenin sonucu olarak artan rekabet sebebiyle, rekabet performansı iyi olan işletmeler diğer işletmeleri pazardan silme gücüne sahiptir. Günümüz rekabet ortamında işletmeler, rakip işletmeler ile rekabet edemediği sürece kısa sürede pazarda kendilerine yer bumakta zorluk yaşayacaktır. Bu sebeple, işletmeler ayakta kalabilmek için sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak zorundadır. Bu bağlamda, rekabet avantajı kavramı işletme yönetimi literatüründe oldukça dikkat çekmiştir. Böylece, stratejik yönetim alanında sürdürülebilir rekabet avantajı nasıl elde edilmektedir sorusu ortaya çıkmaktadır.

Rekabet avantajı kavramının tarihsel gelişimine bakılacak olursa, ilk olarak bu kavramın 1980’li yıllarda ortaya çıktığını görmek mümkündür. 1978 yılında Hofer ve Schendel rekabet avantajı kavramını sunarak rekabet avantajının şirketler tarafından kaynak edinimi ve diğer rakiplerden farklı benzersiz bir kaynak konumlanması geliştirilme aracılığıyla elde edildiğini açıklamışlardır. Rekabet avantajı konusunda stratejik yönetim alanında ilk önemli incelemeleri ele almış olan Porter (1985) ise, rekabet avantajı kavramını şu şekilde tanımlamıştır;

Rekabet avantajı, rekabetçi piyasalarda bir şirketin performansının temelindedir. Ancak, birkaç on yıldır süregelen güçlü büyüme ve refah sonrası, çoğu şirket, büyüme ve farklılık peşinde koşma mücadelesinde rekabet avantajını gözden kaçırmıştır. Bugün, rekabet avantajının önemi hemen hemen hiç artmamaktadır. Dünyadaki şirketler, artık büyüyen pasta hepsi için yeteri kadar büyük gibi davranmayan yerel ve küresel rakipler kadar daha yavaş bir büyüme seyretmektedir...Rekabet avantajı, esasen şirketin müşterileri için oluşturabileceği, o şirketin onu oluşturma maliyetini aşan değerden beslenir (Porter, 1985: xv3).

Rekabet avantajı esasen ilk olarak Porter’ın 1980 yılında yayınladığı “Rekabet Stratejisi” (“Competitive Strategy”) adlı yayınında *stratejik üstünlük* olarak ifade edilmiştir. İlerleyen yıllarda ise yine Porter tarafından 1985 yılında “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” yayınında bu kavramın ‘*rekabet avantajı*’ olarak ele alındığı görünmektedir. Sürdürülebilirlik kavramının

strateji alanında ilk kullanımı ise Day tarafından 1984 yılında “Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage” adlı çalışmasında görülmüştür. Sürdürülebilir rekabet avantajı (SRA) ise, kavram olarak çeşitli yayınlarda kullanılmış olmasına rağmen ilk olarak Porter (1980, 1985) tarafından kullanılmış ve strateji literatüründe benimsenmiştir. Bu doğrultuda, sürdürülebilir rekabet avantajının firmaların üretim kaynakları ve çıktılarındaki üstünlük (Day ve Wensley, 1988), rakipleri tarafından uygulanamayan ve taklit edilemeyen strateji uygulanarak değer yaratmak (Barney, 1991) ve işletmenin rakipleri karşısında daha düşük ücret veya daha üstün faydalar sunmak (Porter, 1980, 1985) ile ortaya çıktığı savunulmaktadır. Literatürde birçok yazar, işletmelerin kendilerini rakiplerine karşı bir adım öne koyacak yeni avantajlar bulmaları gerekliliğini vurgulamıştır (Hamel ve Prahalad, 1989; Hall, 1980; Henderson; 1983).

Porter’a göre rekabet avantajı; ancak işletmenin rakipleri karşısında daha düşük ücret veya daha üstün faydalar sunabildiğinde mümkün olmakta (Porter, 1980: 3) ve bu üstünlüğün sürekliliğini uzun dönemde SRA sağlamaktadır (Porter, 1985: 11). Barney (1991: 102), ise konuyu farklı bir bakış açısıyla ele alarak bir işletmenin, rakipleri tarafından uygulanamayan ve taklit edilemeyen bir strateji uygulayarak değer yarattığında SRA’nın gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda Barney’e göre (1991: 171-180), SRA (a) endüstrideki işletmelerin kontrollerinde bulunan kaynaklar açısından farklılık ve (b) kaynak farklılığının uzun soluklu olması ile ortaya çıkmaktadır. Bir diğer deyişle, rekabet avantajı için kaynakların değerli ve farklı olması gerekmekte fakat sürdürülebilirlik için bu kaynakların tam anlamıyla taklit edilemez ve ikamesiz olması gerekmektedir. Benzer şekilde Barney rekabet avantajını firmayı analiz birimi olarak kullanma şeklinde görmekte ve aşağıdaki tanımlamayı sunmaktadır;

...bir firma kendi verimliliğini veya etkinliğini diğer şirketlerin artırmadığı yollarla artıran faaliyetlerde bulunduğu, söz konusu diğer firmalar bu firmanın sanayisinde yer alıyor olsun olmasın, o firmanın rekabet avantajına sahip olduğu kabul edilir (Barney, 2001: 48).

Bu doğrultuda SRA üzerine literatürde iki temel bakış açısı olduğu söylenebilir fakat bu bakış açıları incelenmeden önce SRA üzerine oldukça fazla araştırma

yapılmış olmasından dolayı, bu araştırmaların genel kapsamaları ve ana katkıları Tablo 2.4’de verilmektedir.

Tablo 2.4: Sürdürülebilir rekabet avantajı tanımları (Hoffmann, 2000; Foon ve Nair 2010).

Kaynak	Tanım
Alderson (1965)	Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe öncü; farksal avantaj için üç temel ileri sürer: teknolojik, yasal ve coğrafi; farksal avantaj elde etmek için dört strateji: segmentasyon, seçici çağrı, transeksiyon ve farklılaşım.
Hall (1980)	Başarılı şirketler ya en düşük maliyeti ya da en farklılaşmış pozisyonu elde edecektir.
Henderson (1983)	Bir şirketin rakipleri üzerinde benzersiz avantajlarının devamlı müzakeresi; bunlar rakiplerine karşı en iyi ve en hızlı şekilde kazanç elde edebilenlerdir.
Porter (1985)	Sürdürülebilir üstünlüğün kaynaklarının analizi için temel araç olarak “değer zinciri” fikrini lanse eder.
Coyne (1986)	Varolmak için sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için gerekli şartların açıklaması; kabiliyet aralıkları fikri.
Ghemawat (1986)	Sürdürülebilir olmaya eğilimli bu üstünlüklerin müzakeresi; hedef pazarda boyut, kaynaklara ve müşterilere erişimde üstünlük ve rakiplerin seçeneklerinde sınırlamalar.
Day ve Wensley (1988)	Üstünlüğün potansiyel kaynakları üstün kaynaklardır; SRA’yü başarmak için değerlendirme yollarında rekabetçi ve müşteri perspektifleri göz önüne alınmalıdır.
Dierickx ve Cool (1989)	Bir firmanın varlığının sürdürülebilirliği varlıkların nasıl ikame veya imite edilebileceğine dayanır.
Prahalad ve Hamel (1989)	Bir şirket sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşmamalı, küresel liderliği başarmak için nasıl yeni avantajlar yaratılacağını öğrenmeli.
Prahalad ve Hamel (1990)	Sürdürülebilir rekabet avantajı temel yetkinlikten kaynaklanır; şirketler değişen fırsatlara hızlıca adapte olmalarına olanak tanıyan kaynakları ve becerileri yetkinliklere takviye etmeli
Barney (1991)	Sürdürülebilir rekabet avantajı üretmek için şirketin potansiyel kaynaklarının dört göstergesini müzakere eder; değer, enderlik, imite edilmenin yetersizliği ve yetersiz ikame.
Conner (1991)	Kaynak bazlı görüş ile ortalama üstü gelir elde etmek için bir şirket ürünü alıcının gözünde ayırt edici olmalı veya rakiplerle karşılaştırıldığında şirket özdeş ürün satan firma düşük maliyet pozisyonunda olmalıdır.
Peteraf (1993)	Sürdürülebilir rekabet avantajı için karşılanması gereken dört koşulu tartışır: üstün kaynaklar (bir endüstride heterojenlik), rekabette vuku bulan sınırlamalar, yetersiz kaynak mobilitesi, rekabete planlanan sınırlamalar.
Bharadwaj, Varadarajan ve Fahy (1993)	Sürdürülebilir rekabet avantajını hizmetleri pazarlama bağlamında değerlendirir: bir sürdürülebilir rekabet avantajı sadece müşteri tarafından tanınırsa mevcuttur.
Hall (1993)	Şirketin sürdürülebilir rekabet avantajıyla sonuçlanan ilgili kabiliyet farklılıkları edinmelerine olanak tanıyan çeşitli soyut kaynakları (varlıklar ve yetkinlikler de dahil) belirtir.
Day ve Nedungadi (1994)	Bir şirketin strateji kullanımı ve çevrelerine tepkileri oryantasyonlarına bağlıdır: Rekabetçi üstünlük bu oryantasyona dayanır.
Hunt ve Morgon (1995)	Şirketin karşılaştırmalı üstünlük teorisi ile noeklasik teoriyi karşılaştırır: kaynaklardaki karşılaştırmalı üstünlük Pazar alanında rekabetçi üstünlük olarak tercüme edilebilir; kaynakların kategorileşmesini sunar.
Oliver (1997)	Kaynak sermayesi ve kurumsal sermayenin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için vazgeçilmez olduğunu söyleyen şirket heterojenliği modeli önerir.
Hoffmaan (2000)	Pazar oryantasyonu, bağlantılı pazarlama ve ağlar gibi strateji konseptlerinde diğer konseptlere göre sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü müzakere eder.
Burden ve Proctor (2000)	Bir kurumun eğitim değerlendirmesi çerçevesinde müşteri ihtiyaçlarının nasıl temsil edildiğini inceler. Müşteri ihtiyaçlarını zamanında karşılamak, her defasında, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü başarmaya sevk etmektir ve eğitim bunu başarmak için bu kurumun kullanması gereken bir araçtır

Bu doğrultuda, SRA üzerine yapılan incelemeler ortaya geniş bir etki portföyü çıkarmaktadır (Hall, 1992; Barney, 1991; Porter, 1980, 1985, 1991). Literatür taraması bu anlamda detaylı incelendiğinde de yazarların temel olarak iki temel bakış açısı üzerinde durduğu görülmektedir; (a) Endüstriyel Örgüt Teorisi ve (b) Kaynak Temelli Teori. Bu bakış açıları burada rekabet avantajı sağlayan teoriler olarak ele alınacak olup çalışmamızın kavramsal alt yapısını oluşturmaktadır.

2.2.2 Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Teorileri

Sürdürülebilir Rekabet Avantajı'nın sağlanması her geçen gün küreselleşmenin etkileriyle karşı karşıya kalan işletmeler için önemini korumakla kalmamakta, bu önemi her gün arttırmaktadır. Bu bağlamda, literatürde Konumlandırma Okulu kapsamında günümüz çevresel koşullarına, kendi dinamik uyum sağlamasında işletmelerin karar mekanizmalarında uygulayabileceği iki farklı bakış açısı geliştirilmiştir. Bu araştırmada, bu bakış açıları (a) işletmelerin içinde buldukları endüstri yapısını ve işletme dışı faktörlerin incelenmesi gerektiğini esas alan Endüstriyel Örgüt Teorisi (EÖT) ve (b) işletme stratejisinin oluşturulmasında işletmenin içsel faktörlerinin ön planda değerlendirilmesini esas alan Kaynak Temelli Teori (KTT) olarak incelenmektedir. Bir diğer deyişle, ortaya çıkan ilk bilimsel SRA ekolü işletmenin rakiplerinden farklılığı üzerinde durduken ikinci okul ise yetkinlik ve işletmelerin kaynakları üzerinde durmuştur. Fakat, bu noktada Bölüm 2.4.1'de detaylı izah edileceği üzere iki bakış açısının arasında belirgin farklar olmasına rağmen birbirini tamamladığını vurgulamak çok önemlidir.

2.2.2.1 Endüstriyel örgüt teorisi

1980'ler ve sonrasında akademik yazılarda stratejiyi anlamak ve geliştirmek için çeşitli incelemeler ve analiz yöntemleri ortaya çıkmıştır. Bahsedildiği üzere, bu analizler işletmelerin rekabetçi ortamlarda SRA elde etmelerine odaklanmıştır. Buna göre, rekabet avantajı döneminin ilk dalgası, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde endüstri-pazar özelliklerinin (dışsal özelliklerinin) belirleyici olduğunu savunan Endüstriyel Örgüt Teorisi olmuştur. Bu doğrultuda, EÖT stratejisinin incelenmesinde metodolojik bir yaklaşım sunarak, endüstri rekabetinin analizi için sistematik bir model oluşturmaktadır. Görgül yayında ise, EÖT'nin akademisyenlerin

endüstrinin işletmelerin performansı üzerine yoğunlaşması ile gelişmiş ve ekonomi literatüründe beş önemli kurama öncelik etmiştir; (a) Neoklasik tam rekabet kuramı, (b) Öğrenilmiş LCAG kuramı (c) Bain-Mason kuramı (d) Schumpeterian kuramı (c) Chicago geleneği ve işlem maliyeti ekonomisi (Mason, 1939; Porter, 1980, 1981, 1985, 1991). EÖT ile pekiştirilen bu kuramların hepsi işletmelerin nihai amacının kârlarını maksimum seviye çıkarmak olduğunu ve endüstri faktörlerinin burada iş stratejisi ve performansı etkilediğini vurgulamaktadır.

Öte yandan, işletmeler; endüstriye ve çevreye uyum sağlamak için cazip konum arayan stratejik aktiviteler uygulayan bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır (Spanos ve Lioukas 2001: 907). Porter (1991), işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajının bu cazip konumla oluştuğu ve konum tercihi ise ciddi anlamda endüstrinin rekabet kuvvetlerine karşı işletmenin kendini nasıl savunacağını önemli rol oynadığını açıklamaktadır. Bu anlamda, bir işletmenin üstün performans sağlaması burada endüstri yapısı içerisinde stratejik tercih ve doğru konumlandırma ile ortaya çıkmaktadır. Bir diğer deyişle, çevresel faktörlere karşın bir strateji geliştirip uygulayarak bu çevresel baskılara başarılı şekilde adapte olan işletmeler, yaşamaya devam edecek ve gelişmeye adapte olamayanlar başarısızlığa mahkûm olacaklardır. Burada strateji, işletmelerin endüstriye verdiği bilinçli tepki olarak ele alınmakta rekabet avantajının ise, ölçek ekonomisi, öğrenme eğrisi etkileri, ürün farklılaştırması, sermaye yatırımlarının faydalarını araştırıp müşteri değiştirme giderlerini arttırarak ve giriş engelleri koyarak iş stratejileri ile sürdürülebilirlik elde edilebilmektedir (Porter, 1980). Bir diğer deyişle, EÖT'ye göre bir işletmenin piyasadaki performansı, ciddi ölçüde sanayi çevresinin özelliklerine karşı uyguladığı davranış ve stratejik tercihlere dayanmaktadır. Bu kapsamda, Bain tarafından 1959 yılında *Industrial Organization* kitabında Endüstri-Davranış-Performans yapısı olarak bilinen paradigması Porter tarafından genişletilmiş ve Şekil 2.1'de gösterilen yapı-davranış-performans paradigmasını sunmuştur (akt. Porter, 1981: 611).



Şekil 2.1: Endüstri-davranış-performans paradigması (Porter, 1981: 611).

Porter'a göre (1980: 3-4), endüstri içerisinde yer alan bir işletme biriminin rekabet avantajı doğrultusundaki hedefi; işletmenin ikame tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet olmak üzere beş kuvvet analizi doğrultusunda kendini endüstrinin rekabet kuvvetlerine karşı en iyi şekilde savunabileceği bir pozisyon bulmasıdır. Endüstri yapısı bu anlamda, işletme için potansiyel olarak mevcut olan stratejileri belirlemenin yanı sıra rekabetçi ortamın dinamiklerini ve kurallarını belirlemede güçlü bir etkiye sahiptir. Bu nedenle sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün anahtarı işletmelerin çevresini ele alma kabiliyetlerinin ayrıştırılmasında yatar.

Bu kavramlar çerçevesinde, işletmeler yapısal analiz yaparak temel iki soruya, nerede (hangi endüstride) faaliyet göstereceklerine ve nasıl (hangi stratejiyi izleyerek) rekabet edeceklerine de karar vereceklerdir. Bu doğrultuda rekabet avantajı için işletmelerin temel amacı doğru endüstriyi seçerek kendilerini bu endüstri içerisinde konumlandırmaktır. Bir endüstrideki rekabeti etkileyen güçler ve altlarında yatan nedenleri belirlendiğinde işletmeler ilgili endüstriye ilişkin güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayabilecek bir pozisyonadadır. Etkili bir rekabetçi strateji beş rekabetçi güce karşı savunulabilir bir pozisyon oluşturmak amacıyla saldırgan ve savunmacı bir eylem benimser. Buna göre bu pozisyonların elde edilmesi için Porter (1980) üç genelleyici strateji tanımlamaktadır. Bir diğer, deyişle, beş rekabetçi kuvvet ile baş etme aşamasında bir endüstrideki diğer şirketlerden üstün olmak için potansiyel olarak yararlı üç kapsamlı strateji yaklaşımı bulunur; maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma.

Buna göre en geniş seviyede şirket başarısı iki alanın bir fonksiyonudur; endüstrinin çekiciliği ve şirketin göreceli konumu. Bu doğrultuda, endüstri yapısı ve firmanın endüstrideki göreceli pozisyonu işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın temel etkenleri olarak ele alınmaktadır (Porter, 1991: 100) Bir diğer deyişle, yapı-davranış performans paradigmasına göre, işletme idaresi, endüstri yapısı ve performans arasında süreklilik arz eden bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır (Erol ve İnce, 2012: 104).

Bununla birlikte Porter (1985) rekabet avantajının faaliyetlerin tüm sisteminden çıktığını belirterek değer zinciri analizinin kullanımını amaçladığı dahili bir oryantasyona sahiptir. Porter, bir dizi iyi organize edilmiş stratejik faaliyetlerin önemine odaklanır ve faaliyetler arasındaki uyumun maliyeti önemli ölçüde

düşürdüğünü veya farklılaşmayı artırdığını vurgulamaktadır. (Porter, 1996: 73). Bunun yanı sıra, işletmenin dinamik bileşenleri olan girdi faktörü koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ve strateji ve yapıya dayanan şirket rekabeti işletmelerin faaliyetlerini yapılandırması ve yönetsel seçimlere yönlendirilmesini sağladığını vurgulayarak (Porter, 1991), işletmeler için sadece dış faktörlerin değil içsel faaliyetlerin önemi de değerlendirilmektedir (Porter, 1985, 1991). Bu anlayışa göre, faaliyetler ayrı anlamlar taşıyabilmekte fakat birbiri ile ilişkili olmalıdır ve işletmelerin bu faaliyetleri yapılandırması sürdürülebilir rekabet avantajları açısından önemli bir rol oynar. Porter (1985) bu faaliyetleri değer zinciri olarak adlandırdığı yapıda şematik olarak sıralamakta ve bir şirketin stratejisinin rakiplerine kıyasla değer zincirindeki faaliyetlerini yapılandırma ve ilişkilendirme şeklinde gösterildiğini vurgularken aynı zamanda maliyet pozisyonunu ele almak ve anlamak için bir şablon sağladığını açıklamaktadır. Burada rakipler arasındaki farklılıkların yapısal belirleyiciler ve rekabetçi üstünlüğün sürdürülebilirliği ise değer zincirindeki rekabetçi üstünlüklerin sayısına ve her birinin altındaki belirli mekanizmalarına bağlı olarak ele alınmaktadır.

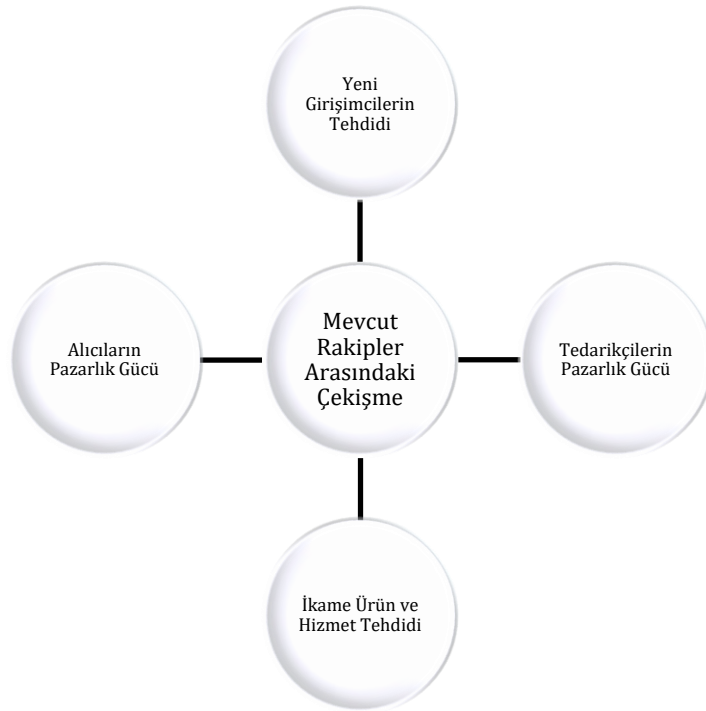
Görüldüğü üzere, EÖT'ye göre, strateji geliştirme, süreci hesaplamaya dayanan analitik bir süreçtir. Bu süreç ise bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı için izlemesi gereken adımlar doğrultusunda ele alınmaktadır. Bu adımlar; (a) endüstrinin sistematik analizi, (b) seçilen endüstri içerisinde endüstri kuvvetlerine karşı pozisyon tercih etmek ve (c) değer zinciri analizi ile hangi aktivitelerin işletmenin stratejisine uygun olduğunu ve aktiviteler arasındaki uyumu sağlamak olarak ele alınabilir. Bu adımlar burada detaylı olarak incelenecektir.

2.2.2.1.1 Endüstrinin sistematik analizi ve beş kuvvet modeli

Temel olarak, beş kuvvet modeli işletmelerin planlı bir şekilde içerisinde bulunduğu sektörün mevcut durumunu analiz etmelerine olanak sağlar (Porter, 1980; Barca ve Esen, 2012). Bu modelin altında yatan temel düşünce endüstri yapılarının bir gece içerisinde değişmeyeceği (Porter, 1980; Barca, 2009) ve bu nedenle beş kuvvet modeli ile uzun vadeli stratejik arayışların hem kârlılık potansiyelini hem de işletmelerin rekabet oyununun kuralları doğrultusunda izleyebilecekleri stratejileri belirleyebilecektir. (Porter, 1980: 3). İşletmeler beş kuvvet modeli ile yapısal analiz

yaparak temel iki soruya, nerede (hangi endüstride) faaliyet göstereceklerine ve nasıl (hangi stratejiyi izleyerek) rekabet edeceklerine de karar vereceklerdir.

Bu aşamada, rekabet kavramının sadece diğer işletmeler ile ilişkin olduğu varsayımının yapılabilecek en büyük hata olduğunu söyleyen Porter (1980), stratejinin özünün aslında rekabeti anlamak ve onunla başa çıkmak olduğunu açıklamaktadır. Bu doğrultuda, beş kuvvet faktörlerine, bu ve benzeri hataları düşülmemesi için stratejik kararlar alınırken işletmelerin önem göstermesi önerilmektedir. Bu faktörler Porter tarafından, (a) yeni girişimcilerin tehdidi (b) alıcıların pazarlık gücü, (c) tedarikçilerin pazarlık gücü, (d) mevcut rakipler arasındaki çekişme ve (e) ikame ürünü ve hizmet tehdidi olarak ele alınmaktadır (Şekil 2.2).



Şekil 2.2: Sektör rekabetini şekillendiren beş kuvvet (Porter, 1980: 4).

Rekabet kuvvetleri doğrultusunda sektörün yapısını anlamak strateji için elzemdir. Porter tarafından oluşturulmuş bu beş kuvvete karşı korunmak ve bu faktörleri işletmenin lehine çevirmek; sürdürülebilir stratejinin temel noktası olarak ele alınmaktadır. Endüstri yapılarının bugünden yarına değişmeyeceği varsayılmakta ve bu beş kuvvetin doğru analizinin uzun vadeli stratejik arayışları belirleyeceği düşünülmektedir.

Daha açık bir ifade ile Porter'a göre, endüstri yapısı sadece kârlılık potansiyelini değil, aynı zamanda, rekabet oyununun kurallarını ve işletmelerin potansiyel stratejilerini de belirlemektedir (Porter, 1980: 3). Bununla birlikte, işletmeler yapısal analiz yaparak temel iki soruya, nerede (hangi endüstride) faaliyet göstereceklerine ve nasıl (hangi stratejiyi izleyerek) rekabet edeceklerine de karar vereceklerdir. Dolayısıyla işletmenin hangi sektörde faaliyet göstereceğini belirlemek (sektör tercihi yapmak) stratejik açıdan ilk ve önemli bir tercih olacaktır.

Aşağıda, Porter tarafından tespit edilen ve geliştirilen Beş Kuvvet Modelinin kuvvetleri açıklanmaktadır.

Yeni Girişimci Tehdidi: İşletmeler yeni girdikleri sektörlerde yeni kapasitelere, fiyatlarda değişkenliğe ve pazar payında değişimlere yol açabilmektedir. Bu sebeple, yeni girişimin yüksek oluşu sektörün kâr potansiyeline tavan sınır koymak gibi bir tehdit yaratır. Tehdit yüksekse, yerleşik şirketler yeni rakipleri caydırmak için fiyatlarını aşağıda tutmalı ya da yatırımı artırmalıdır (Porter, 1980: 7).

Bir sektördeki yeni girişim tehdidi sektördeki giriş engellerinin gücüne bağlıdır. Buna göre Porter (1980) yedi temel giriş engelin bulunduğunu ve bunların (a) arz yönlü ölçek ekonomileri, (b) talep yönlü ölçek faydaları, (c) müşterilerin firma değiştirme maliyetleri, (d) sermaye ihtiyaçları, (e) boyuttan bağımsız yerleşiklik avantajları, (f) dağıtım kanallarına eşitsiz erişim ve (g) kısıtlayıcı devlet politikası olarak açıklamaktadır.

Tedarikçilerin Gücü: Porter'a göre, güçlü tedarikçiler daha yüksek fiyatlar koyarak, kalite ve hizmetleri sınırlandırarak ya da sektör katılımcılarının maliyetleri aktarmasını sağlayarak, değerini çoğaltarak ele geçirir. İşgücü tedarikçileri de dâhil, güçlü tedarikçiler, maliyet artışlarını kendi fiyatlarına yansıtamayan bir sektörden kârlılık sızdırabilir (Porter, 1980: 27-29). Tedarikçilerin pazar gücünün yüksek olması şu koşullara bağlı olarak ele alınmaktadır; tedarikçilerin pazarda tek üretici olması veya ürünlerinde farklılık yaratmış olması, başka tedarikçilere göre geçiş maliyetinin yüksekliği, tedarikçinin ürünlerinin ikame mal olarak alternatifinin bulunması-girdilerin farklılaşması, tedarikçinin toplam satış cirosu içinde işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre olan satışlarının önemli bir yer tutması, tedarikçinin, ve ürünlerini sattığı işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre girme olasılığı (Porter, 2000: 34-35; Barney, 2001: 96).

Alıcıların Gücü: Güçlü müşteriler, fiyatların düşürülmesi için baskı yaparak, daha yüksek kalite ya da daha çok hizmet talep ederek ve genellikle sektör katılımcılarını birbirine düşürerek daha çok değer elde edebilir; üstelik bütün bunları yaparken sektör kârlılığını zarara uğratar. Alıcılar, sektör katılımcılarının karşısında pazarlık kozuna sahiplerse güçlüdürler (Porter, 1980: 24-27). Bu doğrultuda, alıcıların pazarlık gücü; fiyata duyarlılık ve göreceli pazarlık gücü olarak iki başlık altında ele alınmaktadır (Porter, 1998: 6-23; Grant R.M., 2002: 80-82). Alıcıların fiyata duyarlılığı marka bağımlılığı, ürün farklılaştırma, alıcıların elde ettiği yarar ve alıcılar arasında rekabet faktörlerine dayanmaktadır. Göreceli pazarlık gücü ise, alıcıların tedarikçilere nazaran büyüklüğü, alıcıların geçiş maliyetinin azlığı, eksiksiz bilgiye sahip olan alıcıları, geriye entegrasyon kabiliyeti, başarılı ikame ürünler gibi faktörler ile açıklanmaktadır.

İkame Tehdidi: İkame, bir sektör ürünüyle aynı ya da benzer işlevi farklı bir yoldan görür. Örneğin hızlı tren, havayollarının ikamesidir. İkameler her zaman vardır ve ikame tehdidi yüksekse, sektör verimliliği sıkıntı çeker. Bu bağlamda, ikame ürün ya da hizmetler fiyatlara bir üst sınır koyarak sektörün kâr potansiyelini kısıtlar (Porter, 1980: 23). Porter (2000), ikame ürünlerin endüstrideki işletmelerin belirledikleri fiyatlara üst sınır koyabileceğini ve getirilerini kısıtlayabileceğini vurgulamaktadır. Grant R.M. (2002: 73), ikame tehditinin oldukça ciddi olduğunu vurgulamakta ve işletmelerin kâr marjının daralmasına sebep olduğunu açıklamaktadır. Bir diğer deyişle, ikame tehdidi, teknolojinin her gün geliştiği bu dönemde işletmeler için önemli bir tehdit olup, genel talep esnekliğini önemli ölçüde etkilemektedir.

Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme: Mevcut rakipler arasındaki çekişme fiyat indirimi, yeni ürün sunumları, reklam kampanyaları ve hizmet iyileştirme gibi birçok tanıdık şekil alır. Yüksek çekişme sınırları bir sektörün kârlılığını sınırlar (Porter, 1980: 17-22). Bu doğrultuda rekabet avantajı için işletmelerin temel amacı doğru endüstriyi seçerek kendilerini bu endüstri içerisinde konumlandırmaktır. Doğru seçim yaparak avantaj elde etmek için ise üç jenerik strateji ile rekabet avantajına sahip olunabileceğini belirtmektedir. Bu stratejiler; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır (Porter, 2000).

2.2.2.1.2 Pozisyon; kapsamlı rekabet stratejileri

Belirlenen sektör içerisinde ise, işletmelerin pazar güçlerine karşı nasıl pozisyon alacağı önemli bir diğer stratejik tercihtir. “Sektör içerisindeki bir işletmenin rekabet stratejisinin amacı, bu beş güce karşı kendisini en iyi biçimde savunabileceği veya onları kendi lehine etkileyebileceği bir pozisyon bulmaktır” (Porter, 1980: 4). Bu doğrultuda rekabet avantajı için işletmelerin temel amacı doğru endüstriyi seçerek kendilerini bu endüstri içerisinde konumlandırmaktır. Doğru seçim yaparak avantaj elde etmek için ise Endüstri Temelli teoriler üç jenerik strateji ile rekabet avantajına sahip olabileceğini belirtmektedir. Bu stratejiler; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır (Porter, 1980). Porter’a göre bu noktada işletmelerin takip edebileceği üç temel rekabet stratejisi bulunmaktadır; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma. Porter, işletmelerin rakiplerinden daha iyi olmasını, rakipleri ile karşılaştırmalı olarak güçlü ve zayıf yönleri olan bir işletmenin düşük maliyet, farklılaşma ve odaklanma stratejileri ile avantaj sağlayabileceğini ifade etmiştir. Rekabet stratejileri olarak adlandırılan jenerik stratejiler ile işletme kendi alanında rakiplerinden daha üstün olabilmekte ve Şekil 2.3’de verilen bu stratejiler ile ya standart bir ürünü düşük fiyattan satabilecek ya da müşterinin daha fazla ödemeyi kabul edeceği bir üründe farklılaştırma ile yüksek kâr sağlayabilecektir.

		REKABETÇİ AVANTAJ	
		MEVCUT ÜRÜN	YENİ ÜRÜN
REKABETÇİ AMAÇLAR	GENİŞ HEDEF	Maliyet Liderliği	Farklılaşma
	DAR HEDEF	Maliyette Odaklanma	Farklılaşmada Odaklanma

Şekil 2.3: Jenerik stratejiler (Porter, 1980: 39).

1980’li yıllarda belirtilen bu jenerik strateji kavramı bütün dünyaya yayılmıştır. İşletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi yönünde jenerik stratejiler, en basit ve en geniş seviyedeki stratejik konumların tanımlanması açısından büyük fayda sağlamaktadır. Porter (1996) bu kapsamda Vanguard’ın maliyet liderliği ile Ikea’da bulunan dar müşteri grubuyla maliyet tabanlı odak stratejisini örnek

göstermektedir. Bunların yanı sıra, Porter ayrıca dördüncü bir strateji ortaya koymaktadır, 'Ortada Kalma', fakat bu yöntem ile başarının çok zor veya imkânsız olduğunu da şiddetle vurgulamaktadır. Porter'ın jenerik stratejileri aşağıda incelenmektedir:

Maliyet Liderliği Stratejisi: Maliyet liderliği, işletmenin rakiplerinden daha etkin üretim veya hizmet sağladığında başarılı olabilen bir stratejidir. Süreç yenilikleri, öğrenme eğrisi faydaları ve ölçek ekonomileri gibi faaliyetler ile mümkün olan maliyet liderliği stratejisi genellikle düşük ücreti kabul ederek fiyat kontrolü yöntemleriyle elde edilmektedir. Bu doğrultuda bu strateji genellikle düşük ücret yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 258). Maliyet liderliği stratejisinin hedefi, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde maliyetlerini düşürerek rakiplerine göre avantaj elde etmesidir. Bu stratejinin altında yatan temel düşünce; maliyetlerini rakiplerinden daha aşağıya düşürerek daha fazla değer yaratmak ve bu değer vasıtasıyla tüketicilere düşük ücretli hizmet sunmaktır. Porter'a göre (1985: 56), maliyet liderliği stratejisi talebin fiyata karşı esnek olduğu, sanayideki bütün işletmelerin standart veya benzer ürünler ürettiği, ürün farklılaştırma olanaklarının çok sınırlı olduğu ve tüketicilerin üründe ortak özellikler aradığı durumlarda uygulanabilmektedir. Dinçer'e (2013) göre, maliyet liderliği konumuna sahip olan bir işletme sektör ortalamasının üzerinde kazanç sağlamakla birlikte, beş rekabet faktörüne (bkz. 2.2.1.2 Beş Kuvvet Modeli) karşı kendini koruyabilmektedir. Ülgen ve Mirze (2013: 258), ise maliyet liderliği stratejisinde mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi değil tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesinin esas olduğunu önemle vurgulamaktadır.

Maliyet liderliği stratejisi bir firmanın maliyet üzerine yoğunlaşarak tüm faaliyetlerin maliyeti azaltmaya yönelik tasarlanması ve böylece düşük fiyat avantajına sahip müşterilere düşük fiyatlar sunan rakipleri ile rekabet etmesine olanak sağlamasıdır. Maliyet liderliği stratejisinde firmalar tipik müşterilere basit ürünler sunmayı hedefler (Miller ve Dess, 1993). Ürünleri veya hizmeti uygun bir şekilde tasarlamak, böylece üretim sürecini veya sunumu daha da kolaylaştırmak ve dolayısıyla daha büyük müşteri gruplarına hizmet ederek geniş hacim elde etmek firmanın bir maliyet üstünlüğü elde etmesini garantiye almaktadır.

Farklılaştırma Stratejisi: Ürün farklılaştırma, işletmenin yerine getirdiği faaliyetlerde rakiplerinden farklılık ile değer yaratması ve aktarılabilecek farklılığın

değerli olması ile başarı sağlayan ikinci jenerik stratejidir. Farklılaştırma stratejisi uygulayan bir işletme, sunulan ürün veya hizmeti farklılaştırarak tüm sektörde eşsiz ve ayrıcalıklı bir konuma sahip olmaktadır (Dinçer, 2013: 202). Farklılaşma stratejisi doğrultusunda, işletme ürün ve hizmetlerini tasarım, marka ismi, teknoloji, mal ve hizmetin özellikleri gibi unsurlar kullanarak ürünün pazarda belirli bir özelliği ile tek olmasını sağlayabilir. Farklılaşma stratejisi, alıcılar üzerinde marka bağımlılığı oluşturmak ile birlikte itibar sağlar ve vazgeçilmez olur. Ülgen ve Mirze (2013: 256) ise bu stratejinin, işletmenin mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde veya daha yüksek fiyatlar ile sunarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması olarak tanımlamaktadır.

Farklılaştırma stratejisinde bir firma müşteri tarafından önemli ve değerli kabul edilen belirli özellikleri kullanmakta ve piyasada benzersizliği hedefleyerek sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırmaktadır. Firma bu benzersizliği sayesinde yüksek fiyatlarla ödüllendirilir (Porter, 1985). Farklılaştırma stratejisi yalnızca işletmenin ürünler ve hizmetlerde yapacakları değişikliklerden değil, ayrıca firma ortalamasının üstü bir verimlilik elde edebilsin diye firmanın değer yaratan tüm faaliyetlerine farklılaştırma getirmek için kullanılan bir rekabetçi stratejiden de oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013). Halbuki bu farklılaştırma stratejisi firmanın maliyet kalemlerini görmezden geleceği anlamına gelmemektedir (Porter, 1980).

Odaklanma Stratejisi: Bu stratejinin temelinde geniş tabanlı bir strateji izlemek yerine daha dar piyasa bölümlerine yoğunlaşma bulunmaktadır. Diğer bir deyiş ile, pazarın belirli bir alanı üzerine yoğunlaşma ve alanda uzmanlaşmayı içermektedir. Porter'a göre (1980) başarılı bir odaklaşma stratejisi pazarın yeterince büyüme potansiyeline sahip olmasına bağlıdır. Odaklanma stratejisi diğer stratejilerden farklı olarak dar müşteri grubunu hedef almaktadır. Bir diğer deyişle, işletme pazarın belirli bir bölümünü seçer ve faaliyetlerini belirli bir alıcı grubuna yönlendirmektedir. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejisini belirli bir hedefe uyarlayarak odaklanma strateji ile işletmeler hedef aldığı pazara yönelir ve daha iyi hizmet sunmaya çalışmaktadırlar (Dinçer, 2013: 203).

Odaklanma stratejisi belirli bir müşteri grubu, üretim veya dağıtım hattına veya belirli bir coğrafi piyasaya odaklanmak ve seçilen hedef uyarınca tüm operasyonel faaliyetleri şekillendirmekle ilgilidir (Aktan ve Vural, 2004; Dinçer, 2013). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi genel olarak piyasayı hedef alırken odaklanma

stratejisi ise endüstri içerisindeki dar bir alanı hedef almaktadır. Bu dar piyasa kapsamı için bir strateji oluşturmayı ve bu alanda rakiplerinden daha başarılı bir şekilde hizmetler sunmayı amaçlar (Porter, 1985). Böylece diğer alanları dışlayıp tek bir alanda uzmanlaşmakta, hizmetleri daha etkili ve verimli bir şekilde sunma becerisini edinerek nihayetinde diğer iki stratejide olduğu gibi bir rekabet avantajı edinecektir.

Odaklanma stratejisi farklılaştırma veya maliyet liderliği strateji ile birlikte gerçekleştirilebilmektedir. Farklılaştırma odaklanmasında işletme seçtiği alanda farklılık gösterirken, maliyet odaklanmasında maliyet üstünlüğüne ulaşmayı hedefler (Porter, 1985: 17).

Ortada Kalmak: Porter tarafından ele alınan bir diğer stratejik karar ise önceden açıklanan stratejilere hiçbir şekilde uymayan işletmelerin yürüttüğü ortada kalma durumudur. Bu işletmelerin maliyetleri çok yüksek olduğundan, hiçbir ayırt edici özelliği bulunmaması ve odaklanma yoluyla uzmanlık alanı bulundurması çok geniş faaliyete sahip olan işletmelerdir. Bu doğrultuda, bir işletmenin yukarıda tanımlanan üç stratejiden hiç birini oluşturamaması son derecede zayıf bir stratejik durumdur ve bu işletmeler bulanık bir şirket kültüründen, birbiriyle çatışan örgütsel düzenlemelerden ve yetersiz güdüleme sistemlerinden yakınacaktır (Dinçer, 2013: 199).

2.2.2.1.3 Stratejilerin uygulanması; değer zinciri analizi

Değer kavramı tüketicilerin işletmenin kendilerine sunduğu faydaya karşılık ödemeye razı oldukları bedel olarak (Porter, 1985: 38), değer zinciri kavramını ise işletmenin tedarikçileri için bir ürünün veya hizmetin nihai tüketiciye teslimine kadar olan tüm operasyonlar, değer yaratan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1980; Kaplinsky ve Morris, 2001). Bu tanıma göre, literatürde değer zinciri bir işletmenin ana yetkinlik alanlarının tanımlanması ve rekabet avantajını kazanmada etkili olan operasyonların tespitinde yararlı bir analiz aracı olarak görülmekte olup değer zinciri analizinin işletmelerin rekabet stratejisini doğrudan etkilediği vurgulanmaktadır. Porter (1985), değer zincirinin rekabet stratejisi üzerine etkisini değer zinciri analizinin amacı doğrultusunda açıklamaktadır. Bu kapsamda, değer zinciri analizinin temel amacı işletme faaliyetlerinin ve aktivitelerinin belirlenerek işletme uygulamalarını rakiplerinden daha ucuz veya daha farklı hale getirmeleridir.

Bununla birlikte, bu amaç doğrultusunda işletmeler maliyetleri en az düzeye indirirken değer sunumunu en yüksek düzeye yükseltebilmektedir. Bu amaç doğrultusunda, rekabet avantajının ancak hammaddeden ürünün satış sonrası hizmetine kadar işletme içerisinde yer alan operasyonların etkinleştirilmesi ile ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Bu neticede, değer zinciri analizi işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için her bir değer faaliyetlerinin arasındaki ilişkiyi açıklayarak daha düşük maliyetlere ulaşılmasını ve/veya farklılık yaratılmasını sağlayan stratejik bir araçtır (Porter, 1985: 33-34).

Bu doğrultuda, değer zinciri kavramıyla birlikte, olaylara dıştan bakmak ve maliyetleri etkin bir biçimde yönetmek için değer zincirinin bütün faaliyetlerini analiz etmenin önemi vurgulanmaktadır. Değer zinciri kapsamı ise ilk olarak iki ana bölüme ayrılmaktadır. Bu bölümler temel (birincil) faaliyetler ve destek (ikincil) faaliyetler olarak adlandırılmaktadır (Bknz: Şekil 2.4). Faaliyetlerin bu şekilde ayrılması ile rakipler arasında kıyaslama yapılabilen ve rekabet avantajı kolaylıkla analiz edilebilmektedir (Porter, 1985).

Öte yandan, Porter (1985) rekabet avantajı sağlayan operasyonları daha iyi anlayabilmek için dıştan-içe bir yöntem anlayışı ile önce genel kapsam olarak değer zincirinin daha sonrasında ise işletmeye özgün ve uygun operasyonların tespit edilmesi gerekliliğini savunmaktadır. Bu doğrultuda, rekabet avantajının oluşumu işletmenin aktivitelerinden oluşan bütüncül bir yapı ve bütün kaynakların entegre bir anlayış içerisinde birleştirilmesi ile mümkündür (Barca, 2009: 43). Aşağıda, değer zinciri analizinde yer alan bütün faaliyetler Şekil 2.4 ile gösterilmekte ve açıklanmaktadır.



Şekil 2.4: Değer zinciri modeli (Porter, 1985: 37).

Temel faaliyetler, ürün ve hizmetlerin üretilmesi, alıcılara pazarlanması ve satış sonrası servis hizmetleri olup, içe dönük lojistik, üretim faaliyetleri, dışa dönük lojistik, pazarlama-satış ve servis faaliyetlerinden oluşur. Temel faaliyetleri destekleyen ve sürekliliği sağlayan ise destek faaliyetleridir ve tedarik, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve işletmenin yönetim altyapısıyla ilgili çalışmalardan oluşmaktadır (Porter, 1985: 37; Kuyucak ve Şengür, 2009: 135; Akbaş, 2008: 84-89; Kaplinsky ve Morris, 2001: 3-4).

Ürün ve hizmetlerin fiziksel olarak üretilmesinde kullanılan hammadde temininden, üretim süreci, ürün ya da hizmetin satışı ve alıcıya ulaştırılması ve satış sonrası hizmetleri de içeren, işletmeye gelir yaratan faaliyetler temel faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Kuyucak ve Şengür, 2009: 135). Aşağıda bu başlıkların kısaca tanımları verilmektedir;

1. İçe Dönük Lojistik: Üretilen ürünle ilgili girdilerin satın alımı, sevkiyatı, kabulü, depolanması ve ilgili üretim yerine dağıtılması ile ilgili faaliyetlerdir.
2. Üretim Faaliyetleri: Temin edilen girdilerin mal ve hizmet haline dönüştürülmesindeki tüm üretim faaliyetlerini kapsamaktadır.
3. Dışa Dönük Lojistik: Üretimi tamamlanmış ürünlerin depolama, sipariş, müşteriye ulaştırılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır.
4. Pazarlama ve Satış: Fiyatlama, dağıtım kanalları seçimi ve ilişkileri, promosyon gibi pazarlama faaliyetleri ile satış süreçlerini içermektedir.
5. Servis Faaliyetleri: müşteri tatmini sağlamak ve tatminin devamlılığı amacıyla satış sonrasındaki tamir, bakım, kurulum gibi satış sonrası hizmet faaliyetlerinden oluşmaktadır.

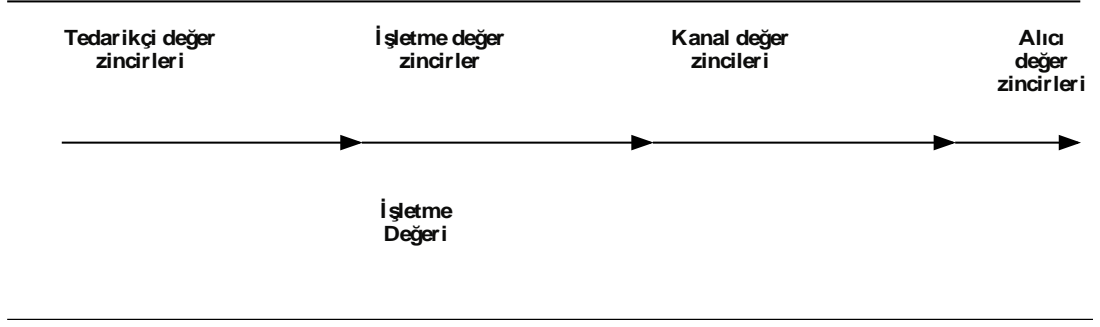
Destekleyici faaliyet ise teknoloji, insan kaynakları, genel satın alma gibi temel faaliyetleri destekleyen işletme içi diğer faaliyetlerden oluşmaktadır ve temel faaliyetlerin performansının geliştirilmesine yardımcı olarak değer yaratılmasına katkıda bulunan faaliyetlerdir (Ülgen ve Mirze, 2013: 123-124). Destekleyici faaliyetleri kısaca tanımlarsak (Akbaş, 2008: 84-89);

1. İşletme Altyapısı: Genel yönetim, planlama, muhasebe ve finansman, kalite yönetimi gibi bir takım faaliyetleri kapsamaktadır. Altyapı faaliyetleri değer zincirindeki tüm faaliyetleri desteklemekte ve önemli bir rekabet avantajı yaratabilecek potansiyele sahiptir.

2. İnsan Kaynakları Yönetimi: İşe alma, eğitim, geliştirme ve işletme çalışanlarının maddi ve diğer açılardan tatmin edilmesi gibi faaliyetlerden oluşmaktadır.
3. Teknoloji Geliştirme: Ürün ve süreçlerin tasarımı ve geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerden, makine tesis dizaynı, servis yöntemleri gibi faaliyetlerden oluşmaktadır.
4. Satın Alma: Tedarik bir işletmenin değer zincirindeki faaliyetlerde kullanılacak olan girdilerin satın alım işlevidir.

Ayrıca Porter (1980) değer zincirinin faaliyet haritalama olarak ifade ettiği bir diğer önemli ögesine dikkat çekmektedir. Faaliyet haritalama fikri strateji uygulamayı daha detaylı açıklamak için Porter'ın (1996) genelleyici strateji fikirlerine ve değer zincirine dayanır. Rekabet avantajı, şirketin değer zincirinin ayrı parçalar derlemesinden ziyade bir sistem olarak yönetilmesini gerektirir. Konumlandırma seçimleri sadece bir şirketin hangi faaliyetleri gerçekleştireceğini ve münferit faaliyetleri nasıl yapılandıracağını değil aynı zamanda birbiri ile nasıl ilişkili olduklarını da belirler. Stratejinin uygulanmasının özü faaliyetlerde olduğundan bu önemlidir, faaliyetleri farklı şekilde gerçekleştirmenin seçilmesi veya rakiplerden farklı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi.

Buna göre bir şirketin şirket faaliyetlerinin toplamından fazlası olduğunun anlaşılması önemlidir. Bir şirketin değer zinciri birbirine bağlı bir sistem veya birbirine bağlı faaliyetlerin ağıdır. Bu bağlar sadece şirket dışındaki değer faaliyetlerini bağlamaz aynı zamanda değer zinciri ve tedarikçilerinin ve kanallarının değer zinciri arasında birbirine bağlılıklar oluşturur (Porter ve Millar 1985: 150). Bağlar bir faaliyetin gerçekleştirilme şekli diğer faaliyetlerin maliyetini veya etkinliğini etkilediğinde ortaya çıkar. Bu nedenle belirli bir endüstrideki bir şirket için değer zinciri Porter ve Millar'ın (1985) Şekil 2.5'da görüldüğü gibi değer sistemi olarak andığı daha geniş faaliyetler akımında yatar.



Şekil 2.5: Değer sistemi (Porter ve Millar, 1985: 151).

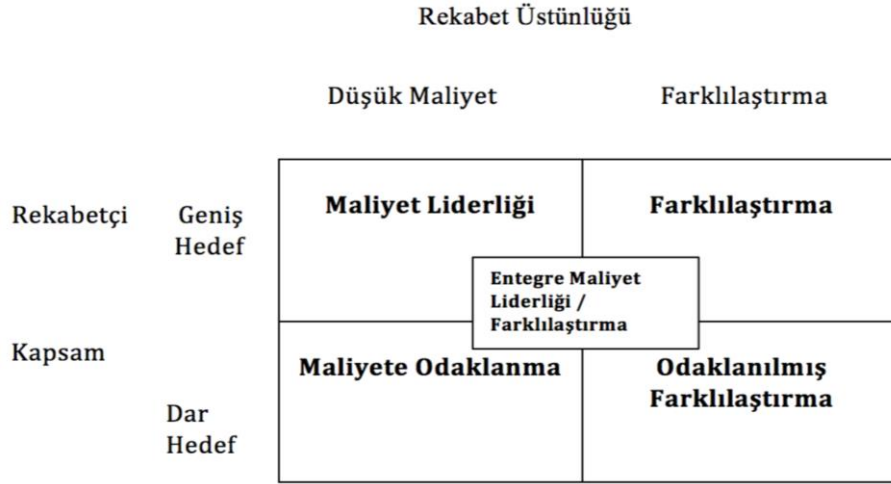
Böylece işletmelerin ilk olarak konumunun belirlenmesinin önemini vurgulamasının yanında değer zinciri, işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için kendilerinin ve rakiplerinin birer parçası olduğu, birbirine eklenmiş bir takım faaliyetler bütünü anlamalarına yardımcı olmaktadır (Türk, 2004: 242). Porter (1985, 1991), belirli faaliyetleri gerçekleştirme ve bu faaliyetler arasındaki bağları yönetme kabiliyetinin rekabetçi üstünlüğün bir kaynağı olduğunu tartışır. Değer zinciri çerçevesi yararlıdır çünkü rekabetçi üstünlüğün sadece müthiş ürün veya hizmetlerden değil aynı zamanda değer zinciri boyunca bulunan herhangi bir yerden geldiğini vurgular. Bir şirketin tedarikçilerinin, kanallarının ve alıcılarının değer zincirlerini içeren genel değer sistemine nasıl uyduğunun anlaşılması da önemlidir.

2.2.2.1.4 Endüstriyel örgüt teorisinin sınırlılıkları

Porter'ın jenerik stratejileri bağlamında, işletmeler ya düşük ücretli ya da rakiplerinden farklı olarak rekabet avantajı sağlayabilmekte olduğu vurgulanmaktadır. Bir çok değerlendirme bu çerçevede doğrultusunda işletmelerin tercih sürecinde bu iki seçeneği seçmenin mümkün olmadığı durumlar açısından EÖT'sine eleştirilerde bulunmuştur. Porter'a göre, bahsettiğimiz üzere bu işletmeler ortada kalma durumuna düşecek ve uzun dönemde başarı elde etmeleri çok zor olacaktır. Fakat günümüzdeki analizler, bu durumun aksine maliyet liderliği strateji ile farklılaşma stratejini bütünleşik olarak kullanan işletmelerin oldukça başarılı performans elde ettiklerini ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda bugünkü genel görüşe göre düşük maliyet ve farklılaştırma stratejisi rekabetçi güçlerle uyumlu bir şekilde baş edilebilir ve hibrid, karışık, entegre veya kombinasyon stratejileri olarak adlandırılan stratejilerin takibi olarak kabul edilebilir (Miller, 1992; Gilbert ve Strebel, 1988).

Acquaah ve Yasai-Ardekani (2008) kombinasyon stratejisini hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejileri üzerindeki büyük vurguyu içermesiyle tanımlamakta ve bu eş zamanlı stratejinin bir firmanın hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejisini başarılı bir şekilde takip edemeyip tıkalı kaldığı orta stratejiden ayrı tutulması gerektiğini açıklamaktadır. Gilbert ve Strebil (1988), maliyet liderliği ve farklılaştırmayı karşılıklı olarak ayrıcalıklı kabul etmemiş ve olgunlaşmış endüstrilerdeki şirketlerin ürün farklılaştırmaya yönelerek kendilerini yenileyebileceklerini ve aynı zamanda maliyet düşürme ve süreç verimliliğinde güçlü yönlerini koruyabileceklerini iddia etmiştir. Çoğu endüstriyel sektörde rekabetin bir dönemdeki odaklanmasının bir sonraki organizasyonel kabiliyetler için temel ön koşullar haline geldiğini gözlemlemişlerdir (Pettigrew ve Whipp, 1991: 289 akt. Dostaler ve Flouris, 2006: 38). Popüler tek bir rekabetçi uç algısının en iyi ihtimalle ters en kötü ihtimalle ise tek bir ana kabiliyet üzerindeki tüm hayaller ve kaynakları kaybetmenin endişe verici ve stresli tehlikesi olarak ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Cronshaw, Davis ve Kay (1994) ortada tıkalı kalma tanımına yönelik yeni bir yorumlama öne sürerler. Bu orta çözümün gerçek anlamıyla anlaşılabilmesi gerektiğini iddia etmekte ve farklılaştırma ile maliyet liderliğini başarılı bir şekilde birleştirmenin çok daha iyi bir pozisyon olacağını vurgulamaktadırlar. Dahası, pek çoğunun analiz ettiği üzere, maliyet bazlı ve farklılaştırma stratejilerini sürdürmesi zor olduğu için kombine bir strateji takip eden firmalar daha başarılı performanslar sergileyebilmektedirler (Miller ve Dess, 1993; Wright vd., 1991; Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008). Kim ve Lim (1988) saf bir stratejinin olmadığını iddia etmektedir; hem maliyet hem de farklılaştırma birlikte ele alınmalıdır. Kısaca, literatür; jenerik stratejilerin anlaşılmasında farklılıklar olabileceğini ifade etmektedir.

Dolayısıyla bugün pek çok strateji ders kitabı beşinci bir seçenek olarak entegre maliyet liderliği/farklılaştırma stratejisi veya en iyi maliyet getirici strateji olarak ayrı bir jenerik stratejiyi ele almaktadır (Coutler, 2002). Bu yeni strateji “bir kurumun düşük maliyetler ve yüksek seviyede farklılaştırmayı aynı anda elde ederek rekabet avantajını geliştirdiği bir strateji” olarak tanımlanmaktadır (Coutler, 2002: 228).



Şekil 2.6: Beş rekabet stratejisi (Coutler, 2002).

2.2.2.2 Kaynak temelli teori

Litetatürde, Kaynak Temelli Teori, Kaynaklara Dayalı Anlayış (resource-based view) gibi çeşitli şekillerde isimlendirilen anlayış, işletmelerin iç kaynak ve yetkinliklerinden azami yararlanmaları ile rakiplerinden farklı olarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceği düşüncesi üzerine kurulmuştur (Grant, 1991). Kaynak Temelli Teori (KTT) stratejik yönetim literatürüne ilk kez Wernerfelt (1984) tarafından getirilmiş olup bu teorinin gelişmesi ve şekillenmesinde Hamel ve Prahalad “Competing for The Future” (1994) ve Barney’in “Firm Resources and sustainable competitive advantage” (1991) adlı çalışmaları temel olmuştur. Bu çalışmalar doğrultusunda, sürdürülebilir rekabet avantajı çalışmalarında temel yetkinlik, değer sistemi ve oyun teorisi kavramları ön plana çıkmıştır (Mele ve Guillen, 2006).

KTT, işletmelerde rekabet avantajı kazandıran faktörleri anlamada alternatif bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel olarak teori, bir işletmenin sahip olduğu kaynakların eşit olduğunu ve bu kaynakların temel yetenekler neticesinde stratejik kararlar alınarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceğini vurgulamaktadır (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Kaynakların kontrolünün ve sürdürülebilir rekabet avantajının nasıl elde edilebileceğini açıklayan kaynak temelli teoriye göre, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yetkinlikler rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu kaynaklar hem maddi hem de maddi olmayan kaynakları içermektedir (Barratt ve Oke, 2007: 4). Rekabet avantajı elde etmede işletme kaynaklarının özelliklerine odaklı KTT’ye göre, kaynak bir firmanın üstünlüğü ve

zayıflığı olarak düşünölen her şeyi ifade etmektedir. İşletme için kaynakları ve ürünlerinin bir elmanın iki yarısı gibi olduğunu belirten Wernerfelt aynı zamanda çoğu ürünün birkaç kaynağa, kaynakların da bir üründe kullanılabileceğini vurgulamıştır (Wernerfelt, 1984: 171). Buna göre EÖT'den farklı olarak, işletmenin performansının içinde bulunduğu sektörün yapısal karakteristiklerinden çok firmanın kendine özgü varlıkları ve yetenekleri ele alınmaktadır (Rumelt, 1991). Literatürde üzerine birçok araştırma yapılmış olan teori; Barney (1991) tarafından kapsamlı teorik bir çerçeve içerisinde şekillendirilmiştir. Barney'e göre (1991); bir işletmenin kaynak ve yetkinlikleri, işletmenin müşterilerine yönelik ürün ve hizmet geliştirmek, üretmek ve sunmak için kullandığı bütün finansal, fiziksel, beşeri ve kurumsal varlıkları kapsamaktadır.

Bu doğrultuda, bu teorinin gelişmesine katkıda bulunan araştırmacıların genellikle sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlayan firma kaynaklarının özelliklerine odaklandığını söylemek mümkündür (Dierickx ve Cool, 1989; Barney, 1991). Literatürden derlenen tanımlamalar ve incelemeler doğrultusunda, firma bünyesindeki olguların içsel analizi ile rekabet ortamının ve sektörün dışsal analizini birleştiren (Collis ve Montgomery 1995), firmanın iç kaynaklarının önemini belirleyen ve firmanın yetkinliklerini yönetmeyi vurgulayan teoridir (Liu ve Chan-Olmsted, 2002: 48). Bu teoriye göre SRA'nın kaynağı araştırıldığında, firma kaynağının başka bir firmaya aktarılamamasını ifade eden sabitliğine (immobility) ve heterojenliğine (heterogeneity) odaklanılmalıdır (Barney, 1991: 103). Her firmanın kullandığı kaynak türleri, miktarı ve özelliğı farklı olması bunun sonucunda firmaların oluşturdukları stratejilerin de farklılık göstermesi firma kaynak ve yetkinliklerinin heterojenliğini açıklamaktadır.

Barney'e göre (1991) kaynaklar fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve örgütsel kaynaklar olarak sınıflanmaktadır. Fiziksel kaynaklar, arazi, mal, tesis, ekipman, insan kaynakları; *know-how*, anlayış, karar verme, işğören deneyimleri, örgütsel kaynaklar; örgüt kültürü, örgüt sistemleri, entelektüel sermaye ve diğer elle tutulamaz kaynakları içermektedir. Grant (1991), kaynakları üretim sürecine giren girdiler olarak tanımlarken, yetkinlikleri bazı görev ve aktiviteleri yerine getirmek için kaynakları bir araya getirme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Amit ve Schoemaker (1993) ise, ürün ve hizmete dönüştürülebilen ve işletme tarafından sahip olunan ya da kontrol edilebilen faktörler, yetkinlikleri ise istenilen sonuçları elde

etmek için kaynakları kullanma kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Penrose (1959 akt. Conner, 1991) işletmeleri fiziki ve insani kaynakların toplamı olarak tanımlamış ve bu kaynakların işletmeler arasındaki heterojenliğine işaret etmiştir. Bu kapsamda, kaynak temelli teori, başarılı bir strateji için içten-dışa bir yaklaşım sunarak şirket kaynaklarının rekabet avantajını ortaya çıkarma sürecini esas almaktadır. Burada ise şirketin temel yetkinlikleri ön plandadır. Kaynakların stratejik değeri, kaynaklar bir araya geldiklerinde ya da bütünleştikleri zaman artmaktadır.

Barney (1991), SRA'nın temelini anlamak için, işletmelerin kaynaklarının hareketsiz ve heterojen olabileceği varsayımı doğrultusunda teorik bir model oluşturmalarını önermektedir. Kaynak farklılığının ve kaynak hareketsizliğinin anlaşılabilmesi için, bir işletmenin faaliyetleri hakkında dört temel alanında sorgulanması gerekmektedir. Bu analiz çatısı VIRO analizi olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2013: 111).

1. Değer Yaratma: Kaynakları işletmenin, çevrede oluşan fırsat ve tehditlere cevap verebilmesini sağlıyor mu?
2. Nadir Bulunma: Kaynaklar sadece çok az sayıda işletmenin sahip olabildiği türden midir?
3. Taklit Edebilme: Kolayca tasarlanabilir ve herkes tarafından uygulanabilir bir yenilik midir?
4. Örgütlenme: Örgütün, bu kaynakları kullanma yeteneği var mıdır? Eğer örgüt bu kaynaklarını iyi koordine ediyor ve kullanıyorsa, rekabet avantajına sahip olacaktır.

Buna göre, Barney (1991) kaynakların heterojenliği ve hareketsizliği ile SRA arasındaki ilişkiyi Şekil 2.7'de göstermiştir.



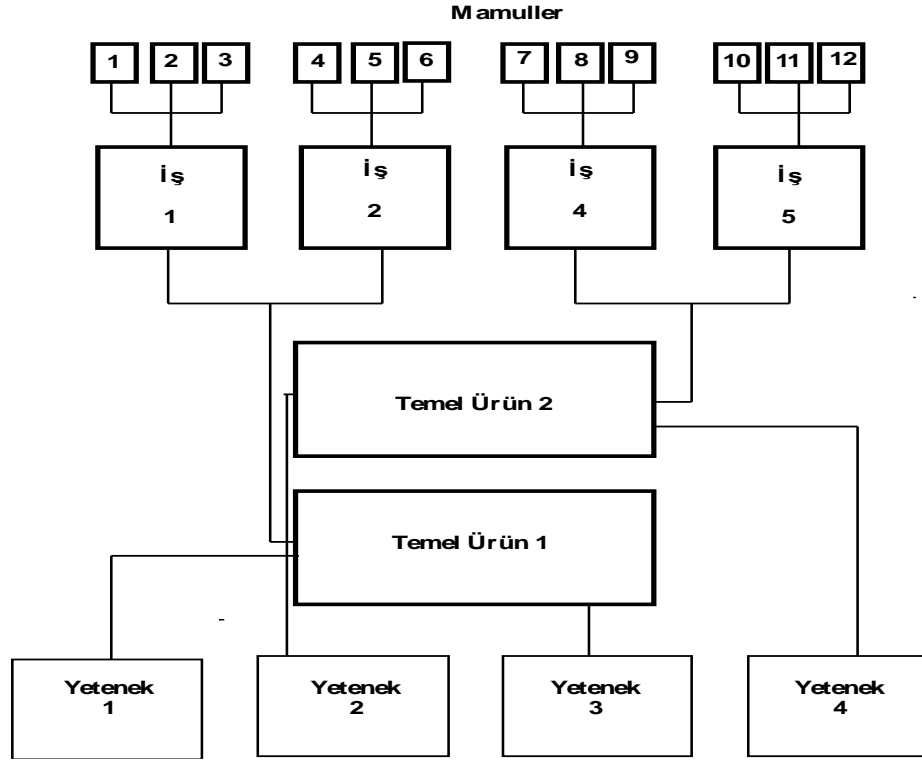
Şekil 2.7: Kaynak heterojenliği ve hareketsizliği, değer, enderlik, hatalı taklit edilebilirlik ve yerine konabilirlik ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki (Barney, 1991: 112).

2.2.2.2.1 Temel yetkinlikler

Tartışmasız bu dönemde üzerinde durulan en önemli kavram, rekabet avantajını getiren ‘Temel Yetkinlik’ kavramıdır. Temel yetkinlik, literatürde çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır.

Prahalad ve Hamel’a göre (1990) işletmenin temel yetkinliklerinin rekabet avantajı sağlaması için üç özelliğe sahip olması gerekmektedir; (a) müşteri adına özel bir yarar oluşturması, (b) rakiplerden çok farklı bir uzmanlık alanına sahip olması ve (c) farklı alanlarda uygulanabilirliğinin olması. Bu doğrultuda, temel yetkinlik, benzersiz müşteri değeri yarattığı kadar rekabet avantajı sağlamaktadır. Prahalad ve Hamel, temel yetkinliği, münferit beceri ya da teknolojiden ziyade bir beceri ve teknoloji toplamı olarak, yani bireysel beceri grubu ve bireysel örgütsel birimler aracılığıyla öğrenme toplamı olarak tanımlar. Temel yetkinlikler, öncelikle endüstriyel örgüt ve sonrasında kaynak tabanlı yaklaşım teorilerince tanımlandığı ve organize edildiği gibi her şirketin bireysel zorluklarını oluşturur. Bu üç ön gereksinimin yerine getirilmesini temin ederek temel yetkinlikler doğru şekilde tanımlanır, kullanılır ve korunur. Bu literatür başlığının esas noktası, temel yetkinliklerin, strateji oluşturmaya dönük ana fikirler olması gerektiğidir. Yetkinlikler için rekabet olduğundan, şirketler, piyasada gözden düşmemek adına söz konusu rekabet alanında ve zihniyetinde ilerlemelidir. Phralad ve Hamel, temel yetkinlikleri, organizasyonda gerçekleşen, özellikle farklı ürün becerilerini nasıl koordine etmek gerektiğine ve çoklu teknoloji akımlarını nasıl birleştirmek

gerektiğine ilişkin kollektif öğrenme olarak tanımlar. Dolayısıyla, Prahalad ve Hamel, rekabet avantajının kaynağının temel yetkinlik olduğunu, dolayısıyla kök sisteminin şirketi besleyip ayakta tutarak şirkete istikrar sağladığına inanır (Şekil 2.8).

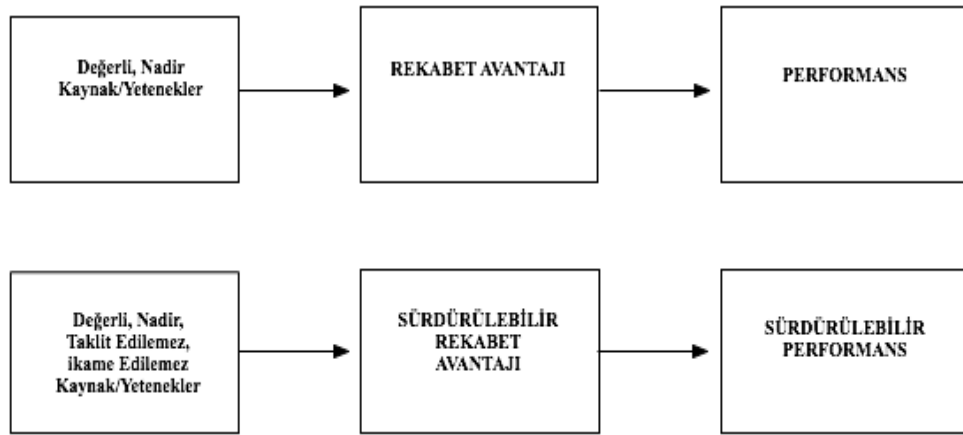


Şekil 2.8: Yetkinlikler, rekabetin kökleri (Prahalad ve Hamel,1990: 82).

Mooney'e göre (2010) işletmelerin sahip oldukları temel yetkinlikler, işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır ve bununla birlikte işletmelerin temel yetkinlikleri işletmenin esas amacına hizmet etmektedir. Bu anlamda, temel yetkinlikler işletmeler için rakiplerine karşı üstünlük yaratan yetkinlikler olarak belirtilmektedir.

Temel yetkinliklerin tanımlanması sürecinde, yazarlar yetkinliklerin hangi özelliklere sahip olması gerektiği üzerinde de durmuştur (Macmillan ve Tampoe, 2000; Barney, 1991). Temel yetkinliklerin genel özellikleri ise (a) uzun ve kısa dönemde işletmenin hayatta kalması için temel olmalıdır, (b) taklit edilmesi güç olmalıdır, (c) işletme için rakiplerde olmayan, benzersiz ve az sayısı olmalıdır, (d) becerilerin, kaynakların ve süreçlerin karışımı olmalıdır, (e) ana ürünlerin gelişimi için temel olmalıdır ve (f) işletmenin stratejik vizyonunun gerçekleştirilmesinde temel olmalıdır. Bunu savunan Macmillan ve Tampoe (2000) temel yetkinliklerin bu

özellikleri sahip olması ile SRA'na ulaşılabileceğini belirtmektedir. Barney ise, literatürde bulunan tanımlara uygun olarak, işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesi için sahip olduğu yetkinliklerin dört temel özellik taşıdığını vurgulamaktadır. Barney bu özellikleri; (a) değer yaratma, (b) taklit edilememe, (c) ikame edilemez olma ve (d) nadir bulunur olmak olarak açıklamaktadır. Bu özellikler neticesinde sürdürülebilirliğin mümkün olduğunu anlatan Barney'nin oluşturduğu kavramsal SRA modelinin özellikleri ve bu özelliklerin sürdürülebilir rekabet avantajıyla ilişkisini göstermektedir (Şekil 2.9).



Şekil 2.9: Barney (1991)'nin kavramsal modeli (Newbert, 2007: 123).

Literatürde bulunan tanımlar doğrultusunda, temel yetkinlik en geniş anlamı ile, rekabet avantajına temel olan işletmelerin belirli güç ve yetkinlikleridir. Bir diğer önemli nokta ise, temel yetkinlik literatür incelemesi doğrultusunda, incelemelerin neredeyse tamamının, doğru bir şekilde temel yetkinlikleri belirlemenin zorluğu ve önemini vurguladığı görülmektedir. Her işletmenin birtakım varlıkları ve yetkinlikleri bulunmaktadır; burada işletmeler için önemli olan, stratejik üstünlük sağlayacak olan özgün ve farklı temel yetkinliklerin bulunmasıdır. Hamel ve Prahalad (1990, 1994) işletmelerin temel ideolojisini belirledikten sonra temel yetkinlikleri yönetebilmesi için beş aşamayı vurgulamaktadır;

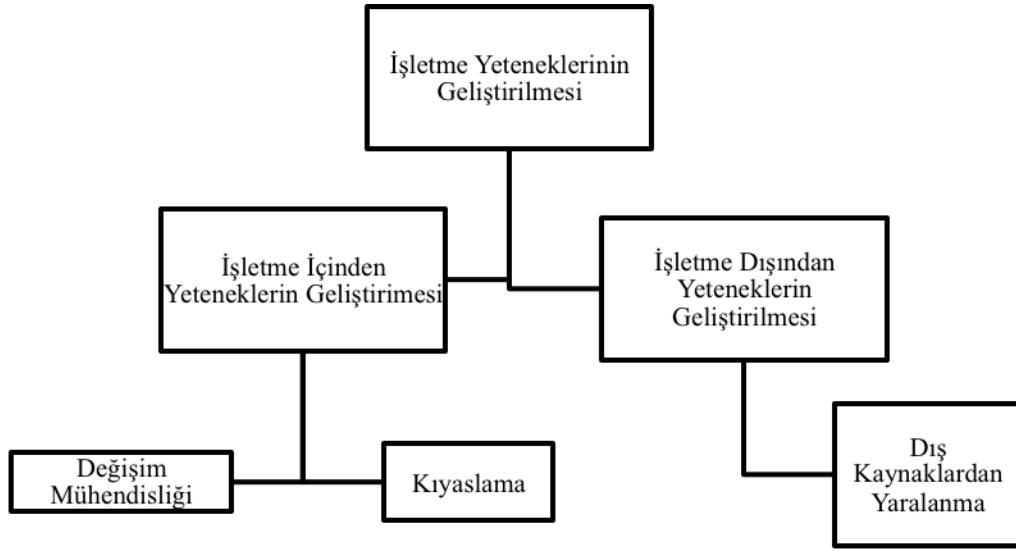
1. Mevcut temel yetkinliklerin belirlenmesi; Temel yetkinliklerin yöneticiler tarafından benimsenmesi ve diğer rakiplerin yetkinlikleriyle karşılaştırılması gerekmektedir. Böylece işletmenin rakiplerinde olmayan ve taklidi zor olan yetkinlikleri edinmesi söz konusu olmaktadır. İşletme yöneticilerinin sahip olunan temel yetkinlikler hakkında fikir sahibi

olmaması, bu yetkinliklerin etkin yönetimine engel olmasına neden olmaktadır.

2. Temel yetkinlik elde etme gündeminin saptanması; Yöneticiler mevcut yetkinliklerle yeni yetkinlikler belirleme arasında ayırım yapabilmelidirler. İşletmenin rekabette önde olabilmesi ve küresel pazarlarda faaliyet gösterebilmesi için mevcut yetkinliklerini belirlemesi, rekabet ortamına ve yaşanan hızlı değişime adapte olabilecek yeni yetkinlikleri keşfetmesi gerekmektedir.
3. Temel yetkinliklerin oluşturulması; Yeni temel yetkinliklerin oluşturulması işletmenin rekabetçi pozisyonunu sürdürebilmesi için gerekli bir unsurdur. Bugün işletmelerin müşteri değeri yaratabilen etkin temel yetkinlikleri gelecekte bu değeri yaratamayabilir. Buna göre, işletme yöneticilerinin öngörü sahibi olarak gelecek 5–10 yıl içinde hangi temel yetkinlikler ile müşteri değeri yaratabileceklerini tespit etmeleri gerekmektedir.
4. Temel yetkinliklerin konumlandırılması; Yetkinliklerin değişik iş alanları ve yeni pazarlara yönlendirilebilmesi için sadece üst yönetim tarafından değil, tüm iş görenler tarafından bilinmesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Temel yetkinliklerin işletmenin tüm birimleri tarafından bilinmesi ve benimsenmesi için etkin bir iletişim ağının geliştirilmiş olması gerekir.
5. Temel yetkinliklerin korunması; İşletme sürekli incelemeler ile yetkinliklerini gözden geçirmeli ve yeni yetkinliklerin oluşturulmasına zemin hazırlamalıdır. İşletmenin mevcut olan temel yetkinliklerinin güncelliğini koruyabilmesi ve müşteri değeri yaratımını sürdürebilmesi için yönetici tarafından sürekli gözden geçirilmesi ve yeniliklere açık olması gerekmektedir.

Bu noktada, işletmelerin temel yetkinliklerini geliştirmek için kullandıkları bir kavram daha ortaya çıkmaktadır. Bu strateji dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) olarak adlandırılmış olup, işletmelerin bazı ürün ve hizmet süreçlerini tamamen veya kısmen başka işletmelere devretmesini ifade etmektedir. Buradaki önemli nokta, dış kaynaklardan yararlanarak işletmelerin mümkün olduğunca temel yetkinliklerine odaklanması ve bu süreç dışında kalanları devrederek maliyetleri azaltmasıdır. İşletmelerin temel yetkinliklerini geliştirmesi ve doğru rekabet stratejilerini belirlemesi bu kapsamda oldukça önem kazanmıştır. Bu doğrultuda,

işletmelerin yetkinliklerini geliştirmesi için literatürde çeşitli yöntemler incelenmiştir. Bu yöntemlerden en etkili olanları kıyaslama (benchmarking) ve değişim mühendisliği olarak ele alınmaktadır. Geliştirilemeyen yetkinlikler ise, işletme dışı kaynaklardan (outsourcing) sağlanabilmektedir. Ülgen ve Mirze (2013), işletme yetkinliklerinin geliştirilmesini Şekil 2.10 ile açıklamıştır.



Şekil 2.10: İşletme yetkinliklerinin (yeteneklerin) geliştirilmesi veya kazandırılmasında etkili teknikler (Ülgen ve Mirze, 2013: 427).

2.2.2.2.2 Kaynak temelli teorisinin sınırlılıkları

Kaynakları firmanın önemli bir parçası olarak merkeze alan eleştiriler KTT'yi açıkça indirgemeci olarak değerlendirmişlerdir. Kraaijebrink, Spender ve Goren (2010), KTT'nin eleştirilerini analiz etmiş ve KTT'ye yönelik sekiz kategorili bir eleştiri sunmuşlardır; (a) KTT'nin hiçbir idari uygulaması bulunmamaktadır, (b) KTT sınırsız bir geri çekilmeye işaret etmektedir, (c) KTT'nin uygulanabilirliği çok sınırlıdır, (d) sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek mümkün değildir, (e) KTT, firmanın bir teorisi değildir (f) VRIN/O, sürdürülebilir rekabet avantajı için ne gerekli ne de yeterlidir, (g) bir kaynağın, değeri yararlı bir teori oluşturmak için fazla belirsizdir ve (h) kaynağın üzerinde çalışılamaz bir tanımı vardır. Buna göre bu eleştirileri aşağıda verilen şekilde özetlemiş ve değerlendirmişlerdir;

Tablo 2.5: KTT eleştirilerinin özeti ve değerlendirmesi (Kraaijbrink, Spender ve Goren, 2010: 360).

Eleştiri	Değerlendirme
KTT'nin hiçbir idari uygulaması bulunmamaktadır	Tüm teorilerin doğrudan idari uygulamasının olması gerekmez. Geniş yayılımı aracılığı ile KTT'nin bariz bir etkisi görülmektedir.
KTT sınırsız bir geri çekilmeye işaret etmektedir	Yalnızca soyut matematiksel teoriler için geçerlidir. KTT gibi uygulamalı bir teoride seviyeler niteliksel olarak farklıdır. Yüksek seviyeleri öncesinde SCA'nın bir kaynağı olarak değerlendirmek yerine seviyeler arasındaki etkileşimlere odaklanmak faydalı olabilir.
KTT'nin uygulanabilirliği çok sınırlıdır	Enderlik konusunda genelleme yapmak tanım itibari ile imkânsız değildir. KTT küçük firmalara ve yeni işletmelere, SCA hedefledikleri müddetçe uygulanabilmektedir. Bir yönetime bağlılık aşırıya kaçılmadıkça problem yaratmaz. KTT yalnızca öngörülebilir çevrelerdeki firmalara uygulanabilmektedir.
Sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek mümkün değildir	SCA'nın önceden tahmin edilen değil yalnızca meydana gelen kaynaklarını açıklasa da, dinamik kabiliyetleri dahil ettiği için KTT tamamen statik değildir. Hiçbir rekabet avantajı sonsuza dek sürmese de, SCA üzerinde yoğunlaşmak faydalıdır.
KTT bir firmanın teorisi değildir	KTT firmaların neden var olduğunu yeteri kadar açıklayamaz.
VRIN/O, sürdürülebilir rekabet avantajı için ne gerekli ne de yeterlidir	Yapılması için şart koşmak yerine SCA'nın bir teorisi olarak daha da gelişmeli ve firmanın varlığına dair ilave açıklamaları TCE'ye bırakmalıdır. KTT kaynak bütünleri arasındaki enerjiyi SCA'nın bir kaynağı olarak yeterli bir şekilde değerlendirmez. KTT bireylerin değer değerlendirme ve oluşturmada oynadığı karar ve akli modellerin rolünü yeterli olarak fark etmemektedir.
Bir kaynağın değeri, yararlı bir teori oluşturmak için fazla belirsizdir	Değerin hâlihazırdaki kavramsallaştırılması KTT'yi gereksiz bir sezgisel eksik teori haline dönüştürmektedir. Değerin daha öznel ve yaratıcı bir algısına ihtiyaç vardır.
Kaynağın, üzerinde çalışılmaz bir tanımı vardır	Kaynakların tanımlarının tümü kapsayıcıdır. KTT, girdiler olarak kaynaklar ile o girdilerin organizasyonunu sağlayan kaynaklar arasındaki farkları fark etmemektedir. Farklı kaynakların SCA'ya farklı şekillerde nasıl katkılarda bulunabileceğine dair hiçbir farkındalık bulunmamaktadır.
<i>Not:</i> SCA = sürdürülebilir rekabet avantajı; TCE = işlem maliyet ekonomisi; VRIN/O = değerli, ender, eşsiz ve yerine konamaz kaynaklar ve yetkinlikler artı organizasyon.	

Dahası firmanın yalnızca dahili kaynaklarına veya temel yetkinliklerine odaklanmanın yeni yetkinlikler öğrenme imkânını sınırlandırabileceğine inanılmaktadır. Böylece kurulu yetkinlikler çok baskın olduğunda temel yetkinlikler firmada ‘temel esnemezlilere’ dönüşebilmektedir (Leonard-Barton, 1992; Teece vd., 1997).

Hedman ve Kalling (2003) ise, KTT ve EÖT bakış açılarını, engelleri stratejik dinamiklere ve yönetimlere bırakmakla eleştirmektedir (Hedman ve Kalling, 2003). Bunun sonucunda Teece vd. (1997), dinamik bir çevrede dinamik yetkinlikler görüşüne küresel ve sürekli değişen bir iş dünyasında yetkinlik, yaratıcılık, uzmanlık, ilişkiler ve teknolojiyi idare etme becerisine odaklanıldığı yeni bir çerçeve kattığını iddia etmektedir.

2.2.2.3 EÖT ve KTT birleşimi üzerine literatür

Stratejik yönetim literatürüne ilişkin yapılan incelemelerimiz, iki önemli düşünce okulunun, bir şirketin strateji ve rekabet avantajını açıklama arayışında olan iki önemli düşünce okulunun ortaya çıktığını göstermektedir. KTY teorisi, şirket etkilerine odaklanırken, EÖT literatürü, rekabet avantajı ve üstün performansın kritik belirleyicileri olarak sanayi etkilerine vurgu yapar. Bu iki teorik bakış açısı arasındaki önemli farklılıklar Tablo 2.6’da vurgulanmıştır. İlk olarak Porter’ın çerçevesinde (1985, 1991), bir şirket, çevresel değişikliklere ayak uydurmaya ve rekabet pozisyonu temin etmeye çalışan faaliyetler serisi olarak görülebilir. Şirket kaynakları, sadece şirketlere sanayi çevrelerine yanıt olarak faaliyet gerçekleştirme imkânı sunduğunda değerlidir. Porter’ın çerçevesinin aksine (1985, 1991) KTT, bir şirketi, şirkete bağlı kaynaklar toplamı olarak görür. (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991). Şirket kaynakları şirketin işletmesine özgüdür ve böylelikle strateji ve performans seçeneğini yönlendirir. Porter (1985, 1991) stratejinin, öncelikle sanayi çevreleriyle yönlendirildiğini, KTT’de ise stratejinin şirketin rekabet avantajının sağlayıcısı olarak görülen eşsiz kaynak ve becerileriyle belirlendiğini söylemektedir.

Tablo 2.6: EÖT ve KTT teorileri arasındaki farklılıklar (Teece vd.,1997 çalışmasından uyarlanmıştır).

Boyutlar	EÖT Teorisi	KTT Teorisi
Analiz konusunu başlatmak	Şirket	Sanayi
Şirket Özellikleri	Sanayiye Özgü	Farklı kaynaklarla benzersiz
Rekabet Üstünlüğü Kaynağı	İyi Sanayi	İyi kaynaklar ve yeterlilikler
Sanayi Özellikleri	Sabit, yerleşik ve gelişmiş	Gelişimde değişken ve tanımlanması zor
Elde edilen yönetim metodu	İşletmelerin portfolyösü	Yeterlilikler portfolyösü
Rekabet avantajı sürdürülebilirliği	Beş güce dayanır	Kaynakların heterojenlik, hareketlilik, taklit edilebilirlik ve ikame edilebilirliğine dayanır
Stratejik Seçenekler	Maliyet liderliği, farklılık ve odaklanma	Yeterliliklere ve temel ürünlere dayanır
Kaynakların tahsisi	İşletme birimlerine tahsis edilir	Bir işletme biriminden diğerine

EÖT ve KTT teorilerinin farklı özelliklerde olduğu açıktır. Her ikisi, rekabet avantajının kökenine ilişkin birbirine zıt olsa da, stratejik yönetim alanına önemli ve tamamlayıcı katkılar yapmıştır. Fakat ele aldığımız eleştiriler doğrultusunda iki rekabet stratejisi teorisinin farklılıklarına odaklanmanın, uygulamada endüstrinin veya kaynakların tamamen önemsizleştirilmesine yol açmıştır. Bu sebeple, literatürde bir çok yazın kavramların farklılıkları ile birlikte bütünleştirilmesinin işletme performansının farklı boyutlarını açıklamada tamamlayıcı olacağını ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağını önermiştir (Amit ve Schoemaker, 1993; Foss, 1996; Conner, 1991; Hoskisson vd., 1999). Spanos ve Lioukas'a göre (2001), karma çerçeve içinde iki bakış açısını birleştirme çabası, üç sebeple haklı görülebilir: (a) iki bakış açısı, şirketin performansını açıklamada bütüncü özellik teşkil eder. Her iki yaklaşımdan da rekabet avantajı kaynaklarına dönük daha dengede bir yaklaşım elde edilebilir, (b) her iki yaklaşım, bir şirketin rekabet avantajının kaynağını açıklama çabasıdır ve (c) şirket, her iki durumda kritik analiz birimidir. Aslında, stratejik yönetim literatürüne katkıda bulunan birkaç kişi, EÖT ve KTT teorilerinin birleşiminin farklı şekillerde ve farklı önem derecesiyle yapılması gerektiğini öne sürmüşlerdir. (Amit ve Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Conner, 1991; Foss, 1996). Örneğin, Foss (1996) bir şirketin beş sanayi rekabet gücüne

verdiği tepkiyi vurgulayan sanayi tahlilinin, tüm SWOT (Zayıf-Güçlü Yönler ve Fırsat ve Tehditler) çerçevesindeki fırsatlar ve tehditler bölümünü oluşturduğunu, buna karşın, bir şirketin kaynaklarını kullanma becerisini vurgulayan kaynak tabanlı yaklaşımın ise güçlü ve zayıf yönleri ifade ettiğini söyler. Bu açıdan, bu iki yaklaşım, SWOT analizi bağlamında farklı uygulama alanlarını kapsar ve bir şirketin rekabet avantajı takibinde tamamlayıcıdır (Barney, 1991). Conner (1991) ise, (a) şirketin kendi aktifleri, (b) rakiplerin aktifleri, (c) sanayi çevresi ve kamu politikası kısıtlamaları şeklindeki üç gücün eş zamanlı etkileşiminin, şirketin performansını yönlendirdiğini ileri sürmektedir. Performansı iyileştirme adına doğru bir strateji oluştururken başarılı olmak için hem dış çevresel etkenleri hem de şirketin özel unsurlarını hesaba katmak gerekir.

Aynı şekilde Amit ve Schoemaker (1993: 67), bu stratejik yaklaşımı EÖT ve KTT yaklaşımının özelliklerini bir araya getiren birleşmiş bir kavram olarak görmüşlerdir. Strateji seçimi, hem şirket kaynakları ve becerilerinin analizi hem de sanayi analiziyle belirlenir. Amit ve Schoemaker (1993: 37), bir şirketin rantabilitesinin, stratejik aktifler ve stratejik sanayi faktörleri arasındaki uyumdan kaynaklandığını ileri sürer. Stratejik aktifler, bir şirkete özgüdür ve taklit edilmesi ve ticareti zordur. Öte yandan stratejik sanayi faktörleri, şirket rakipleri, müşterileri, regülatörler, sanayi dışında yenilik geliştirenler ve diğer hissedarlar arasındaki karmaşık ilişkiler aracılığıyla piyasa seviyesinden belirlenir. (Amit ve Schoemaker, 1993: 39). Amit ve Schoemaker, şirketin kaynak ve beceri toplamının, yeterli kâr elde edebilmek için belirli bir sanayi ortamıyla bir araya getirilmesi gerektiğini savunmuşlardır.

Spanos ve Lioukas (2001), EÖT ve KTT teorilerinin birleşiminin doğru olduğunu söylemiştir. Çalışmaları, sanayi ve şirketin kendi etkenlerinin şirket performansının farklı boyutlarını açıklamada tamamlayıcı olduklarını doğrulayacak ölçüde yeterli bilgi sunmuştur. Hoskisson vd. (1999), herhangi dinamik ve yeni rekabetçi zemindeki karmaşık ilişkinin iç ve dış açıklamaları arasında bir denge sağlamak için stratejik yönetime ilişkin yapılacak araştırmada EÖT ve KTT teorilerinin birleştirilmesine yönelik artan bir eğilim olacağını ifade etmiştir.

2.3 Stratejinin Yeni Paradigması; İş Modeli Kavramı

EÖT ve KTT eleştirileri ve bu eleştiriler kapsamında iki modelin bütün olarak ele alınmasının faydaları ele alındığında, genel olarak çeşitli stratejik dinamiklerin yok varsayılması ve yönetsel boyutların ele alınmaması için eleştirildikleri görülmektedir. Bu çerçevede, stratejik rekabet teorilerinin işletme özüne dönerek yönetsel boyutlarının önemini tekrar hatırlayarak dinamik SRA'nın iş modeli kavramı ile oluşturulabileceği öngörülmektedir. Bu noktada, literatürde 1990'lı yıllar itibariyle stratejik düşünme olgusu ortaya çıkmış ve stratejik planlama ile rekabet avantajı kavramı birlikte incelenmeye başlanmıştır.

Bu çalışma, stratejik planlama ve stratejik yönetimin bütünleşmesi ve yönetsel boyutların iş modeli kavramının ele alınması ile mümkün olabileceğini savunmakta ve iş modelinin işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı için önemli bir rolü olduğunu tahayyül etmektedir. Bu nedenle bu bölümde öncelikli olarak iş modeli kavramının tarihsel gelişimi ve tanımları detaylı olarak incelenecek, sonrasında ise iş modeli ve strateji kavramlarının ilişkileri ele alınacaktır.

2.3.1 İş Modelinin Tarihsel Gelişimi ve Tanımlanması

İş modeli kavramı, literatürde ilk olarak plan, desen, yöntem ve varsayım olarak tarif edilmiş fakat internetin günlük yaşamımıza girmesi itibariyle iş modeli terimi özünde teknoloji tabanlı şirketlerin artması ile bağıntılı olarak artmıştır (Morris vd., 2005). İşletme literatüründe kavram olarak iş modelinin tanımı, ilk Peter Drucker'ın 1954'te yayımlanan *The Practice of Management* eserindeki bulgularına dayanmakta olup, Bellman vd. tarafından 1957 yılında yayımlanan "On the Construction of a Multi-Stage, Multi- Person Business Game" adlı çalışmada kullanılmıştır (akt. Osterwalder, Pigneur ve Tucci, 2005: 6). Jones (1960) ise, iş modeli terimini ilk defa bir makalenin başlığı olarak kullanmış ve incelemesinde işletme öğrencilerine yeni teknolojilerin nasıl öğretileceği hususunda iş modeli kavramını incelemiştir. Öte yandan, iş modeli kavramının tarihini inceleyen Chesbrough ve Rosenbloom (2002: 530)'a göre, iş modeli kavramının yapı taşlarını Chandler'in 1962 tarihli "Strateji ve Yapı" adlı ufuk açıcı kitabında bulmak mümkündür. Görgül yazında ise, 1990'lı yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ve internet şirketlerinin ortaya çıkması ile, iş modeli terimi hızlı bir şekilde

ortaya çıkmış ve önem kazanmıştır. (Dasilva ve Trkman, 2013: 1; Hedman and Kalling 2003: 49; Magretta 2002: 3; Osterwalder, Pigneur ve Tucci, 2005: 6, Teece 2010: 174). 1990'lı yıllarda ise bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ve internet şirketlerinin ortaya çıkması ile, iş modeli terimi hızlı bir şekilde literatürde kullanılmaya başlamış ve önemi üzerinde durulmuştur. (Dasilva ve Trkman, 2013: 1). Bu doğrultuda, iş modeli kavramının 1990'lara kadar çok sık kullanılmadığını söylemek mümkündür. İnternetin günlük yaşamımıza girmesi itibariyle iş modeli terimi özünde teknoloji tabanlı şirketlerin artması ile bağıntılı olarak artmıştır. Özellikle son on yıldır, iş modelinin tanımları ve bileşenleri çeşitli yazarlar tarafından sıklıkla incelenmeye başlamıştır (Amit ve Zott, 2001; Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010; Chesbrough ve Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Morris, Schindehutte ve Allen, 2005; Osterwalder ve Pigneur, 2010; Teece, 2010; Zott ve Amit, 2010).

Öte yandan, iş modelinin genel ve kabul görmüş bir tanımı bulunmadığı literatürde vurgulamakta ve mevcut tanımlarda oluşan çeşitliliğin kavramın genel bir kapsamda oluşumu için ciddi sınırlılıklar yarattığı ifade edilmektedir (Morris, Schindehutte ve Allen, 2005; Zott, Amit ve Massa, 2010; Chesbrough ve Rosenbloom, 2002; Osterwalder, Pigneur ve Tucci, 2005). Dasilva ve Trkman (2013) ise, bu tanım karmaşıklığına değinerek, karmaşıklığın literatürde iş modelinin çoğu zaman herşeyi kapsayan bir model olarak ele alındığını vurgulamaktadır. İş modeli kavramının tanımlanmasında bulunan çeşitlilik bir yandan modelin temel faktörlerini oluşturmakta zorluk yaratırken diğer yandan ise strateji, iş modeli, iş kavramı gibi kavramların birbirinden ayırt edilmesi ve sıklıkla birbiri yerine kullanılması sorununu ortaya çıkarmıştır.

Bu kapsamda literatürde çeşitli yayınlar iş modeli kavramının tanımlanmasındaki karmaşıklığı ele alarak bu tanımları sınıflandırmış ve/veya bütünlük bir perspektif oluşturmaya çalışmıştır (Morris, Schindehutte ve Allen, 2005; Burkhart vd., 2011; Zott, Amit ve Massa, 2010; Lambert, 2012; Seddon vd., 2004). Çoğunlukla detaylı literatür araştırması şeklinde yapılan bu çalışmalardan, Morris, Schindehutte ve Allen (2005: 728), iş modeli üzerine bulunan çeşitli tanımların esas noktaları doğrultusunda üç genel kategoride gruplandırılabilirliğini savunmaktadır. Bu kategoriler; (a) ekonomik tanımlar (b) operasyonel tanımlar (c) stratejik tanımlar olarak adlandırılmaktadır. Öte yandan, Burkhart vd. (2011), iş

modeli tanımlarının (a) descriptive tanımlar (b) kurucu bileşenlere göre tanımlar (c) semantik tanımlar ve (d) literatür taraması ile bütünleştirilmiş tanımlar olarak ayrılmaktadır. Zott, Amit ve Massa (2010) ise iş modeli tanımlamalarında bulunan ortak temaları ortaya çıkarmış ve bunları (a) iş modeli analizinin yeni bir birim olarak incelenmesi (b) iş modellerinin sistem düzeyinde bütünsel bir analiz ile işletmelerin ‘nasıl çalıştığı’ sorusuna cevap verdiği bakış açısı (c) işletme aktivitelerinin iş modellerinin kavramlaştırılmasındaki rolünün önemini incelenmesi (d) iş modellerinin ‘değer yaratma’ mekanizması olarak incelenmesi olarak ele almış ve iş modelinin literatür boyunca genel anlamda;

‘bir ifade (Stewart ve Zhao, 2000), bir açıklama (Applegate, 2000; Weill ve Vitale, 2001), bir temsil (Morris, Schindehutte, ve Allen, 2005; Shafer, Smith, ve Linder, 2005), bir mimari altyapı (Dubosson-Torbay, Osterwalder, ve Pigneur, 2002; Timmers, 1998), bir kavramsal araç veya model (George ve Bock, 2009; Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur, ve Tucci, 2005), yapısal bir şablon (Amit ve Zott, 2001), bir metot (Afuah ve Tucci, 2001), bir çerçeve (Afuah, 2004), bir kalıp (Brousseau ve Penard, 2006), ve bir dizi (Seelos ve Mair, 2007)’

olarak tanımlandığını açıklamaktadır (akt. Zott, Amit ve Massa, 2010: 5).

İş modeli tanımlamasında oldukça sık rastlanan bir kavram ise değer kavramıdır. Çoğu yazın iş modelini (a) değer yaratmak (Amit ve Zott, 2001; Chesbrough ve Rosenbloom, 2002; Morris, Schindehutte ve Allen, 2005) (b) değer yakalamak (Timmers, 1998; Shafer, Smith ve Linder, 2005) veya (c) değeri dağıtmak için bir araç çerçevesinde tanımlamaktadır.

Bu doğrultuda, literatür kapsamında ön plana çıkan iş modeli tanımları ve incelemeleri detaylı olarak aşağıda verilmektedir.

Literatürde yer alan iş modeli incelendiğinde kavramın literatürde ilk olarak bir plan, yapı, desen veya yöntem olarak tarif edildiğini görmekteyiz (Morris, Schindehutte ve Allen, 2005). Öte yandan, iş modeli kavramının değer yaratma ile bağıntılı olarak incelendiği oldukça fazla yazın bulunmaktadır (Shafer, Smith ve Linder, 2005; Amit ve Zott, 2001; Zott ve Amit, 2010; Chesbrough ve Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002). Bu kapsamda, literatürden seçilmiş iş modeli tanımları ve analizleri aşağıda incelenmektedir.

Magretta, iş modelini işletmelerin nasıl çalıştığını açıklayan hikâyeler olarak tanımlar ve “müşteri kim ve müşteri neye değer veriyor? Müşterilere uygun maliyette nasıl değer sağlayabileceğimizi açıklayan altta yatan ekonomik mantık nedir?” gibi iyi bir iş modelini tanımlamaya yardımcı olan sorulara odaklanır (Magretta, 2002: 86-92). Magretta’ya göre iş modelleri sadece şirketin nasıl para yarattığını göstermiş değil aynı zamanda ‘müşteri kim? Ve müşteri neye değer veriyor?’ gibi temel soruları cevaplamıştır (Magretta, 2002).

Bu tanıma benzer olarak, Teece (2010) iyi bir iş modelinin iş faaliyetlerini mükemmel ve mantıklı bir şekilde yerine getirmekten çok daha fazlası olması gerektiğini iddia etmektedir. Belirli müşteri ihtiyaçlarını mükemmel olarak karşılamalı, rakipler için bir şekilde taklit edilemez olmalı ve iş modeli tasarlanırken değerlendirme sürecine dâhil olması gereken hem dâhili hem de harici faktörler bulunmalıdır. Bir şirket her zaman bir iş modeline sahiptir; bu belirgin modeli ya açık ya da üstü kapalı bir şekilde değer yaratma, ulaştırma ve mekanizmaları elde etme olarak benimsemektedir. İş modelinin temelinde şirketin müşteriye değeri sunup teklifleri için onları ödeme yapmaya ikna etme ve o ödemeleri firmanın geliri olarak dönüştürme yollarını belirleme yatmaktadır.

Öte yandan, Amit ve Zott (2001), literatürde ele alınmış çeşitli bakış açılarını (KTT, stratejik ağ teorisi, değer zinciri analizi, işlem maliyet ekonomisi) ele alarak bütünlük ve karma bir iş modeli tanımı çerçevesi oluşturmaktadır. İş modeli kavramında detaylı incelemelerde bulunan Amit ve Zott (2001) önce iş fırsatlarının suistimali vasıtasıyla değer yaratmak için tasarlanmış işlemlerin içeriği, yapısı ve yönetimi olarak iş modelini tanımlamış, daha sonrasında ise bu tanımı bir kurumun harici paydaşlarına bağlı olduğu yolu ve değiş tokuş sürecine dahil olan tüm partnerleri için değer yaratmak amacıyla bu paydaşlarla nasıl ekonomik değiş tokuşlar yapacağını gösteren bir iş modeli kavramı ile güncellenmiştir. (Zott ve Amit, 2007). Bu doğrultuda, “iş modeli faktör ve ürün pazarı bazında tüm harici bileşenleri ile merkez firma işlemlerinin organizasyonunu tanımlayan yapısal şablondur” (Zott ve Amit, 2008: 3-4). Bu anlamıyla, iş modeli bir işletmenin ortakları ile nasıl iş yapmakta olduğunu ve faktör ile ürünlerinin pazar ile bağlantısını oluşturarak işletmenin ana yapısı ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Yazarlar bu kapsamda işletmelerin iş modelini beş ifadenin incelenmesi ile ele almaktadır; (a) Faktör ve ürün pazarları ile bağlantı yapısı (b) bir iş fırsatından istifade etmek için

bağlı olmaya ihtiyaç duyulan taraflar ve bu taraflar ile merkez firma arasında işlemleri mümkün kılmak için bağlantı (c) taraflar arasında değiş tokuş yapılacak olan bilgi ve ürünler ve işlemleri başlatmak için gerekli kaynaklar ve yetkinlikler (d) taraflar arasında işlemlerin kontrolü (e) değiş tokuş partnerleri için teşvikler (Zott ve Amit, 2008). Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere, konsept olarak iş modeli çoğu strateji kavramından ayrı fakat aynı zamanda da oldukça alakalıdır.

İş modelini değer yaratma olarak ele alan Chesbrough ve Rosenbloom (2002) ise iş modelinin teknolojik gelişmeler ve ekonomik değer yaratma süreci arasındaki aracı özelliğini incelemekte ve kavramsal bir çerçeve olarak iş modeline yaklaşmaktadır. Oluşturdukları bu çerçeve kapsamında, yazarlar iş modelini tanımlamakta ve iş modelinin amacı ve işlevlerini altı bileşen ile açıklamaktadır. Bu bileşenler şu şekildedir; (a) değer önerisini belirt - teknolojiye dayanarak, teklif ederek kullanıcılar için yaratılmış değer oluştur (b) pazar segmentini belirle ve firma için gelir üretme mekanizmalarını belirle (c) teklifi yaratmak ve dağıtmak için gerekli olan firma içinde değer zincirinin yapısını belirt ve bu zincirde firma pozisyonunu desteklemek için gerekli tamamlayıcı varlıkları belirle (d) teklifi üretmenin maliyet yapısını ve gelir potansiyelini tahmin et (e) potansiyel tamamlayıcıların ve taktiklerin belirlenmesi dahil tedarikçileri ve müşterileri birleştiren değer ağında firmanın pozisyonunu tanımla (f) şirketin rakipleri karşısında kazanacağı ve avantajlı duruma geçeceği rekabetçi stratejiyi formüle et.

İş modeli literatürünün bir diğer önemli eseri ise Alexander Osterwalder (2004)'in İş Modeli Ontolojisi'dir. Osterwalder'in 2004 tarihli "İş Modeli Ontolojisi –Tasarım Bilimi Yaklaşımında Bir Önerme" başlıklı doktora tezinde, iş modelinin stratejinin ve şirketin para kazanma mantığının bir şablonu olduğundan hareketle iş modelini tek başına strateji ile bağlamayarak strateji, bilgi iletişim teknolojileri ve işletme organizasyonları arasında konumlandırmıştır. Osterwalder, bu çalışması ile dokuz iş modeli bileşenini tanımlayarak önerdiği iş modeli tuvali için teorik temel oluşturmuştur. Daha sonra, Osterwalder ve Pigneur (2010), iş modeli çerçevelerinin dokuz unsurunu tanımlamış ve iş modeli kanvası yapılandırmışlardır. Önerilen iş modeli kanvas çerçevesinin dokuz unsuru dört ana başlık altında ele alınmış olup Tablo 2.7'de unsurlar ve tanımları verilmiştir.

Tablo 2.7: İş modeli kanvas unsurları ve tanımları (Osterwalder ve Pigneur, 2010; Osterwalder, 2004).

Sütun	İş modeli unsuru	Tanım
Ürün	Ürün teklifi	Müşteri için değerli olan firmaya ait ürün ve hizmetler demetine genel bir bakış oluşturur.
Müşteri arayüzü	Müşteri segmenti	Müşteri segmentine şirket bir değer sunmak ister.
	Kanallar	Müşteri ile iletişime geçme yolları
	Müşteri ilişkileri	Şirketin kendisi ve müşterisi ile arasında kurduğu bağı tanımlar.
Altyapı yönetimi	Önemli kaynaklar	Müşteriye değer yaratmak için gerekli olan varlıkların aranjmanını, değer yaratma süreci kabiliyetler kaynaklarında girdilerin var olmasını tanımlar.
	Önemli aktiviteler	Bir şirketin işlerini yaptığı ve amaçlarına ulaştığı eylemler
	Önemli partnerler	Dış kaynakların kullanımı eylemleri için gönüllü olarak başlatılmış işbirliği anlaşmaları ve kurumun dışından kaynak elde etme
Finansal yönler	Gelir akışları	Müşteriye başarılı şekilde ürün teklifinden sonuçlanan çeşitli gelir akışları vasıtasıyla bir şirketin nasıl kazandığını tanımlar.
	Maliyet yapısı	İş modeli unsurlarında kullanılan paranın temsilinde kullanılan tüm yollar

Casedesus-Masanell ve Ricart'ın (2010), iş modeline ilişkin daha fazla analiz iş modelini bir makine analogisi içinde görmeyi beraberinde getirir. Verilen herhangi bir makinenin belirli bir mantığı olmalı ve kullanıcısı adına değer yaratmak ve parçaları düşünülmesi gereken belli bir makinenin nasıl iyi çalıştığını ve birbiriyle nasıl bağlantılı olduğunu değerlendirecek belli bir şekilde çalışır. Şu soru karşımıza çıkar: İş modelleri hangi parçalardan oluşur? Bahsedilen literatüre göre, karşımıza iki farklı cevap çıkar (a) organizasyonun nasıl çalışması gerektiğine dair yönetimin yaptığı tercihler (b) bu tercihlerin sonuçları. Özetle, iş modeli bu araştırmada şirketin çalıştığı ve hissedarları için nasıl değer yaratması gerektiğine dair bir yol olan şirket mantığı olarak tanımlanır (Casedesus-Masanell ve Ricart, 2010: 197-204).

2.3.2 İş Modelinin Strateji ile İlişkisi

Strateji ve iş modeli kavramları çoğunlukla çok benzerdir. Birçok strateji uzmanı iş modelini ‘şirketin mantığı’ olarak anmıştır. Bu bildirim stratejinin tanımına oldukça benzer görünüyor (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010). Bu günlerde bu kavramlar çoğunlukla birçok uzman ve akademisyen tarafından birbiri ile değiştirilebilir şekilde kullanılıyor (Magretta, 2002). Morris, Schindehutte ve Allen (2005) iş modelinin strateji olmadığını ve birçok strateji ögesini içerdiğini kaydediyor. Strateji gibi iş modeli de şirketin stratejik kararlarının ve seçimlerinin analiz, test ve doğrulamasını içeriyor (Shafer, Smith ve Linder, 2005). Bu doğrultuda, burada strateji ve iş modeli kavramlarının literatürde birlikte kullanımı incelenecektir.

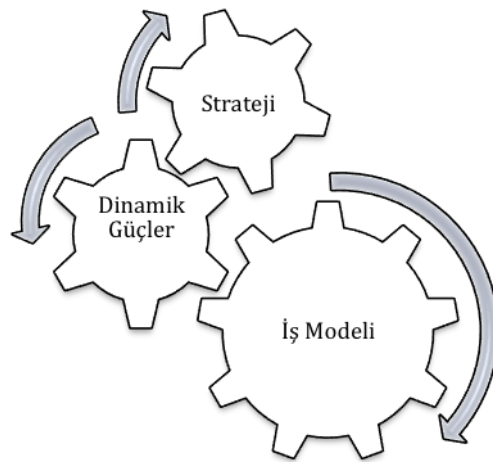
Porter, stratejiyi bir işletmenin tüm unsurlarının birbiriyle uyumlu hale gelişi olarak tanımlamaktadır (Porter, 2001: 71). Bir çok yayın bu tanım doğrultusunda, bu tanımın esasen iş modeli tanımıyla paralel olduğunu fakat iş modeli ve strateji kavramının farklı olduğunu vurgulamıştır (Margretta, 2002; Shafer, Smith ve Linder, 2005). Bir çok görgül yayının strateji ve iş modeli kavramlarını tamamen birbirinden bağımsız olarak ele almasına rağmen, çeşitli araştırmalar iki kavramın birbirinden farklı olduğunu vurgularken aynı zamanda birbiriyle bağıntılı olabileceğini savunmaktadır. Öte yandan, literatürde aynı zamanda bir çok araştırma, iş modeli ve strateji kavramlarını birbiriyle birleşik iki kavram olarak ele almıştır. Bu kapsamda bir çok yazar iki kavram arasındaki ilişki açısından bu kavramları birbirinin tamamlayıcısı olarak görmeyi şirket performansı üzerinde önemli etkileri olabileceğini öne sürmekte ve stratejiye ilişkin farklı görüşlerin umut vaad eden bir birleştiricisi olarak iş modeli kavramını ele almaktadır. İki kavram arasında bulunan ilişkiyi bu farklı bakış açıları içerisinde anlamlandırmanın zorluğu araştırmacıların bu hususta en çok üzerinde durduğu konudur. Porter (1996: 68) iki kavramın ilişkisini şu şekilde açıklamıştır;

Strateji, farklı faaliyetler dizisi içeren benzersiz ve değerli bir pozisyon yaratma olduğundan stratejinin, rekabet sonuçlarına büyük etkileri olan üst düzey bir seçim olarak analiz etmek, diğer yandan belli bir iş modeli tercih etmenin rekabette belli bir yol, belli bir şirket mantığı ve işletme ve şirket hissedarları için değer yaratmaya ilişkin belli bir yol seçme anlamına gelir.

Seddon vd. (2004), iş modeli ve strateji ilişkisinin literatürde (a) birbirinin yerine kullanılan iki kavram (b) stratejinin parçası olarak iş modeli (c) bağlantılı ama farklı iki kavram ve (d) iş süreçleri ve strateji arasındaki bağlantıyı sağlayan unsur olarak iş modeli olarak dört farklı şekilde incelendiğini savunmaktadır. Öte yandan, detaylı bir literatür incelemesi sonucunda tek bir makalede dahil strateji ve iş modeli kavramının ilişkisinin farklı anlamlar ile ele alınabildiği ortaya çıkmıştır. Bu sebeple, tanım farklılıkları olarak değil, literatürde öne çıkan yazınların incelenmesi ve ele alınması uygun görülmüştür.

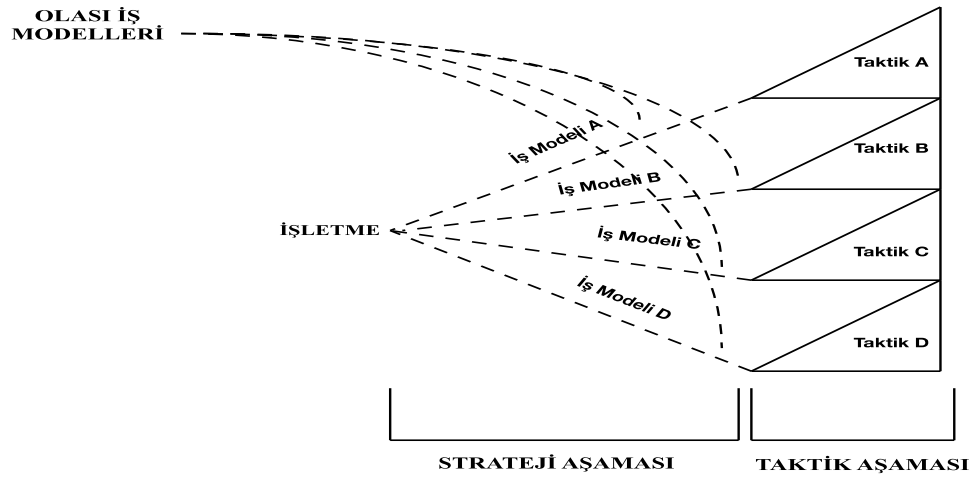
Literatürde iş modeli ve stratejinin birbirinin yerine kullanıldığı fakat farklı kavramlar olarak önemli değerleri olduğunu vurgulamakta olan Magretta, iş modelinin bir sistemi açıkladığını, bu bağlamda stratejiye benzer bir kavram olduğunu anlatmaktadır (Magretta, 1992: 4 akt. Seddon vd., 2004) fakat aynı zamanda iş modelinin işletmenin tüm parçalarını birleştirerek bütünlük içerisinde uygulanabilirliğini sağladığını düşünmektedir (Magretta, 2002).

Literatürde, bir diğer bakış açısı ise, iş modelinin stratejinin bir çıktısı olarak ele alınması, bir diğer deyişle iş modelinin stratejinin parçası olarak görülmesidir. Bu bakış açısı ile Dasilva ve Trkmann (2013) uzun vadeli perspektif olarak stratejinin, olacak ya da var olan aksilikleri karşılamak için kısa vadeli perspektifler olan ve olası iş modelini kısıtlayan dinamik beceriler olduğunu söyler. Böylece strateji, kuruluşun iş modeli aracılığıyla aksiliklere yanıt verebilecek dinamik beceriler geliştirmeyi gerektirir. (Dasilva ve Trkmann, 2013: 5). Strateji ve iş modeli arasındaki bu ilişki Şekil 2.11’de görülebilir.



Şekil 2.11: Strateji ve iş modelinin jenerik çerçevesi (Dasilva ve Trkmann, 2013: 5).

Öte yandan, Zott ve Amit (2008), kavramları, birbirinin yerine geçecek unsurlardan ziyade birbirini tamamlayıcı olarak düşünür ve bu iş modellerini; ürün, piyasa stratejisiyle etkileşime geçtiğinde bunların şirket performansına ciddi etkileri olduğunu belirtir. Casadesus-Masanell ve Ricart (2010) ise strateji ve iş modelinin bir modele entegrasyonunu mümkün görürler. Onlara göre strateji, tercihlerle yapılan ve sonrasında gerçekleştirilen stratejinin iş modellerine çevrilen olası bir eylem planıdır. Bu çerçevede, iş modelleri, strateji sürecinin bir parçası olarak hareket eder ve şirket için yapılan tercihleri sunar (Şekil 2.12'e bakınız).



Şekil 2.12: Strateji ve iş modelini birleştirme modeli (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010: 204).

Shafer, Smith ve Linder (2005) ise bu tamamlayıcı olma özelliği daha çok bir yansıma olarak ele almış ve stratejinin temelini tercih yapma (Porter, 1991) olduğunu, iş modelinin ise bu seçimlerin bir yansıması olduğunu ve yapılan tercihleri test etmek ve geçerli kılmak için analitik bir araç olarak ele alınabileceğini önermektedirler. Shafer, Smith ve Linder (2005) ise, bu entegrasyonu detaylandırarak stratejiyi iş modelinin içerisinde yer alan bir dönem olarak ele almaktadır. Burada, Shafer, Smith ve Linder (2005) iş modelini çeşitli bileşenler aracılığıyla açıklamaktadır. Tablo 2.8'da görüldüğü üzere, stratejik seçimler iş modelinin ilk dönemini yansıtmaktadır. Bu doğrultuda işletmenin değer yaratması ve kendini rakiplerinden ayırmasının zorunlu olduğu ve stratejik temel fonksiyonlara sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır. Buna ek olarak, temel yetkinlikler ve rekabet avantajının işletmeler için farklılık yaratmaktaki önemi üzerinde durulmaktadır. Ayrıca, yazarlar şekilde verilmiş olan işlevlerin bir değer ağı

içerisinde bulunması ve birbirleri ile benzersiz ilişkiler kurmalarının iş modeli oluşturmanın temeli olduğunu savunmaktadır.

Tablo 2.8: İş modeli bileşenleri (Shafer, Smith ve Linder., 2005: 202).

İŞ MODELİ BİLEŞENLERİ	
STRATEJİK SEÇİMLER	DEĞER AĞI
Müşteri Değer Öneri Yetkinlikleri/Yetkinlikleri Gelir/Fiyatlandırma Rakipler Çıktı Strateji Marka Farklılaştırma Misyon	Tedarikçiler Müşteri Bilgileri Bilgi Akışları Ürün/Hizmet Akımları
DEĞER YARATMA	DEĞER YAKALAMA
Kaynaklar/Aktifler Süreçler/Faaliyetler	Maliyetler Mali Konular Kâr

Burada, Shafer, Smith ve Linder (2005) iş modelini çeşitli bileşenler aracılığıyla açıklamaktadır. Tablo 2.8’da görüldüğü üzere, stratejik seçimler iş modelinin ilk dönemini yansıtmaktadır. Bu doğrultuda işletmenin değer yaratması ve kendini rakiplerinden ayırmasının zorunlu olduğu ve stratejik temel fonksiyonlara sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır. Buna ek olarak, temel yetkinlikler ve rekabet avantajının işletmeler için farklılık yaratmaktaki önemi üzerinde durulmaktadır. Ayrıca, yazarlar şekilde verilmiş olan işlevlerin bir değer ağı içerisinde bulunması ve birbirleri ile benzersiz ilişkiler kurmalarının iş modeli oluşturmanın temeli olduğunu savunmaktadır.

Öte yandan, yakın dönemde literatürde iş modelini stratejinin bir soyutlaması olarak ele alan ve Porter tarafından yapılan tanım doğrultusunda strateji ele alındığı zaman iş modeli ve strateji ilişkisinin sıklıkla “iş modeli ve stratejinin bir madalyonun iki yüzü” olarak tanımlandığı görülmektedir (Seddon vd., 2004: 428). Bu araştırmada iş modeli ve stratejinin ilişki temelini oluşturan bu bakış açısını, iş

modeli kavramını stratejik perspektifler açısından ele almakta olup genellikle iki kavram arasındaki bütünlükten söz edilmektedir. Hedman ve Kalling'e göre (2003), iş modeli Porter'ın değer zincirini, genel strateji seçimlerini, beş gücü ve belirli bir kaynak düzeyi ve dikey bir boyutu kapsamaktadır. Burada, iş modelini stratejiye ilişkin farklı görüşlerin iyi bir entegratörü olarak gösterirler ve stratejik araştırmanın, iş modeli kavramında geçen teorik unsurların tümünü olmasa da çoğunu kapsadığı ele alınmaktadır. Strateji teorisi görüşlerinde, Hedman ve Kalling, stratejik alanın kısımlara ayrıldığını ve tek bir strateji gibi bir şeyin olmadığını kaydeder. (Hedman ve Kalling, 2003: 51). Bu doğrultuda, iş modeli ve stratejik perspektiflerin tek bir modelde birleştirilmesinin mümkün olduğu ve iş modelinin aslında stratejik bir model olduğu esas alınmaktadır. Bir diğer deyişle, iş modeli kaynaklar, faaliyetler, yapı, ürünler ve dış faktörler gibi kavramların daha iyi yanlarını bir araya getirir. (Hedman ve Kalling, 2003: 49). Yazarlar, stratejistlerin hâlâ üzerinde tartıştıkları; iç kaynaklar (Barney, 1991), yeniden değer zinciri yapılandırma (Porter, 1985), genel strateji (Porter, 1980) gibi şirketleri başarıya götüren unsurlar olduğunu öne sürer.

Yine, EÖT perspektifi ve KTT arasındaki ilişki ve bunların iş modeliyle ilişkileriyle ilgilenen Seddon vd. (2004) ise iş modelini, bir strateji 'soyutlaması' olarak görür ve stratejinin, hem EÖT ve hem KTT unsurlarını içerdiğini söyler. Stratejiye ilişkin birkaç kavram olduğunu kabul etseler de, yazarlar, Porter'ın 1996 ve 2001'de ele aldığı strateji tanımına göre, iş modelinin işletmelerin paydaşlarına sunduğu değerlerin ve aktifite sistemlerinin temel özellikleri için bir çerçeve oluşturduğunu savunmaktadır. Bu görüşe göre, iş modelleri işletmelerin kurumsal stratejilerinin yönlerini yakalayarak stratejinin soyut boyutunu oluşturmaktadır. Böylece, iş modelleri içe dönük bir kavram olup etkinliklere odaklanırken, strateji madalyonun dışa dönük boyutunu oluşturarak rekabetçi pozisyonlarla ilgilidir. Buna benzer olarak Applegate (2000: 55), iş modelini toplam üç unsuru ile işletmelerin yapısal unsurlarının incelenmesini sağlayan karmaşık iş elementleri olarak tanımlamaktadır. Bu üç unsuru ise, (a) stratejiyi ve fırsatları tanımlayan kavram, (b) yetkinlikler (c) değer teklifi olarak ele almaktadır.

Sonuç olarak, strateji teorisi ve iş modeli kavramı ilişkili görülebilir, hatta yukarıda belirtildiği gibi tamamlayıcı özellikte olduğu söylenebilir. Strateji, üstün kaynak ve becerilerin kullanılmasıyla rakiplere karşı rekabet avantajı ile ilgili olduğu iddia edilirken iş modelleri, müşteriye değer önermesi, sınır kapsamında değer

yaratma, ilişkiler, ağlar ve değer alışverişi üzerine odaklanır. Bu görüşe göre, strateji, belirli bir amaca dönük hazırlanan olası bir eylem planı olarak durur (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010: 203) ve yönetsel tercihlerin toplamını yansıtır; kasti eylemler, taktiksel yanıtlar ve örgütsel öğrenmenin bir birleşimidir (Mansfield ve Fourie, 2004: 35). Bir grup unsur ve bunlar arasındaki ilişkiyi içeren ve bir şirketin iş mantığını ifade etmesini sağlayan bir kavram aracı olarak iş modeli (Osterwalder, Pigneur ve Tucci, 2005: 17), strateji süreci içinde, stratejinin nasıl yürütülmesi gerektiğine ilişkin bir yapı oluşturarak sürdürülebilir rekabet avantajına işletmeleri bir adım daha yaklaştırır.

2.4 Bölüm Değerlendirmesi; Sürdürülebilir Rekabet Avantajı için Bütünleşik ve Dinamik Kavramsal Model Gereksinimi

Planlama döneminden günümüze, stratejik yönetim alanında gelişen kavramlar çoğu yazında ayrı ayrı ele alınmaktadır. Fakat, bahsedildiği üzere günümüz karmaşasında bu kavramların işletmeler tarafından ayrı ele alınmasının performanslarını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu sebeple, bu çalışmada stratejik yönetim literatüründen tek bir bakış açısı ile model oluşturulmasındansa bütünleşik, süreklilik arz eden ve dinamik bir kavramsal çerçeve oluşturulmasının havayolu işletmeleri için daha faydalı olacağı öngörülmektedir. Bu doğrultuda, kavramsal çerçevemizi oluşturan, sürdürülebilir rekabet avantajı modelleri ve iş modelinin bütünleştirilmesinin teorik alt yapısı için Porter'ın 1991 yılında yayınladığı 'Towards a Dynamic Theory of Strategy' adlı makalesinde oluşturulan dinamik strateji teorisi ve Hedman ve Kalling'ın 2003 yılında yayınladığı "The business model concept: theoretical underpinning and empirical illustration" ve Seddon vd.'nin 2004 yılında "The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy" çalışmalarında sunulan iş modeli kavramı ile strateji birleşiminin önerileri esas alınarak (a) endüstri analizi (Porter, 1985) (b) değer zinciri analizi (Porter, 1985; Prahalad ve Hamel, 1990; Barney 1991) (c) firmanın göreceli pozisyonu (Porter, 1980, 1991) (d) iş modeli ve yönetsel kararlar (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010; Dasilva ve Trkman, 2013) kavramları bütünleştirilerek havayolları için dinamik sürdürülebilir rekabet avantajı modeli oluşturulacaktır.

Fakat oluşturulan kavramsal modelin pratik olabilmesi ve havayolları için faydalı olması doğrultusunda, havayolu işletmeleri için bu kavramların ne ifade ettiği ve nasıl uygulandığı ve havayolu literatüründe yeri önem arz etmektedir. Literatür doğrultusunda, bütünleştirilen bu kavramların havayolu işletmelerine uyumlu olması için modele geçmeden önce havayollarında strateji literatürü; havayollarında planlama, havayollarında jenerik stratejiler, havayollarında değer zinciri, havayollarında temel yetkinlikler ve havayollarında iş modeli olarak incelenmekte olup yönetim stratejisi literatürü havayolları açısından tekrar gözden geçirilmiş olup havayollarında sürdürülebilir rekabet için öngörülen model Dördüncü Bölümde'de detaylı olarak anlatılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVAYOLLARI LİTERATÜRÜNDE REKABET AVANTAJI

Bu bölümde, literatür araştırması çerçevesinde ele alınan faktörler ve kavramların; Türkiye’de faaliyet gösteren havayolları ve havayolları literatüründe nasıl ele alındığı incelenecek olup faaliyette olan havayolları açısından rekabet avantajı ele alınacaktır.

Bu çalışmada esas olarak maliyet liderliği stratejisi uygulayan havayolları ele alınacaktır ancak araştırmanın altyapısı ve örnekleme bölümlerinde bahsedildiği üzere, Türkiye havayolu taşımacılığı sektöründe yapılan incelemeler ve ön görüşmeler neticesinde, çoğu işletmenin Porter’a göre ‘ortada kalma’ stratejisi uyguladığı görülmüştür. Havayolları için rekabet stratejisi oluşturulurken, dünyada faaliyet göstermekte olan başarılı kabul edilen havayolları stratejileri ve iş modelleri literatür araştırmamızda kavramlar kapsamında ele alınmıştır.

3.1 Havayolları Sektöründe Strateji ve Rekabet Avantajı

1980 yılları itibariyle önce ABD’de daha sonrasında ise tüm dünyada hava yolu taşımacılığı gerçekleşen serbestleşme eylemleri doğrultusunda önemli bir rekabet faktörü ile karşı karşıya kalmıştır. Serbestleşme ile ticari havayolları; üzerindeki kurallar azaldıkça bilet ücretlerini serbest olarak belirleme, havayollarının yeni uçuş merkezlerine uçması, frekans artırma, daha kapsamlı ağ oluşturma gibi yenilikler ile rekabet alanında özgürlük elde etmiştir. Sektördeki serbestleşme hava trafiğinin ve uçuş ağının büyümesine de neden olmuş olup havayollarının rekabet edebilmesi dinamik pazara ayak uydurmaya bağlı hale gelmiştir. Bu bağlamda havayolları tarafından yapılacak stratejik planlamalar sektörün sürekli değişkenliği, yolcuların değerleri ve rekabet ortamı dikkate alınarak yapılmak zorunda kalmıştır.

Serbestleşme, havayolları işletmelerinin sadece müşteri portföyüne veya mevcut rekabet ortamına göre strateji geliştirmeleri ile değil, ilave olarak bilet ücretleri, uçuş tarife ve ağı, uçuş öncesi ve uçuş sırasında verilecek zorunlu/isteğe bağlı hizmetler dâhil tüm detayları göz önünde bulundurmalarını gerektirmiştir (Türkiye’de durum biraz farklı olup tam serbestlik uygulandığını söylemek mümkün değildir. Dış hatlar tarifeli yolcu taşımacılığı – ikili hava ulaştırma anlaşmaları bağlamında - neredeyse THY tekelinde gibidir. Bu durum diğer Türk işletmelerinin dış hatlarda ağırlıklı olarak tarifersiz seferler yapmasına neden olmaktadır).

Havayolları stratejileri hakkındaki yayınlar incelendiğinde, Türkiye literatüründe havayolu stratejisi üzerine bir kaç yeni araştırma olduğu fakat konunun yeterince derin incelenmediği görülmüştür. Uluslararası yayınlarda ise, havayolları literatürünün farklı yönelimler ile stratejiyi incelediği gözlenmektedir. Bu yönelimler genelleştirildiğinde ortaya; stratejik planlama (Jarach, 2005; Belobaba, Odoni ve Barnhat, 2009; Boeing, 2013; Boeing, 2014; Boeing, 2015), serbestleşmenin etkileri ve yeni stratejiler (Bailey, 1992; Borenstein, 1992; Douglas ve Cunningham, 1992; Kling ve Smith, 1995; Kangis ve O’Reilly, 1998; Chang ve Williams, 2002; Kangis ve O’Reilly, 2003; Knorr ve Zigova, 2004; Chang ve Hsu, 2005; Gillen ve Morrison, 2005; Goll, Johnson ve Rasheed, 2006; Jiang, 2007; Gillen ve Gados, 2008), ve özel anlamda seçilmiş stratejiler (Franke, 2004; Iatrou ve Oretti, 2007; Rodriquez, Moreno-Izquierde ve Ribes, 2011) üzerine çalışmaların çoğunlukta olduğu gözlenmektedir. Aşağıda havayollarında stratejik planlama literatüründen kısaca bahsedilerek esas olarak serbestleşmenin etkisi ile ortaya çıkan yeni stratejik tercihler ve bu doğrultuda İkinci Bölüm kapsamında rekabet avantajı kavramları havayolları açısından incelenecektir.

3.2 Havayollarında Planlama Literatürü: Yönetimsel Tercihler

Havayolları müşterilerine ulaşım hizmetleri sunmak için çok sayıda kaynak kullanmaktadır. Bu kaynakların planlaması ve etkili yönetimi bir havayolunun kurtuluşunu veya ölümünü belirler. Havayolu endüstrisi ‘en güçlünün hayatta kalması kavramına’ mükemmel bir örnektir.

Bu zorlukla başa çıkabilmek için etkili planlama araçları ve teknikleri gerekmektedir. Operasyonel araştırma araçları ve teknikleri bu tarz zorluklar ile baş etmede önemli bir rol oynamıştır (Bazargan, 2010: 1). Belobaba, Odoni ve Barnhat,

(2009)'a göre yöneticiler tarafından karşılaşılan en önemli operasyonel planlama kararları aşağıdakiler gibi sıralanabilir:

1. Filo planlama: Ne tür bir uçak, ne zaman ve her birinden kaç tane almalı?
2. Rota planlama: Filonun bulunma sınırlılıklarını göz önünde bulundurarak karlı bir şekilde uçağı nereye uçurmalı?
3. Program geliştirme: Operasyonel ve uçak sınırlılıkları göz önünde bulundurarak, uçuşlar her bir rotada hangi sıklıkta ve hangi zamanlarda çalıştırılmalıdır?

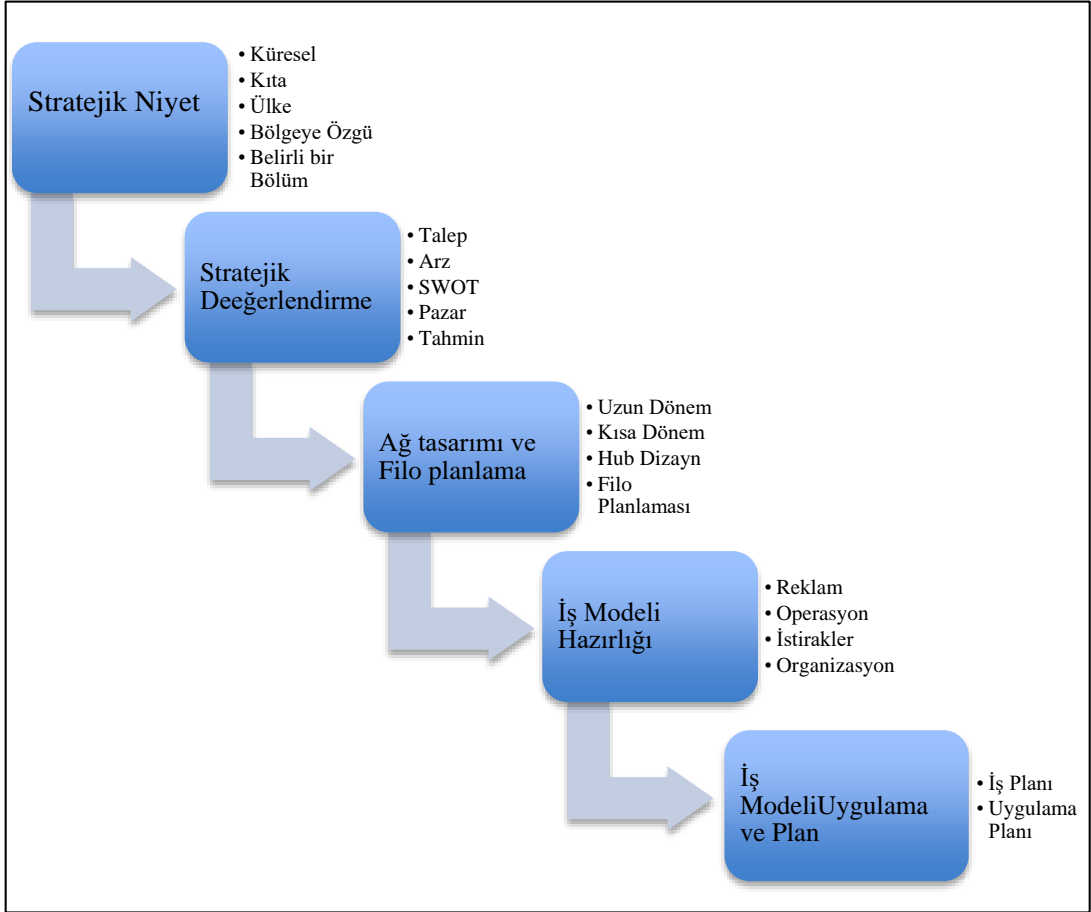
Türkiye'de faaliyet göstermekte olan havayolları doğrultusunda yapılan detaylı incelemeler, havayollarının stratejik karar verme aşamalarında altı ana faktöre göre hareket ettiklerini ortaya koymuştur. Bunlar (a) ürün/hizmetler (b) pazar (c) ağ ve ağ yapısı (d) ücret stratejileri (e) işletme yapısı (f) bilgi sistemleri (Jarach, 2005 doğrultusunda havayolu taşımacılığı için uyarlanmıştır).



Şekil 3.1: Havayollarında stratejik kararları etkileyen faktörler (Jarach, 2005).

Boeing (2015), havayollarında stratejik karar verme sürecini planlama olarak incelemiş ve süreklilik gerektirdiğini vurgulamıştır. Bu doğrultuda, havayollarının yolcuları için sürekli değer yaratması zorlu ve değişken rekabet ortamının analizini dikkatlice yapmaları gerektiği anlatılmaktadır. Bu şu şekilde açıklanmaktadır, iş

seyahati yapan yolcular uçuş saatlerine duyarlıdır ve yüksek kalitede hizmet beklemektedir, gezi/turistik amaçlı yolculuk yapanlar ise fiyata duyarlıdır fakat daha az kalite talebinde bulunmaktadır. Bu sebeple havayolları, bütün karar faktörlerinde dikkatlice tercih yapmalı ve bu tercihleri doğrultusunda stratejilerini geliştirmelidir. Intervistas Consulting grubu ise bu aşamaları aşağıdaki şekilde ele almıştır (Serpen, t.y.: 6).



Şekil 3.2: Havayollarında strateji süreci (Serpen, t.y.: 6).

Havayolları literatür incelenmesi süresince Türkiye’de havayollarının durumu, operasyonları ve faaliyetleri de detaylı olarak incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda, havayollarının stratejilerini sadece bir plan süreci olarak ele almanın yetersiz olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple, havayolları stratejileri sürdürülebilir rekabet açısından incelenmiş olup planlamanın yanı sıra Pozisyon Okulu’ndan Porter’ın 5 kuvvet analizi, jenerik stratejiler, değer zinciri analizi, kaynak temelli teori ve iş modelleri bağlamında incelenmesi uygun görülmüştür. Aşağıda

sürdürülebilir rekabet stratejisi literatür analizinde (İkinci Bölüm) ele alınan bu faktörler havayolu literatürü ve faaliyetleri katılarak incelenecektir.

3.3 Havayollarında Rekabet Stratejileri

1930'lar ve 1940'larda dünyada ortaya çıkan havayolu endüstrisi 'yıkıcı' bir rekabet durumunda olup (Hooper, 1998) bu dönemde ortaya çıkan mali dengesizlikler neticesinde bir müdahalenin gerekli olduğu görüşü ile havayolu endüstrisi yeni bir döneme adım atmıştır. (Pickrell, 1991; Kirby 1981). Borenstein ve Rose (2007)'a göre, serbestleşme öncesi havayolu piyasasındaki rekabet piyasa güçleri yerine hükümet politikası ile şekillenmiştir. Böylece serbestleşme ile çoğu girişimci endüstrideki karar verme mekanizması hükümetten piyasaya doğru geliştiği için yeni piyasa güçlerine cevap vermekte gecikmemiştir (Borenstein ve Rose, 2007: 11). Serbestleşmenin etkisi pek çok alanda hızlıca görülmüştür. Havayollarında serbestleşme üzerine bulunan yazınlar önemli değişikliklerin olduğu alanlar olarak şunları vermektedir; (a) düzenleyici fiyat kontrollerini kaldırmak, (b) giriş kısıtlamalarını rota ve network konfigürasyonlarından kaldırmak, (c) havayolları boyunca kod paylaşımı ve ittifaklar (d) ittifaklar ve yatırımlar (Borenstein ve Rose, 2007; Borenstein, 1992; Fu, Oum ve Zang, 2010; Brueckner ve Pels, 2003). Hepsinden öte, literatür serbestleşmenin stratejik tercih için daha geniş bir alan sağladığını vurgulamaktadır.

Kangis ve O'reily (1998)'ye göre çoğu endüstrideki kapsamlı serbestleşme, giriş engellerinin doğasını değiştirmiştir. Bununla birlikte bazı statükolar ortadan kalkmış veya piyasa kurallarına göre yeniden düzenlenmişler; çoğu endüstrideki işletmeler ilk kez tam bir rekabet içerisine girmiştir. Net bir şekilde belirlenmiş ve düzenlenmiş stratejik düzenden uzaklaşmaya zorlanan işletmeler rekabet üstünlüğünü elde etmek ve sürdürmek için yeni kurallar öğrenmeye ve stratejiler geliştirmeye çabalamışlardır. Sektördeki bu değişiklik ile, Bailey (1992) serbestleştirilmiş endüstrinin önemli ölçüde artan rekabet derecesi ile birlikte paradoksları çoğalttığını vurgulamaktadır. Bailey (1992)'ye benzer biçimde önemli sayıda yayına göre serbestleşmenin doğurduğu en önemli sonuç rekabette artış olmuştur (Doganis, 2006; Brueckner ve Pels, 2003; Orhan ve Gerede, 2013). Rekabet avantajına göre, havayolları rekabetindeki artış sebebiyle serbestleşmenin en önemli sonucunun stratejik tercih üzerindeki söylemlere olan katkısıdır (Kangis ve

O'Reilly, 1998). Diğer bir deyişle, serbestleşme sonrası artan rekabetin etkisiyle, havayolları yeni rekabet stratejileri ve iş modelleri geliştirmeye başlamıştır. Bu değişiklikler büyük oranda havayolu işletmecilerinin kendilerini yeni büyük rekabetçi piyasada yeni stratejilerle koruma ihtiyacı nedeniyle devam etmiştir. Serbestleşmenin öncesinde, istekleri doğrultusunda idari kararlar alamayan ve bu kararları özgürce uygulayamayan havayolları günümüzde ki esneklik sayesinde belirli rekabet araçlarını kullanarak kendi stratejilerini geliştirebilmektedirler. Literatürde gözlemlendiği üzere serbestleşmiş piyasalardaki havayolları Porter'ın farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerine ilişkin olarak kendilerine daha net yollar belirlemeye ve bu stratejileri daha net bir şekilde uygulamaya da başlamışlardır (Douglas ve Cunningham, 1992; Kling ve Smith, 1995; Kangis ve O'Reilly, 2003; Graf, 2005; Goll, Johnson ve Rasheed, 2006; Hunter, 2006; Jiang, 2007; Gillen ve Gados, 2008; Kılınç, Öncü ve Taşgit, 2009). Böylece bu gelişmeler içerisinde havayolları kendi stratejilerini istedikleri gibi uygulayabilmekte ve farklılaştırma ve/veya maliyet aracılığı ile rekabet elde etmektedirler. Dolayısıyla bugün havayolları stratejilerinin pratik araçlar kullanarak Porter'ın jenerik stratejilerine daha da benzediği görülmektedir; serbest bir şekilde rekabet üstünlüğü elde etmek için: fiyat, sıklık ve kalkış saati, ağ yapısı, yatırımlar ve edinimler/ittifaklar, seyahat acentesi komisyonları, sık uçan yolcu programları, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, insan kaynakları, yenilik/teknoloji ve hizmet kalitesi faktörlerini kullanmaktadırlar. Başka bir deyişle serbestleşme girişimindeki engelleri kaldırdıkça veya etkisini hafiflettikçe yeni oyuncuların rekabet üstünlüğü elde etme amacıyla sektöre girmesi mümkün olmuş ve bu da havayollarının hayatta kalmak için yeniden yapılanmasını zorlamıştır (Kangis ve O'Reilly, 2003: 105).

Serbestleşmenin havayollarına stratejik tercih sunmada önemli bir diğer faktörü fiyatlandırma özgürlüğüdür. Serbestleşme ile havayolları maliyetlerini en azda tutabilmekte ve düşük veya yüksek fiyatlandırmalarını kendileri belirleyebilmektedir. Bu, havayollarının maliyet liderliği stratejisine bağlı 'düşük maliyetli' iş modeli geliştirmelerine imkân tanımaktadır (Orhan ve Gerede, 2013: 38). Kılınç, Öncü ve Taşgit, (2009: 178). Havayolu işletmeleri daha da rekabetçi olmaları gerektiği için kendi maliyetlerini düşürücü yol seçmektedirler. Bunu ise çalışanlarının sayısını azaltarak ve işletmenin temel yeteneği olmayan faaliyetlerine

dışarıdan destek alarak yapmaktadırlar (bu yeni model detaylı olarak analiz edilecektir). Dahası, serbestleşme ağ konfigürasyonunda sınırlamaların kaldırılması havayolunun rotalarını en uygun şekilde ayarlamasına imkan tanımıştır. Oum, Zhang ve Zhang (1993)'ne göre, tamamen serbestleştirilmiş bir piyasa, ağ taşıyıcılarının hub ağlarını genişletmesine imkan tanımakta böylece kıtalararası birleşmeler ve yatırımların ortaya çıkması diğer kıtalarda taşıyıcının kendi ağını oluşturmasından daha ucuz ve daha az zaman alıcı olacağı için daha muhtemeldir. Bunun sonucunda merkez ve spoke sistem, serbestleşme sonrası baskın bir ağ seçeneği haline gelmiştir; zira hem talep hem de maliyet taraflarına değer kattığı düşünülmektedir (Gillen ve Morrison, 2005; Adler, 2001). Bu anlamda serbestleşme, işletmelerin kendi piyasalarına odaklanması için onlara serbestlik sağlamış ve bu şekilde merkez ve spoke rota sistemleri, bilgisayar rezervasyonları ve alan kullanım kontrolü sistemleri gibi havayollarının yeni temel operasyonel yetkinlikleri ortaya çıkmıştır (Bailey, 1992). Son olarak, rekabetteki artışa göre havayolu piyasası havayolu ittifaklarına yönelik bir eğilim yaratmıştır. Varlık takası, kod paylaşımı, birbirlerinin uçuşlarına bilet satma gibi eylemlere ek olarak pek çok ittifakta şu an havayollarının havaalanındaki bekleme salonunun (lounge) ortak kullanımı, sık uçan yolcu programlarının ortak havuzda toplanması ve ortak pazarlama da yer almakta (Chan, 2000: 508) böylece yalnızca ittifakta bir artışın değil, ayrıca serbestleşme ile ortaya çıkan ittifakların pek çok çeşidinde de artışların olduğu görülmektedir (Wang ve Evans, 2002). Ancak, ittifak artışı, yıllar içerisinde mevzuata ilişkin sıkıntıları da ortaya çıkarmış (Brueckner ve Pels, 2003: 12). Stragier (2001), ittifaklar etkinliği ve hizmet kalitesini arttırsa bile rekabeti önemli ölçüde düşürebileceği uyarısını yapmıştır.

Bu gelişmelerin sonucunda sektördeki oyuncular farklı oyun alanları aramaya başlamış ve hava taşımacılığı için farklı piyasa alanları ve taşıyıcı modelleri açığa çıkarmıştır. Kısaca, serbestleşme büyük sayıda havayollarının piyasaya girmesine, havayolları için yeni strateji seçeneklerinin doğmasına, havayolu ittifakının artmasına ve ağ konfigürasyonları oluşturma özgürlüğüne yol açmıştır. Bölgesel taşımacılık, uluslararası alanda hub ve spoke taşıyıcı modeli, iç hatlarda noktadan noktaya taşıyıcılar serbestleşmenin ortaya çıkardığı örnekler olarak verilebilir (Chan, 2000). Havayolu işletmeleri eylemlerine devam etmek, hedeflerine ve amaçladıkları vizyona ulaşmak için kendilerine dört adet oyun alanı belirlemişlerdir. Bunlar temel

olarak programlı ve programsız uçuşlar, düşük maliyetli operasyonlar ve sözleşmeli operasyonlardır. Bu yeni sonuçlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramına uygun olarak detaylı bir şekilde ilerleyen bölümlerde analiz edilmiştir.

3.3.1 Havayollarında Jenerik Stratejiler

Bir endüstri içerisindeki stratejik grupları tespit etmek; hem niteliksel hem de niceliksel açıdan oldukça gereken bir durumdur (Kling ve Smith, 1995). Serbestleştirme öncesi havayollarının stratejileri hükümet gelir özelliklerine bağlı olarak büyükler, ulusallar ve bölgeseller olarak gruplandırılmaktadır. Yukarıda bahsedildiği üzere serbestleştirme sonrası havayolları Porter'ın jenerik stratejileri ile daha net bir şekilde benzerlik göstermeye başlamıştır. Buna göre bu çalışmada Porter (1980, 1985) tarafından sunulan üç jenerik strateji mevcut literatürdeki bazı gelişmeler ile birlikte aşağıda havayolları açısından incelenmektedir.

Maliyet Liderliği: Maliyet stratejisi oluşturma ve geliştirme, havayolu sektöründe oldukça köklü bir kavramdır. 1970'li yıllardan sonra düşük maliyetli havayolu taşıyıcılarının ortaya çıkması ile maliyet kavramı daha çok ön plana çıkmıştır. Maliyet liderliği stratejisini izlemek isteyen havayolu işletmeleri için, bilet ücretleri en önemli etken olmakla birlikte mevcut kapasite düzenlemeleri bağlamında pazara erişim ve giriş düzenlemeleri de önemli rol oynamaktadır. Bu mantık yürütmeye bağlı olarak havayolu endüstrisindeki başarılı büyük işletmelerin temelde düşük maliyet üzerinden rekabet ettikleri teorisi öne sürülmüştür. Bunu müşterileri rakiplerden uzağa çekmek ve iş seviyesi ekonomiler ile ilişkilendirilen avantajlardan yararlanmak üzere yapmaları beklenmektedir (Cappel, Pearson ve Romeo, 2003).

Örneğin, 1971 yılında, ağırlıklı olarak ABD'de Teksas bölgesine hizmet vermek üzere kurulan Southwest Airlines o günün havayolu işletmelerinden farklı olarak düşük maliyetli taşımacılık yapmaya başlamış, 1975 yılında kârlı hale gelmiş ve günümüzde hâlâ bu kapsamda uçuşlarını sürdürmektedir. Bu başarılı uygulama, diğer havayolu işletmeleri için örnek oluşturmuş ve düşük maliyetli taşımacılık yaygınlaşmıştır. Bugün bu stratejiyi iyi bir şekilde uygulamakta ve de hızla büyümekte olan iki havayolu işletmesi bulunmaktadır; Ryanair ve Easyjet. Dünyada maliyet liderliği stratejisi kullanan havayolu işletmelerine diğer örnekler olarak ABD'de JetBlue ve Virgin America, Kanada'da Westjet, Avrupa'da Eurowings,

Transavia ve Jet2.com, Brezilya'da Gol, Avusturalya'da Virgin Australia, Asya'da ise Air Asia gösterilebilir.

Doganis (2001)'e göre, havayolu işletmeleri için maliyet avantajı sağlayacak uygulamalar dört gruba ayrılabilirler: (a) operasyon avantajları (b) ürün/hizmet kalitesini farklılaştırma (c) piyasayı farklılaştırma ve (d) etkili reklamcılık faaliyetleri. Havayolu işletmeleri bu alanlarda gelişim gösterdiğinde bu, onların maliyetlerini azaltmaya ve ölçek ekonomilerini daha etkili bir şekilde kullanımına yardımcı olacaktır.

Farklılaştırma: Günümüzde başta köklü havayolu işletmeleri ve bayrak taşıyıcılar olmak üzere havayolu işletmelerinin büyük bir çoğunluğu, maliyet liderliği pozisyonu yerine değer yaratma stratejisine yönelmektedir. Daha geniş pazarlara hizmet vermekte olan veya hizmet vermeyi amaçlayan bu havayolu işletmeleri, bilet ücretleri ile değil farklı uygulamaları ile ön planda olmayı ve yolcu tercihini etkilemeyi hedeflemektedir. THY'nın ikram hizmetlerindeki yüksek kalite uygulaması (uçaklarda ikramdan sorumlu şef bulundurulması), Cathay Pasific, Qatar, Singapore ve Emirates gibi diğer bazı havayolu işletmelerinin uçak içi hizmetlerde üst düzey hizmet kaliteleri (uçak içi koltuk özellikleri, eğlence sistemleri, vb.) buna örnek olarak gösterilebilir.

Ticari havayolu endüstrisi; Borenstein (1992) tarafından olgun bir endüstri olarak nitelendirilmiştir. Kotha ve Vadlamani (1995)'nin bulguları olgun bir endüstri çevrelerinde yarışan işletmelerin bir düşük maliyet stratejisi kullanarak yardım almalarının her zaman gerekmediğini öne sürmektedir. Onun yerine, farklılaştırma kullanmanın olgun endüstri çevrelerindeki rekabet üstünlüğünü elde etmede daha etkili bir araç olduğunu görülmektedir. Havayolları tarafından farklılaştırmaya bağlı bir iş stratejisini başarılı bir şekilde uygulama teşebbüsünde bulunurken tecrübe ettikleri bir zorluk da müşteriye neyin değerli olduğunu belirlemektir. Hizmetler konusunda neyin değer içerdiğine dair müşteriler arasında çok az görüş birliği vardır (Dodds, Monroe ve Grewal, 1991). Ürünler ve hizmetlerin değeri veya kalitesi müşterinin kendisi tarafından belirlenmekte ve kendisini genellemeye hemen yanaşmamaktadır (DeSouza, 1989). Bu nedenle eğer tek bir müşteri ücretsiz boyutlar çerçevesinde farklılık gösteren ürün ve hizmetlere değer vermiyorsa, farklılaştırılmış bir ürün veya hizmete değer vermeyecek ve ürün veya hizmet için daha fazla ödeme yapmayacaktır.

Ortada Kalmak: Porter, işletmelerin belirli bir stratejiye sahip olmaları gerektiğini savunmakta, farklı stratejilerin karışık uygulanmasının başarılı sonuçlar vermesinin neredeyse imkânsız olduğunu vurgulamaktadır. Ancak, günümüzde dünyada ve Türkiye’de birçok havayolu işletmesinin bu durumda olduğu görülmektedir. Şöyle ki havayolu işletmeleri aynı pazarda tarifeli/tarifesiz uçuşları aynı yapı altında gerçekleştirmeye devam ettikleri gibi bir yandan marka değeri oluşturmaya çalışmakta bir yandan da düşük maliyetli taşımacılık yapmaktadır.

Bunun yanı sıra, havayolu literatüründe bir çok yazar (Cappel, Pearson ve Romeo, 2003; Dostaler ve Flouris, 2004; Mason and Morrison, 2008; Dell’Era and Verganti, 2010; Klophaous, Conrady ve Fichert, 2012) günümüzde yolcuların tercihleri ve beklentileri doğrultusundan hibrid havayollarının oluştuğunu belirtmektedir.

Entegre/Çoklu: Bu; strateji farklılaştırma elde etmeye çalışırken düşük bir maliyet stratejisini de aynı anda takip edilirken kullanılır. Bu havayolları, imaj pazarlama, pazar segmentasyon ve üstün hizmetler kullanırken eleman işe alma, teknoloji ve yüksek yük faktörü aracılığı ile düşük maliyetler sağlamaktadır (Cappel, Pearson ve Romeo, 2003). Bugün havayolu yolcularının ihtiyaçlarının değişmekte olduğu görülmektedir. Dostaler ve Flouris’e, (2004), hava yolcuları tam bir yüksek hizmet kalitesi, dakik uçak varışları ve düşük ücret kombinasyonunu sunabilen taşıyıcılar aramaktadırlar. Buna göre, araştırmacılar talep literatüründeki değişikliklerin hibrid bir düşük maliyet taşıyıcısını tanımlama kapsamı bulundurması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Mason ve Morrison, 2008; Klophaous, Conrady ve Fichert, 2012). Böylece yeni müşteri ihtiyaçlarını karşılamak adına havayolları Porter’in jenerik stratejilerini takip etmenin de ötesine gitmeleri ve entegre bir maliyet liderliği/farklılaştırma stratejisini uygulamaları gerektiğini fark etmeye başlamışlardır (Dostaler ve Flouris, 2004). Havayolu literatüründe entegre strateji iş modellerinin kombinasyonu ile (düşük maliyet ve geleneksel) açıklanmaktadır. Bunun sonucunda entegre strateji ve iş modelinin detaylı analizi bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde verilecektir.

3.4 Havayolları Sektöründe İş Modeli

1944 tarihli Şikago Konvansiyonu incelendiğinde hava taşımacılık faaliyetlerinin ticari ve genel havacılık olmak üzere iki ana başlık altında dikkate

alındığı, ticari taşımacılığında tarifeli/tarifesiz olarak ikiye bölündüğü, ancak bunlar için açık tanımlar verilmediği görülmektedir. Diğer ICAO dokümanlarında da sadece genel anlamıyla ticari/genel havacılık ayırımı yapılmıştır. Ticari hava taşımacılık faaliyetleri, ücret karşılığında yolcu, kargo ve posta taşınması işidir (ICAO, 1944/2006, Annex 6, Part-1). Türkiye’de de gerek 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu gerekse ilgili yönetmeliklerinde de durum böyledir. Şikago Konvansiyonu’nda tarifeli seferlere ilişkin düzenlemeler devletler arasında yapılacak ikili anlaşmalara bırakılmış, tarifesiz seferler ise genelde devletlerin ilgili devlet/işletme bazında iznine kalmıştır (ICAO, 1944/2006, Madde 5 ve 6).

Türkiye’deki uygulamada, işletme ruhsatı faaliyet alanı bağlamında tarifeli havayolu taşıyıcısı tarifesiz seferler de yapabilmekte, tarifesiz ruhsata tâbi taşıyıcılar ise sadece tarifesiz seferler yapabilmektedirler (Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği-SHY-6A, 2013). Verilen işletme ruhsatlarına bakıldığında tüm işletmelerin tarifeli-tarifesiz taşımacılık haklarına sahip oldukları görülmektedir. Mevcut uygulamalardan hareket ile tarifesiz hava taşıyıcısını düzenli sezonluk tarifelere bağlı olmaksızın tarifesiz seferler ile iki nokta arasında yolcu taşıyan işletmeler olarak tanımlanmak mümkündür. ‘Charter’ taşıyıcı da havacılık camiasında tek tür yolcu (örneğin turist) taşıyarak seferler yapan tarifesiz hava taşıyıcıları olarak görülmektedir (Özel seferler de bu kapsama alınabilmektedir; örneğin iki nokta arasında belirli bir faaliyete katılmak üzere seyahat eden bir grup yolcunun taşınması). Aslında, tarifesiz ile charter taşıyıcıları arasında kesin bir ayırım yapılması mümkün olmayıp, bu iki terimin aynı anlamda kullanılması sık rastlanan bir durumdur. Bu nedenle, tarifesiz havayolu taşıyıcılarının işletmelerin faaliyet şekilleri bağlamında kendi içinde; (a) uçaklarını komple kiraya veren, diğer bir ifade ile bilet satışı yapmayarak uçağı komple acentelere kiralayan (b) bilet satışı yaparak faaliyette bulunan (c) ikisinin karışımı şeklinde faaliyette bulunan olarak sınıflandırılması daha anlaşılır olmaktadır.

Diğer yandan, her uçağın belirlenmiş bir kalkış saati olduğu muhakkaktır. Tarifeli hava taşıyıcıları haftanın belirlenmiş gün ve saatlerinde düzenli sefer yaparlar. Tarifesiz havayolu taşıyıcılarında ise dönemsel belirlenmiş tarifeler mevcuttur. Tarifesiz hava taşıyıcılarının tarifeli hava taşıyıcılarından olan farkları; hizmet kalitesinden, aktarmalı sefer olmamasından (tarifesiz seferler iki nokta arasında sonuçlanır ve bağlantıları yoktur), bilet ücretlerinden, bilet iadesi

olmamasından, düzenli uçuşlar yapılmayıp, uçuş faaliyetlerinin belirli dönemlerde (sezon) yürütülmesinden kaynaklanmaktadır. Özetle, tarifeli hava taşıyıcıları yıllık planlamalarına göre noktalar arasında dönemsel olarak (kış/yaz) belirli tarife yayınlamakta ve yolcu olsun-olmasın düzenli uçuşlar (gün-saat) yapmakta; tarifesiz hava taşıyıcıları ise daha ziyade uçakları komple sattıkları veya dönemsel yolcu buldukları pazarlarda turist taşımacılığı yapmaktadırlar.

Havayolu ulaşımında yaşanan serbestleşmeler pazar koşullarını etkilediği kadar havayolu işletmeleri yapılarını ve iş modellerini de önemli ölçüde etkilemiştir. Eskinin devlet koruması (yönetimi-güvencesi) altındaki birçok havayolu işletmesi günümüz pazar ve rekabet koşullarına göre yeniden şekillenmiş, yukarıda belirtilen havayolu işletmeleri iş modelleri de değişme uğramıştır. Gerek tarifeli gerekse tarifesiz taşımacılıkta 'low-cost (düşük maliyetli taşımacılık)' olarak adlandırılan yeni bir iş modeli hızla yaygınlaşmıştır.

Havayolu yolcu pazarının sürekli değişken – dinamik yapısı sonucu, kesin sınırlarla ayrılmış iş modelleri tanımlanması ve uygulanmasına imkan vermemektedir (Nair, Palacios ve Ruiz, 2011a: 53). Bu doğrultuda bugün dünyada faaliyet göstermekte olan havayolu taşıyıcıları, içerisinde buldukları dinamik sektöre ayak uydurmak ve büyümeye devam edebilmek için çeşitli havayolu iş modelleri üretmişler ve üretmeye de devam etmektedirler.

Bunları ülkemiz için örneklendirmek gerekir ise, geleneksel havayolu işletmeleri olan THY ve Lufthansa %50-%50 ortaklık ile kurdukları SunExpress işletmesi tarifeli-tarifesiz turist taşımacılığı yapmaktadır. Yine THY, iç hat seferlerin büyük bir kısmını kendi içinde oluşturduğu bir alt marka olan Anadolu Jet ile yürütmektedir. Anadolu Jet operasyonları ağırlıklı olarak Sun Express tarafından yürütülmektedir (operasyonel sorumluluk). Pegasus, iç hatlarda tarifeli, dış hatlarda çoğu tarifesiz olan seferlerinde “düşük ücret” modelini uygulamaktadır. Birçok seferi tarifesiz olan Atlas Global ise tarifeli seferlerinde geleneksel havayolu işletmeleri benzeri uygulamalar yapmaktadır. Bölgesel havayolu olarak gösterilen Bora Jet’de, bu faaliyetlerinin yanı sıra özellikle Sun Express ile işbirliği geliştirmiş, ayrıca son dönemde filosuna kattığı uçakları diğer işletmelere kiralamıştır (2015 yılı içinde tarifeli iç hat seferlerinin yanı sıra tarifeli/tarifesiz dış hat seferler de yapmaya başlamıştır). Aslında THY harici havayolu işletmelerimizin yurt dışı tarifeli sefer

hakları – mevcut ikili hava ulaştırma anlaşmaları bağlamında – hâlâ kısıtlıdır ve genelde tarifersiz uçuşlara ağırlık verilmektedir.

3.4.1 Havayolları İş Modellerinin Tanımlanması

Daha öncede bahsedildiği üzere havayolu taşımacılığının başladığı 1910’lu yıllardan günümüze gerek taşımacılığın yaygınlaşması ve havayolu işletme sayısının artması gerekse pazar koşullarında yaşanan (özellikle liberalleşme uygulamaları) havayolu işletmelerinin örgüt ve iş modelleri gelişiminde önemli değişikliklere neden olmuştur. Havayolu işletmelerine yönelik devlet korumalarının kalkmasının yanı sıra serbestleşme sonrası pazara girişteki ve bilet ücreti belirlemedeki serbestlik uygulamaları da bu değişimde önemli etkenler olmuştur.

Günümüzde literatürde havayolu taşıyıcılarının kullandıkları iş modelleri genellikle altı ana başlıkta incelenmektedir (bu çalışmada sadece hava yolu yolcu taşımacılığı ele alınmaktadır).

1. Geleneksel (Milli - Network) Tarifeli Taşıyıcılar
2. Tarifersiz (Charter) Taşıyıcılar
3. Düşük Maliyetli (Low-cost) Taşıyıcılar
4. Bölgesel (Regional) Taşıyıcılar
5. Hibrid Taşıyıcılar ve
6. Havayolu Alt Markalarıdır.

İzleyen bölümlerde bu iş modellerinin tanımları detaylı olarak ele alınmaktadır.

3.4.1.1 Geleneksel havayolları ve özellikleri

Geleneksel havayolları esas olarak Şikago Konvansiyonu’nda kendine tanım bulan ülkelerin milli havayolu işletmeleridir. Bu havayolu işletmeleri – ABD başta olmak üzere bazı ülkelerdeki istisnalar hariç – uzun yıllar kamu kurumu veya kamu ortaklığı şeklinde – ve milli görev yaklaşımıyla – faaliyet göstermiştir. Gelişmiş ekonomilerde bu havayolu işletmelerinin tamama yakını özelleşmiştir. Ancak, gelişmekte olan veya henüz gelişmemiş ülkelerde bu yapı halen devam etmektedir.

Geleneksel havayollarını, ülkelerinin en büyük havayolu işletmesi olarak çok sayıda ülke/merkez arasında düzenli (tarifeli) uçuşlar yapan işletmeler olarak tanımlamak mümkündür. Bu havayolu işletmeleri, ülkelerinde geçmişten gelen

birçok uçuş hakkına sahip olup bu bağlamda pazarlarını geliştirmekte daha uygun koşullara sahiptir (Örneğin, devletler arası ikili hava ulaştırma anlaşmaları bağlamında tarifeli seferlerde dominant olabilmekte, uçuş kapasitesi sınırlı havalimanlarında ek sefer önceliği alabilmektedirler).

Geleneksel havayolları, uzun yıllar faaliyette olmanın sağladığı kendi uçuş ağlarının yanı sıra benzer özellikteki diğer havayolu işletmeleri ile birliktelikleri sayesinde daha geniş bir coğrafyaya hizmet vermektedirler. Uçuş noktaları, uçak sayıları, hizmet kaliteleri ve güvenirlikleri genelde yüksektir. Geleneksel havayolları yoğunlukla ‘hub-spoke network’ kullanmakta olup rakiplerinin pazarına girmeyi tercih etmemektedir. Bu sebeple, geleneksel havayolları arasında rekabet genellikle hub olan havalimanları üzerinde oluşmaktadır. Bunu örneklemek gerekirse, havayolu işletmeleri kendi ülkelerinde – ülkenin içinde yer aldığı bölge özelliklerine göre - bir veya birden fazla ana merkez (hub) oluşturmakta, ülke içi uçuşları bu merkezde toplamakta, yurt dışı uçuşların büyük çoğunluğunu bu merkez(ler) üzerinden gerçekleştirmekte ve diğer ülke yolcularını kendi ülkesinden aktarmalı olarak taşıyacak tarife düzeni uygulamaktadır. Dıştan dışa transit olarak taşınan bu yolcular havayollarına gerek pazar payı gerekse maddi olarak önemli katkı sağlamaktadır. Çok sayıda noktaya (ülke/şehir) yapılan düzenli seferler ve bağlantılar dıştan dışa transit yolcu sayısının artmasında önemli etken olmaktadır. Bu şekilde kendilerine önemli rekabet avantajı da yakalayan geleneksel havayolu işletmeleri, diğer ülkelerin benzer işletmeleriyle geliştirdikleri işbirlikleri ile aşırı dominant olmaktan kaçınmakta, sürdürülebilir gelişme için belirli ölçüde paylaşımı kabullenmektedirler. Geleneksel havayolu işletmelerinin pazardaki ucuz maliyetli ya da ücretli havayolu işletmeleri ile olan rekabetleri kendi aralarındaki ortaklık/işbirliklerini bir yerde zorunlu kılmaktadır.

3.4.1.2 Düşük maliyetli havayolları ve özellikleri

Bir önceki bölümde havayollarının iş modellerini ayırt etmenin günümüzde oldukça zor olduğunu ve bunun en temel sebebinin işletmelerin aynı zamanda birden fazla iş modelini birlikte uygulaması olduğu vurgulamıştık. Araştırmamızda esas olarak düşük maliyetli havayollarının ele alınması planlanmakla birlikte yapılan görüşmeler/incelemler doğrultusunda Türkiye’de net bir şekilde (yalın olarak) düşük maliyetli taşımacılık modeli uygulayan bir havayolu işletmesi bulunmadığı,

çoğunluğun düşük ücret politikası ile çeşitli iş modellerinden kendilerine uyan yönleri birleştirdiği görülmüştür. Bu sebeple, örneklemimizi oluşturan havayolları maliyet üstünlüğü ile rekabet avantajı elde eden yaklaşımları bağlamında analiz edilmiş ve bu noktada düşük maliyetli havayolları için genel tanımımız ‘geleneksel havayollarına göre daha fazla maliyet üstünlüğü ile rekabet avantajı sağlamayı hedefleyen havayolları olarak kabul edilmiştir.

Bu kapsamda, düşük maliyetli havayolları iş modeli ve diğer hibrid yapılar da dikkate alınarak Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmeleri literatürde tanımlanan/açıklanan özellikler bağlamında izleyen maddelerde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Önceki bölümlerde bahsedildiği üzere, havacılık sektörü, geçtiğimiz yıllar içerisinde talep stoklarını negatif etkileyen bir dizi olaya şahit olmuştur (1980-2012 yılları arasına; 4 ekonomik durgunluk, 2 ekonomik kriz, 2 Körfez Savaşı, 1 yakıt krizi, 1 Asya kuş gribi ve 9/11 olayı). Sektörü negatif etkileyen bu olayların yanı sıra, 1990’lı yıllarda artan küreselleşme ve deregülasyon etkileri havayollarının iş modellerinde köklü değişiklikler yaratmıştır. Bu değişiklikler farklı stratejiler bağlamında yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlardan en önemlisi, ‘düşük maliyetli’ olarak adlandırılan ve hızla yaygınlaşan yeni iş modelidir.

Düşük maliyetli havayolu işletmeciliği kavramı ilk olarak ABD’de 1970’li yıllarının başında Southwest Havayolları ile ortaya çıkmıştır. Southwest Havayolları dönemin deregülasyon uygulamasını yeni pazarlara girebilme avantajına dönüştürmüş ve düşük maliyetli modeli ile çok kısa bir sürede küçük bir bölgesel havayolundan 30 eyalete uçuş sağlayan büyük bir havayolu işletmesine dönüşmüştür (Diaconu, 2012: 342).

Günümüzde, düşük maliyetli havayolları için çeşitli tanımlar bulunmaktadır (Doganis, 2006; Holloway, 2008). Düşük maliyetli ifadesi, işletme modellerine bakılmaksızın, genelde düşük bilet fiyatlarına ve sınırlı hizmetlere sahip herhangi bir taşıyıcıya uygulanıyorken, düşük maliyetli taşıyıcılar, hizmet olmaksızın kısa uçuşlar yapan bölgesel havayolları veya bazı düşük ücretler sunan tam hizmet havayolları ile karıştırılmamalıdır. Literatürde oldukça fazla tanımlaması bulunmakla beraber, çoğu tanım, düşük maliyetli taşıyıcının mahiyetini kesin çizgileriyle tanımlamakta yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla, bu araştırmada düşük maliyetli havayolu işletmeleri, yapısal

farklılıklarının göz ardı edilmemesi kaydıyla geleneksel havayollarına göre daha fazla maliyet üstünlüğü ile rekabet avantajı sağlamayı hedefleyen havayolları olarak dikkate alınmıştır.

Herhangi bir tekdüze düşük ücret iş modeli bulunmamasına rağmen, tüm düşük maliyetli havayolları, tıpkı tarifersiz/charter havayolları gibi maliyeti en aza indirmeyi amaçlamaktadır. Örneğin, çoğu düşük maliyetli havayolu, sabit maliyetleri düşürmek amacıyla tek uçak tipini kullanır ve kapsamlı dış kaynak hizmet alımından faydalanırlar. Ayrıca, sadece tek bir sınıfta koltuk sunarak, standart temel hizmet takdim ederler. Çoğu düşük maliyetli havayolu, havalimanı vergileri ile ilgili giderleri azalttığından ve kısa dönüş sürelerine olanak sağladığından dolayı kalabalık ve pahalı birincil havalimanlarından uzak dururlar (Pels, 2008: 71). OAG'nin 2015 raporuna göre, Avrupa dahilindeki kapasitenin %45'i düşük maliyetli tarafından işletilmekte olup, bu on yılın sonuna kadar, düşük maliyetli havayollarının Avrupa dahilindeki kapasitenin hâkim tedarikçisi olacağı öngörülmektedir (OAG, 2015).

Düşük maliyetli havayolu iş modelinin geleneksel tam hizmet havayollarından farklı olduğu unsurlar hakkında birçok değerlendirme mevcuttur. Esas olarak düşük maliyetli havayolları geleneksel havayollarının tersine stratejilerini maliyet liderliği avantajı elde etmek üzere oluşturmaktadır. Bu avantajı elde etmek için, düşük maliyetli havayolları şu temel unsurların bir kısmı veya tamamı tarafından karakterize edilmektedir; ana faaliyete odaklanma, nokta-nokta bazında uçuş ağı, ikincil havalimanları kullanımı, tek tip uçak filosu, günlük yüksek ortalama uçak uçuş süreleri, standart temel hizmetler, ek ücrete tâbi yan hizmetler, minimize edilmiş satış/rezervasyon maliyetleri, daha yüksek koltuk yoğunluğu, bilet rezervasyonunda veya satışında online işlemler ile iadesiz bilet satışları (Doganis 2001, 2002; O'Connel ve Williams, 2005).

Tüm düşük maliyetli havayollarının yukarıda belirtilen hususların hepsini birden uygulaması beklenmez. Hangi unsurların ne derecede etken uygulanacağı rekabet koşullarına göre belirlenir.

Doganis (2006), düşük maliyetli havayollarının geleneksel havayolları karşısında %51'lik maliyet üstünlüğüne sahip olduğunu ifade etmektedir (Tablo 3.1).

Tablo 3.1: Düşük maliyetli havayollarının maliyet üstünlüğü (Doganis, 2006: 171).

	Maliyet Azaltma	Koltuk Başına Maliyet
<i>Tam hizmet taşıyıcı</i>		100%
<i>Düşük maliyetli taşıyıcı</i>		
<i>İşletme avantajları</i>		
Daha yüksek koltuk yoğunluğu	-16	84
Uçağın günlük ortalama uçuş süresinin daha fazla olması	-2	82
Daha düşük uçuş ve kabin ekibi maliyetleri	-3	79
Daha ucuz ikincil havaalanlarının kullanımı	-4	75
Dış kaynak kullanımı bakımı/tek uçak tipi	-2	73
<i>Ürün/hizmet özellikleri</i>		
Asgari istasyon maliyetleri ve dışarıdan sağlanan yer hizmetleri	-7	66
Uçuş esnasında ücretsiz ikram servisinin olmaması, daha az yolcu hizmeti	-5	61
<i>Dağıtımda ki farklar</i>		
Acentelerin veya GDS (Global Dağıtım Sistemi) komisyonlarının olmaması	-6	55
Azaltılmış satış/rezervasyon maliyetleri	-3	52
<i>Diğer avantajlar</i>		
Daha küçük yönetim ve daha az personel/ofisler	-3	49
<i>Tam hizmet taşıyıcı ile karşılaştırıldığında düşük maliyetli taşıyıcı</i>		49%

Franke (2004) tarafından yapılan diğer bir araştırmada, düşük maliyetli havayolları'nın en önemli avantajlarının geleneksel havayolları karşısında sahip oldukları ağ yapılandırması ve modernleştirilmiş üretim süreci olduğunu göstermiştir. Ayrıca, Sarker, Hossan ve Zaman (2012) tarafından düzenlenen bir ankete göre, çoğu kişi düşük maliyetli havayollarını ucuz, verilen paranın karşılığı alınır, ekonomik, düşük maliyetli ve üst tabaka dışındaki kitlelere yönelik olarak tarif etmiştir. Ancak, katılımcıların %30'u, düşük maliyetli havayollarının kalitesinin düşük olduğu görüşünü desteklememiştir (Sarker, Hossan ve Zaman, 2012: 164). Mitchell ve Mills (2009) düşük maliyetli havayollarını sahip oldukları değer zinciri avantajları sayesinde maliyetlerini düşük ve ekonomik tutma eğiliminde olan ve geniş bir maliyet temelli yaklaşım kullanarak toplu nüfusu hedefleyen havayolları olarak tanımlamaktadır.

Diğer yandan, DLR (DLR, 2008) tarafından yapılan “Avrupa Hava Taşımacılığı Pazarı Analizleri - Havayolu İş Modelleri” raporunda, maliyetlerin azalmasını sağlayabilecek stratejik önlemler analizi verilmiştir. Rapor, aşağıdaki tablo ile havayollarının hangi eylemlerinin maliyetlerde azalma sağladığını göstermektedir (Tablo 3.2).

Tablo 3.2: Düşük maliyetli havayolları tarafından uygulanan maliyet düşürücü stratejiler (DLR, 2008).

Maliyet kategorisi	Filo		Uçuş sırasında verilen hizmet		Ağac	Pazarlama ve Halka İlişkiler			İnsan Kaynakları	
	Homojen Filo	Genç Filo	Yüksek yoğunluklu koltuk, daha az tuvalet sayısı ve daha az ikram servisi	Ücretsiz yiyecek ve içecek, bekleme salonu ve sık uçuş yapanlar için sadakat programı (ffp) olmaması		Koltuk rezervasyonu olmaması	Daha küçük havaalanlarının kullanılması	Aktarma olmaması, uçuş bağlantısı olmaması		Doğrudan satışa odaklanma
Birim Maliyet Kategorisi (yolcu kilometre başına maliyetler)										Değişken ödemeler, düşük hiyerarşiler
Bakım			X							
Yakıt			X							
Personel			X							X
Havaalanı Maliyetleri			X							
Hava Trafik Kontrol Hizmeti Maliyetleri			X							
Uçuş sırasında verilen hizmetler				X						
Sermaye ve kiralama			X							
Pazarlama/Satış			X					X	X	
Genel Giderler			X	X						X

Aynı konuda, O’Connel ve Williams (2005) tarafından geliştirilmiş düşük maliyetli taşıyıcı ve geleneksel tam hizmet taşıyıcının farklı özelliklerini gösteren bir tablo daha aşağıda sunulmuştur (Tablo 3.3). Literatüre göre, bir düşük fiyat liderinin

değer zincirinin her unsurunun maliyetlerini azaltması gerekir. Ancak, düşük maliyet tek başına rekabet üstünlüğü sağlamaz. Rekabet üstünlüğü sadece kullanıcı tarafından görülen bir ürün veya hizmet açısından elde edilebilir. Porter (1980, 1985), rekabet üstünlüğü elde etmek için kullanılabilen maliyet temelli stratejileri hesaba katmanın daha yararlı olabileceği neticesine varmıştır. Porter (1980, 1985), düşük maliyetli işletmelerin genellikle standart veya temel hizmet sattığını iddia etmektedir.

Tablo 3.3: Geleneksel havayolları ile düşük maliyetli havayolları özelliklerinin kıyaslanması (O'Connel ve Williams, 2005: 260).

Özellikler	Düşük Maliyet	Tam hizmet
Marka	Bir marka: düşük ücret	Marka genişletme; ücret ve hizmet
Ücretler	Basitleştirilmiş: ücret yapısı	Karmaşık ücret; yapı ve maliyet yönetimi
Dağıtım	Online ve doğrudan rezervasyon	Online, doğrudan, seyahat acenteleri
Uçuş öncesi kontrol	Basılı bilet yok	IATA bilet sözleşmesi
Havalimanları	Çoğunlukla ikincil	Birincil
Bağlantılar	Noktadan noktaya	Aktarma, ortak uçuş, küresel ortaklıklar
Uçuş sırasında verilen hizmetler	Tek sınıf Yüksek koltuk yoğunluğu Ücretli ek hizmetler	İki Sınıf Daha az koltuk kapasitesi Tamamlayıcı ek hizmetler
Uçağın günlük ortalama uçuş süresi	Çok yüksek	Orta ile yüksek; sendikalara bağlı limitler
Uçak dönüş (tekrar uçuşa başlama) süresi	25 dakikalık ortalama dönüş	Uzun dönüş süresi; uzun yerde bekleme süresi
Ürün	Bir ürün: düşük ücret	Birden çok entegre ürün
Tanıtım	Reklam, uçakta satış	Esas ürüne odaklanma
Uçak tipi	Tek tip	Birden çok tip
Koltuk	Kısa koltuk aralığı, koltuk seçme yok	Geniş koltuk aralığı, koltuk seçme imkânı var
Müşteri servisi	Beklenenden daha düşük	Tam hizmet, güvenilirlik
Operasyonel faaliyetler	Esas uçuşa odaklanma	Tüm hizmetlere odaklanma; bakım, kargo, vb.

Bu doğrultuda, proto-tipik düşük maliyetli havayolları, bir maliyet stratejisini takip etmelerini sağlayan uygulamalar ile karakterize edilirler. Tablo 3.4.'de, bir taşıyıcının düşük maliyetli iş modelini takip edip etmediğini ve ne ölçüde takip ettiğini değerlendirmek üzere literatürden türetilmiştir

Tablo 3.4: İş modeli kriterleri (Doganis, 2006).

Uygulama	Kriter	Değer
Zaman içerisinde her bir noktada mevcut uçuş başına sadece tek gidiş ücreti	Tek yön ücret uygulaması Herhangi bir zamanda ikiden fazla ücret olmaması	EVET
Tek sınıf kabin	Tek sınıf kabin	EVET
Standart temel hizmet	En düşük ücret kategorisi Bedava uçuş hizmeti olmaması Ücretsiz ek bagaj yok Sık uçuş yapanlar için sadakat programı yok	EVET
Tek uçak tipi	Filo homojenlik endeksi	>0.75
Çoğunlukla ikincil havalimanlarının kullanımı	İkincil havalimanı endeksi	>0.50
Noktadan noktaya uçuş	Sadece noktadan noktaya uçuşlar	EVET
Kod paylaşımı yok	Kod paylaşımı yok	EVET

Dünyada bir çok havayolu düşük maliyetli iş modeli ile maliyet avantajı elde etmeye çalışmış ve çalışmaktadır, fakat bahsedildiği üzere geleneksel anlamda düşük maliyetli iş modeli uygulayan havayolu sayısı oldukça azdır. Bu sebeple, literatür havayolları uygulamaları doğrultusunda düşük maliyetli iş modellerine çeşitli kategoriler sunmaktadır. Tarry'e göre (2010), düşük maliyetli terimi havacılık endüstrisinde en fazla ve en geniş anlamda kullanılan terimdir. Bu sebeple, havayollarını düşük maliyetli olarak adlandırırken ne anlamda ve ne için bu adlandırmanın yapıldığı önem kazanmıştır. Bu doğrultuda, havayollarının arasında benzer faaliyet bulunsa dahi tek bir düşük maliyetli modeli olmadığını ve rekabet avantajı sağlayan tek bir faktör olmadığını vurgulamak günümüzde havayollarının stratejik kararlar alırken düşünmesi gereken bir husustur. Sonuçta, sürdürülebilir rekabet için düşük maliyetli modellerin de çevresel etkenlere ve endüstriyel ortama göre değerlendirilmesi önemlidir (Graham ve Vowles, 2006; Oliviera, 2008; Francis vd., 2006).

Düşük maliyetli havayollarını sınıflandırma hususunda da literatürde çeşitli düşünceler ortaya çıkmaktadır. Bunlardan öne çıkanlar, düşük maliyetli modelini genellikle faaliyetler, uçuş ağı ve geleneksel modelden farklılıkları ile incelemişlerdir. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda, Türkiye’de faaliyet gösteren yerli havayollarına değinilerek yer almaktadır.

Dobruszkez (2006), düşük maliyetli taşıyıcıların başlangıç noktalarını ortaya koyarak ve bu havayollarından bazılarının, tam hizmet ağ taşıyıcıların (örneğin; THY/Lufthansa; SunExpress ve THY; AnadoluJet) yan kuruluşları olduğu, diğerlerinin ise profilini çeşitlendirmiş tarifersiz/charter havayollarından (örneğin; Corendon, Tailwind, Freebird) ya da rekabet kabiliyetini artırmak amacıyla düşük maliyet özelliklerine erişmiş bölgesel operatörlerden (örneğin; Bora Jet) türediği kanaatindedir. Dolayısıyla, Dobruszkes ağ/arz türüne göre dört model belirlemiştir. Bu modeller şu şekildedir; (a) birçok ayrıcalığa sahip küçük uçuş ağları/hizmet arzları, (b) birçok ayrıcalığa sahip geniş uçuş ağları/hizmet arzları, (c) charter'ı taklit eden küçük uçuş ağları/hizmet arzları ve (d) charter'ları taklit eden geniş uçuş ağları/hizmet arzları.

Francis, vd. (2006), beş tip düşük maliyetli taşıyıcının orijinal Southwest Airlines modelinden türediğini belirtmiştir. Belirtilen düşük maliyetli taşıyıcı tipleri şu şekildedir; (a) Southwest taklitçileri, (b) bağlı ortaklıklar, (c) maliyet indiriciler, (d) çeşitlendirilmiş charter taşıyıcılar ve (e) devlet destekli fiyat rekabetine girenler.

Mason ve Morrison (2008), düşük maliyetli havayolları için aşağıdaki iş modeli tanımlarını yapmışlardır:

1. Ağ dışı taşıyıcı: geleneksel ağ taşıyıcı olmayan herhangi bir havayolu (AtlasGlobal, Onur Air)
2. Düşük maliyetli taşıyıcı: tek ve en önemli hedefi mümkün en düşük maliyet yapısına ulaşmak olan havayolu (Pegasus)
3. Düşük maliyetli havayolu: ağ taşıyıcılar ile kıyaslandığında daha az kolaylık sağlayan hizmet sunarak (ikincil havalimanlarının kullanılmasıyla) sistematik olarak daha düşük ücretler sunmaya çalışan havayolu (Pegasus)
4. Değer merkezli havayolu: talebin, kolaylık sağlayan hizmet primini desteklediği (birincil havalimanlarının kullanılmasıyla) pazarda rekabet etmeyi amaçlayan düşük maliyet yapısına ve fiyatlandırma yapısına sahip havayolu (SunExpress, AtlasGlobal)

3.4.1.3 Charter (Tarifesiz) havayolları ve özellikleri

‘Charter’ terimi geleneksel yaklaşımda, uçağın bir sefere tam tahsisi anlamına gelmektedir. Yapılan seferler geleneksel tarifeli sefer kapsamında olmayıp sezonsal yapıdadır, bu nedenle tarifersiz seferler adı ile de tanımlanmaktadır. Charter uçuşlar geleneksel havayollarının sefer yapmadığı tatil bölgelerine düşük ücretle turist taşımacılığı yapılmasıyla başlamıştır. Geçmişte, geleneksel havayollarının yan işletmeleri ile yürütülen charter uçuş faaliyetleri zaman içinde yeterli yolcu kapasitesine ulaşan ve kendi yolcularını kendileri taşımak isteyen tur operatörleri tarafından kurulan havayolları ile de yürütülmeye başlanmıştır. Charter havayolları, genellikle belirli/kısıtlı pazarlarda uçaklarını tur operatörlerine tahsis ile kendileri bilet satışı yapmaksızın sezonsal uçuşlar yaparlar. Uçak sayıları ve hizmet kaliteleri çok değişkendir.

Düşük maliyetli havayollarının devreye girmesi, bu havayolu işletmelerinin kendi pazarlama ve bilet satışları sonucu yolcuya sunulan seçenekler bağlamında tur operatörlerinin satış gücü azalmış ve geleneksel charter anlayışı da değişmek zorunda kalmıştır. Bu gelişme, bir çok tur operatörünün pazardan çekilmesi ile sonuçlanmıştır. Doğrudan tur operatörleriyle çalışan birçok charter havayolu yolcu kaybı nedeniyle pazardan çekilmiştir. Havayolu yapısını ve faaliyet yaklaşımını maliyet liderliği stratejisi ile düşük ücret modeline uyarlayanlar (hibridleşenler) ise ayakta kalmışlardır (Pels, 2008: 70). Geçmiş yıllarda, Türkiye’de de önemli sayıda charter havayolu bu nedenler ile faaliyetlerine son vermiştir. Bu çalışmada yapılan araştırmalar, geleneksel charter anlamında faaliyet gösteren tek bir havayolunun faaliyetini sürdürdüğünü göstermiş olup bu kapsamdaki diğer tüm havayolu işletmeleri bir şekilde hibridleşmiştir.

3.4.1.4 Bölgesel havayolları ve özellikleri

Bölgesel Havayolları, isminden de anlaşılacağı üzere belli bir bölgeye hizmet vermek ve bu bölgeyi diğer bölgeler ile birleştirmek amacıyla faaliyet gösteren havayolu taşıyıcılarıdır. Hizmet verilen bölgenin havacılık alt yapısı kapsamında geleneksel havayollarına göre daha küçük uçak tipleriyle daha sık seferler yaparlar. Bölgesel havayolları genellikle geleneksel havayollarının yolcu açısından besleyici destekçileridir. Şöyle ki, yolcular iki nokta arasında yolculuklarını

tamamlayabilecekleri gibi bir kısmı da belirli merkezlerde geleneksel havayolları ile uçuşlarına devam ederler. Bölgesel havayollarının bir diğer uçuş pazarı, geleneksel havayolların uçuş yapmadığı hatlardır. Geleneksel havayolları genellikle sadece yolcu sayısı yeterli merkezlerden hub'larına direkt uçuşlar yaparken, bölgesel havayolları ara merkezler arası besleyici uçuşlar yaparlar.

Nüfusu ne kadar çok olursa olsun tüm merkezlerin günlük bir seferde 100-150 yolcu oluşturması her zaman için mümkün olan bir durum değildir. Az nüfusa sahip yerleşimler için de bu durum söz konusudur. Geleneksel havayollarının mevcut yüksek yolcu kapasiteli uçakları ile bu merkezlere düzenli sefer yapmaları – rantabilite/kârlılık bağlamında – beklenmez. Bu durumda bölgesel havalimanları ve bölgesel havayolu taşımacılığı devreye girmektedir. Bölgesel havalimanları, birbirine yakın bölgeler için tek bir havalimanı yapılarak yakın bölgelerdeki yolcuların bu havalimanlarından taşınması yaklaşımıdır. Ancak bunun da çözüm olmayacağı, birbirinden uzak ve tek başına yeterli yolcu kapasitesine ulaşamayan merkezler için en uygun çözüm daha küçük uçaklar ile bölgesel nitelikli havayolu taşımacılığı yapılmasıdır.

Bölgesel havayollarında yüksek hizmet kalitesi beklenmez. Kısa mesafelerde hızlı tren ve kara yolu vasıtalarıyla rekabet söz konusudur. Maliyetler düşük, bilet ücretleri ve diğer ulaşım modları ile rekabet edebilir özellikte olmalıdır. Uzun mesafe uçuşlar tercih edilmez. Orta mesafeler için tek başına yeterli yolcu kapasitesi bulunmayan noktalardan toplanan yolcular bir veya bir kaç merkezde toplanır ve bu merkezlerden diğer noktalara ulaşımını sağlar. Bu bağlamda, literatürde bölgesel havayolları için 'feeder line' (besleyici) veya 'commuter' (toplayıcı) ifadeleri de kullanılmaktadır.

Bir çok devlet; bölgesel havayollarının faaliyetlerinde sürdürülebilirliğin sağlanması için destek programları uygulamakta, uçulan hatlar bazında koruyucu önlemlerin yanı sıra kısıtlı da olsa bazı dış hat uçuşlarına izin vermektedir. Tamamı bölgesel havayolu uçuşu kapsamında olmasa dahi, ülkemizdeki iç hat uçuşları için de bu tür uygulamalar mevcuttur.

3.4.1.5 Alt marka ve ortaklık havayolları ve özellikleri

Literatürde, bir çok çalışmada alt marka ve ortaklık ulaşımında en büyük etken; düşük maliyetli havayolları ile uygun rekabet koşullarının sağlanarak pazar payının

korunması olarak gösterilmiştir (Graf, 2005; Lin, 2012; Pearson ve Merkert, 2014). Geleneksel havayolları mevcut yüksek hizmet standartları, kaliteleri ve yüksek yolcu kapasiteli uçaklarıyla karlı sefer yapamayacakları düşük maliyetli uçuşların da yapılabildiği pazarlarda faaliyet gösterebilmek için uygun rekabet koşullarını sağlayabilecek alternatif iş modelleri geliştirmişlerdir. Bu alternatiflerden en yaygınları, ayrı bir şirketleşme/kapsamlı yapılanmaya gitmeksizin değişik isimli alt marka oluşturmak ve aynı bölgede hizmet veren diğer havayolu işletmeleri ile işbirlikleri veya ortaklıklar geliştirmektir. Iatrou ve Oretti, (2007) havacılığın farklı nüanslarının havayolu yöneticileri tarafından farklı seviyelerde karmaşık stratejiler gerektirdiğini ifade etmektedir. İlk olarak ittifakların evrimini ve uluslararası hava taşıyıcılarının bunları takip etmesinin sebeplerini, ittifakların takip kayıtlarını ve havayolları ile hava taşımacılığı endüstrisini ne şekilde etkilediğini ana hatlarıyla belirlemektedir. İkinci olarak, endüstrinin hem geçmiş hem de yakın zamandaki gelişmeleri üzerinde durarak sınır ötesi birleşmelerde havayollarının karşılaştığı deneyimleri, yüzleştikleri avantajları ve zorlukları incelemektedir. İttifaklar ve birleşmeler hem havayolu hem de tüketicinin bakış açısından sunulmaktadır.

Aslında, geleneksel havayolları için alt marka oluşumu daha ziyade az maliyetli uygulamalar ile daha düşük hizmet kalitesinde ve daha düşük bilet ücretleri ile yolcu – özellikle turist - taşımak üzere alt model veya yeni bir isim altında yeni işletme oluşturulması şeklinde görülmektedir. Geleneksel havayolları bunu kendileri yapabildiği gibi, aynı pazarda hizmet veren bir diğer geleneksel havayolu ile ortaklık şeklinde de yapabilmektedir. Bu şekilde, pazarda yolcu olmakla birlikte yüksek maliyetler/uçak tipleri bağlamında hizmet verilemeyecek özellikteki uçuş noktalarına diğer tarifesiz havayolları ile rekabet edilebilecek şekilde yolcu taşınması sağlanmış olmaktadır (Buna ülkemizden örnek olarak THY ve Lufthansa'nın ortaklığı olan SunExpress'i gösterebiliriz).

Yine ülkemizden örnek gösterebileceğimiz bir diğer uygulama şekli de alt marka oluşturulmasıdır. THY, AnadoluJet ismiyle oluşturduğu alt marka ile iç hat uçuşların önemli bir kısmını bu şekilde yapmaya başlamıştır. THY, üstelik alt markasının uçuşları için başka bir işletme (SunExpress) ile anlaşmış ve uçuş operasyon sorumluluğunu bu işletmeye devretmiştir. Diğer bir ifade ile uçuşlar AnadoluJet adı altında yapılmakla birlikte, uçuşu yapan uçaklar ve personeli SunExpress'e aittir (THY satın aldığı veya kiraladığı uçakları SunExpress'e

kiralamaktadır). Bu tür karmaşık operasyona diğer ülkelerde genellikle rastlanmamaktadır.

Havayolu kapsamında yeni bir havayolu veya alt marka oluşturmak, pazar payını korumak veya hub'larda toplam yolcu oluşturmak açısından günümüz düşük maliyetli havayolu işletmeleri ile uygun rekabet koşulları oluşturulması açısından oldukça yararlı uygulamalardır. Bu şekilde sadece tarifeli sefer yapan bir geleneksel havayolunun, kendi ülkesindeki tarifersiz yolcu da (turist) taşınması sağlanmaktadır. Alt marka ile de, düşük yolcu kapasitesine sahip noktalardan ara merkezler aracılığı ile veya doğrudan hub'a yapılacak uçuşlarla yolcu sayısı artırılmakta, daha da önemlisi sağlanan uygun bağlantılar ile yolcunun başka havayollarına yönlendirilmesinin önüne geçilmektedir. Alt marka adı altında yapılan uçuşlarda istenen karlılık sağlanmasa dahi, dış hatlara aktarılan yolculardan sağlanan gelir bu tür operasyonu toplamda yararlı kılmaktadır.

3.4.1.6 Hibrid havayolları ve özellikleri

Düşük maliyetli havayolu modelini sınıflandırmadaki çeşitlendirmeden anlaşılacağı üzere, uygulamada bu modelin bulanık olduğunu belirtmek gerekir (Fageda, Suau-Sanchez ve Mason, 2015; Klophaus, Conrady ve Fichert 2012). Rekabetçi fiyatlarla geniş bir kapsama alanı bekleyen müşterilerle girilen yoğun rekabet ile karakterize edilmiş bir endüstride, havayolu taşıyıcıları hibrid model olarak adlandırılan rekabetçi iş modellerini geliştirmeye zorlanmışlardır.

Bu model karşımıza temel olarak, düşük maliyetli havayolları tarafından uygulanan maliyetlerin tasarruf metodolojisi ile geleneksel havayollarının hizmetleri, esnekliği ve güzergâh yapısının birleşimi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu iş modeli, belki de günümüzde havayolu pazarında en çok temsil edilen modeldir. Düşük maliyetli havayollarına göre daha yüksek konfor standardı ve çoğu ek hizmetlerin ücretlendirilmesi ile karakterize edilirler. Bir diğer ifade ile bu model, düşük ücret modelinin maliyet etkinliğini, büyük havayolu işletmeleri tarafından sunulan çeşitlendirilmiş, geniş hizmet ve güzergâh yelpazesi ile birleştirmektedir. Bu modelin temsilcileri olarak, Avrupa'dan Air Berlin, ABD'den JetBlue ve Virgin Atlantic örnek olarak verilebilir. Bu modeli başarılı bir şekilde hayata geçirmiş olan uzun menzilli havayolu işletmesi de Air Asia'dır. Türkiyede ise, bu modele örnek olarak AtlasGlobal gösterilebilir. AtlasGlobal tarafından bu durum 'düşük maliyet, yüksek

kalite' olarak adlandırılmaktadır. İlerleyen bölümlerde bu modelin esasında hibrid bir model olduğu ve düşük maliyetli taşıyıcılar ile geleneksel taşıyıcıların iş modellerinin bir birleşimi olduğu açıklanmaktadır. Bu tip havayollarında, yolcular düşük maliyetli bilet bulabilirken aynı zamanda geleneksel havayollarında karşılaşılan özel aşçı hizmeti, koltuk seçimi ve benzeri özel hizmetlerden de faydalanabilmektedir. Bir diğer deyişle, bu havayollarında düşük maliyetli havayollarında olduğu gibi geleneksel havayollarına kıyasla maliyet liderliği stratejisi benimsenmekte ancak aynı zamanda farklılaştırma stratejisi de uygulanmaktadır.

Düşük maliyetli havayollarının anlamı, tanımı ve sınıflandırılması ele alındığında, açıkça görülmektedir ki günümüzde saf bir model uygulamasına rastlamak neredeyse imkansızdır. Bu bağlamda, havayolları modellerini birbirinden ayırmak günümüzde oldukça güçleşmiştir. Bunun yanı sıra, günümüzde çok az sayıda havayolu net olarak noktadan noktaya güzergâhlara ve internet üzerinden 'seat-only' (havayolunda charter seferlerinde kendisine bağlı bir otel konaklamasının bulunmadığı koltuk) özelliğine sahip düşük maliyet modeline bağlı kalmaktadır. Bu nedenle, düşük maliyet anlayışının yanı sıra, ayrıca ağ ve aktarmalı uçuşlar sunmaya başlayan daha fazla hibrid modeller çoğalmaktadır. Ortaklıklar ve kod paylaşımları da yaygınlaşmaktadır. Son yıllarda geleneksel havayolları ve düşük maliyetli iş modellerini ayıran sınır daha da incelmektedir. Bu durum, düşük maliyetli olarak faaliyete başlayan birçok havayolunun yapısal değişikliğe gitmeden hibrid modele geçişinden kaynaklanmıştır (Vidovic, Stimac ve Vince, 2013: 78).

Dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de birçok havayolu kısa ve orta menzilli ulusal/uluslararası güzergâhların bir karışımına hizmet vermektedir. Bu bağlamda, birçok düşük maliyetli havayolu geleneksel düşük maliyetli iş modeli bileşenlerinden sapmıştır. Müşteri beklentileri, bölgesel farklılıklar ve rekabet, düşük maliyetli havayollarını yeni koşullara uyum sağlamaya zorlamıştır. Günümüz pazarında, birincil havalimanlarına faaliyette bulunan veya sık uçuş yapanlar için sadakat programları sunan, birden çok uçak tipi kullanan düşük maliyetli havayollarına da rastlanmaktadır. Bu havayollarının, yolculara daha fazla hizmet sundukları, küresel dağıtım sistemlerini de kullandığı, hatta uzun menzilli güzergâhlarda uçtukları da görülmektedir (Boeing, 2015).

Hibrid havayolları çoğunlukla en az üç saat süren kısa mesafe uçuşları üzerinde çalışmaktadır. Düşük maliyetli temel modelinin aksine bu tarz havayollarının uçak içi değişiklikler için daha fazla alan sağlamaktadır; koltuklar deri ile kaplıdır; kabin ışığı daha kalitelidir, iki yolcu sınıfı ekstra bir ücretle mevcuttur, eğlence seçeneği daha fazladır, yiyecek ve içecekler ekstra bir ücretle mevcuttur (bazı havayollarında bunlar bilet ücretine dâhildir) ve aynı zamanda WiFi ve FF programı da bulunmaktadır. Tüm bunlara ek olarak bazı hibrid havayolları büyük havayolları ile işbirliği halinde sözleşmeler imzalamış böylece uçuş networklerini genişletip geniş havayollarına yolcuları aktarmada iyi bir şekilde hizmet sağlamış olmaktadır (Vidovic, Stimac ve Vince, 2013).

Stimac, Vince ve Vidovic (2012)'ne göre, kendi modeli içerisindeki hibrid bir hava taşıyıcısı kendi iş modelinin daha iyi gelişmesi için önemli gördüğü diğer iş modellerinin unsurlarını kullanır. Tablo 3.5 hibrid modelin özelliklerini; yani bu modelin geleneksel havayolları ve düşük maliyetli havayolları iş modellerinden aldığı temel özellikleri göstermektedir.

Tablo 3.5: Düşük maliyetli ve geleneksel modelinin özelliklerine bağlı hibrid bir modelin özellikleri (Stimac, Vince ve Vidovic 2012).

Düşük maliyetli bir taşıyıcı eklenenler		Ağ taşıyıcısına eklenenler
Koltuk rezervasyonu		Ücretlendirmede artan esneklik
Ücretsiz yiyecek ve içecek		Yemek hizmetinde azalan hacim
Audio ve video eğlence	Hibrid Taşıyıcı	Uçak yerde kalma süresinin 30 dakikan az bir süreye inmesi
Sadakat Programı		Agresif pazarlama politikalarının kullanılması
Transfer uçuşlar		Sektörde fiyat belirleyici olma
Yolcu varış noktalarına kaydetmek		Biletlerin doğrudan satışı
Farklı sistem ücretleri		Noktadan-noktaya bazda çok sayıda rota
Bilet satışında seyahat acenteleri kullanmak		

Literatürde genellikle geleneksel havayolları ve düşük maliyetli bileşenleri ile gördüğümüz hibrid havayolları oluşumu, dünyada ve Türkiye’de, charter ile düşük maliyetli; bölgesel ile düşük maliyetli birleşimi olan havayolları kapsamında da görülmektedir. Uçaklarını uçak içi hizmetlere de karışmadan tümünden tur operatörlerine kiralarak faaliyet gösteren havayolları olduğu gibi, bu tür kiralamalarda uçak içi hizmet kalitesinde belirlenmiş işletme standartları

uygulayanlar da mevcuttur. Bazı havayolları ise uçağı kısmen kiralamakta, kendisi de koltuk satışı yapmaktadır. Uçuş hizmetleri ile uçuş sonrası hizmetlerin (otel rezervasyonları, araç kiralama, şehir bağlantısı vb.) birleştirildiğı de görölmektedir. Diğer yandan, bazı havayolları kendi charter uçuşlarının yanı sıra uçaklarını bölgesel uçuşlar içinde kiralamakta veya bu havayolları ile birlikte hareket etmektedirler. Bu örneklerin çoğaltılması mümkündür.

Bu doğrultuda literatürde altı farklı hibrid modeli görmek mümkündür. Bunlar (a) charter ve düşük maliyetli arasında kalan modeller (b) düşük maliyetli ve geleneksel birleşimi modeller (c) düşük maliyetli havayollarında birinci sınıf seçeneğı olan modeller (d) hem kargo hem de yolcu taşımacılığı yapan düşük maliyetliler (e) uzun menzilli ucular yapan düşük maliyetliler (f) bölgesel uçuşlara yönelen düşük maliyetliler (Stimac, Vince ve Vidovic, 2012: 6-9; DLR, 2008'den uyarlanmıştır). Bu modellerin açıklamaları ve örnekleri Tablo 3.6'de verilmiştir.

Tablo 3.6: Çeşitli hibrid havayolu yapıları (Stimac, Vince ve Vidovic, 2012; DLR, 2008).

	Karakter Yapısı	Örnek
Düşük Maliyetli-Charter	Hem tur operatörlerinin kullanımı hem de bilet satışı.	Air Berlin
Düşük Maliyetli-Geleneksel	Farklı uçak tipleri, kuvvetli bir ağ yapısı ama düşük ücretler.	Air Baltic Aer Lingys
Düşük Maliyetlide 1.Sınıf	Bağlılık programı kullanımı ve birinci sınıf.	Debonair
Düşük Maliyetli ve Kargo	Hem kargo hem yolcu taşımacılığı. Genellikle gündüz yolcu gece kargo taşınır.	TNT Airways
Düşük Maliyetli ve Uzun Menzilli	-	Air Asia
Düşük Maliyetli ve Bölgesel	Sadece ücretlendirmede ve verim yönetiminde düşük maliyetli.	Fly Be Inter Sky

3.4.2 Havayolları İş Modellerinin Karşılaştırılması ve Sınıflandırılması

Havayollarının iş modellerine ilişkin literatürün neredeyse tamamı, bu modellerin anlaşılır ve uygulanabilir olması için kıyaslanabilmesi ve analiz edilebilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Birçok yazar havayolları iş modellerini

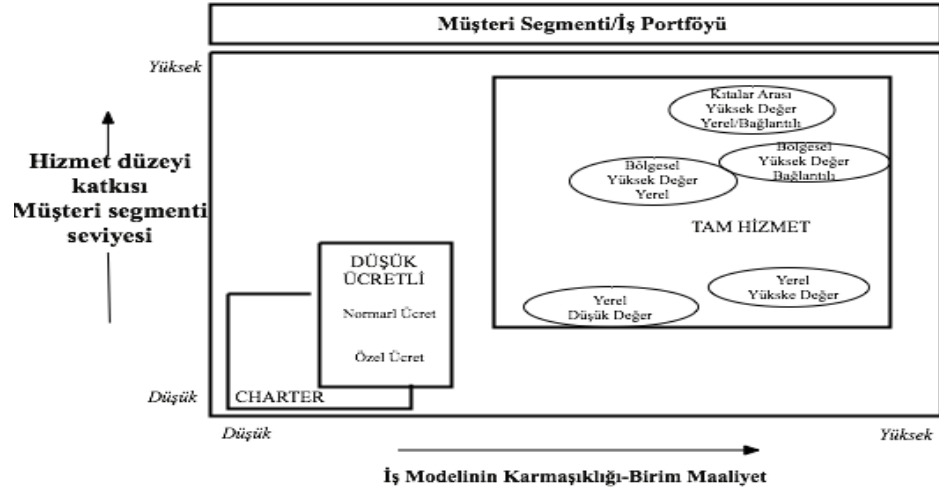
değerlendirirken özellikle bu modellerin altındaki faktörleri değerlendirmiştir. Bu değerlendirmelerde havayolları iş modelleri genel olarak; operasyonel faaliyetler, ağ yapıları, hizmet kalitesi ve uçuş mesafesi gibi organizasyon faktörleri ele alınarak çeşitli taksonomiler kapsamında kıyaslamalar yapılmıştır. Bu taksonomi ve değerlendirmelerden öne çıkanlar aşağıda verilmektedir.

Bieger ve Wittmer (2006) havayolu iş modellerini itici başarı güçleri doğrultusunda karşılaştırmaktadır.

Tablo 3.7: Havayolu iş modellerinin başarı güçleri (Bieger ve Wittmer, 2006).

İş modelleri	Geleneksel Taşıyıcılar	Düşük Ücret	Charter	Bölgesel
Başarı faktörleri	Geniş piyasa payı/Pazar payı ve büyüme (ağ etkilerinden dolayı) iyi ve homojen süreç ve kalite elde etmek için stratejik ittifaklar yeteneği	Basit süreçler maliyet verimi Güçlü trafik akışı	Tur işlemi bağıntısı/ Bütünleşme Maliyet verimliliği Entegre kapasite yönetimi	Stratejik ittifaklarla esnek iş birliği Maliyet verimi yerel pazarların hakimiyeti
Şu anki güdüleme faktörleri	Pazarlar ve Pazar payları için araştırma	Kendinden üretmedeki güçlü trafik akışı için araştırma ile güdülenmiş	Pazar ve değer zinciri entegrasyonu ile ilgili tur operatörleri ile güdülenmiş	Niş için araştırma
İş modeli perspektifi	Sağlamlaştırmayı çevresel destinasyonlara yönlendiren pazarların bölümü En iyi ödeme segmentine konsantrasyon iyi ödeme segmentlerine yeteneklerin daha iyi uyumu) daha küçük uçaklar, daha sıklıkla)	-	-	İşin nişe konsantrasyonu Stratejik ittifaklarla daha yakın işbirliği

Franke (2004), havayollarında rekabeti ağ taşıyıcıları ve düşük maliyetli taşıyıcıların karşılaştırması olarak ele almış ve bu rekabetin karmaşıklığını hizmet seviyesi ve müşteriler açısından aşağıda verilen şekil doğrultusunda haritalandırmıştır.



Şekil 3.3: Ağlara göre iş modeli kıyaslaması (Franke, 2004).

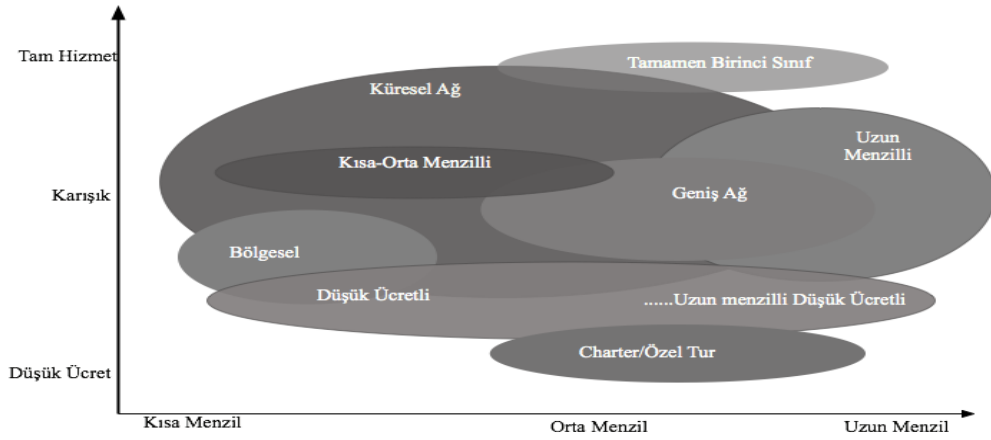
Nair, Palacios ve Ruiz (2011a) havayolları iş modelleri analizi için benchmark ölçümleri kullanmış ve on faktör ele almıştır. Bu doğrultuda yazarlar Osterwalder'in sistem modelini (2004) kullanarak havayolları modelleri arasında net sınırlar oluşturmuştur. Bir diğer deyişle, havayolları için niteliksel bir karşılaştırma modeli oluşturmuşlardır. Bu sistemin geleneksel bir havayoluna yapılan uygulaması aşağıda verilmiştir.



Şekil 3.4: Geleneksel havayolları osterwalder sistem modelinin uygulanması (Nair, Palacios ve Ruiz, 2011a; Osterwalder, 2004).

Moreira (2014), havayollarının büyüme stratejilerine odaklandığı çalışmasında havayollarının iş modellerinde iki temel ölçüt kullandığını vurgulamıştır. Bu ölçütler; hizmetlerin gelişmişliği ve yerine getirilmesi ve uçuşların uzunluğu olarak ele

alınmış ve havayolu iş modelleri ve stratejisi için Boeing (2007) taksonomisi kullanılmıştır.



Şekil 3.5: Havayolu iş modelleri (Boeing, 2015).

Diğer yandan, Lohman ve Koo (2013), geleneksel, düşük maliyetli ve hibrid modellerin uygulamalardaki etkilerini belirlemek amacıyla ABD'nin dokuz ana havayolu işletmesinden topladıkları veriler ile kar, bağlantılar, erişim kolaylığı, konfor, uçak tipleri ve iş gücü açısından değerlendirmişlerdir. Yapılan değerlendirme doğrultusunda, yazarlar günümüzde iş modellerinin net ayrımlar ile değil süreklilik gerektiren bir süreç ile oluşturulduğunu vurgulamışlar ve havayollarının iş modellerinin geleneksel, düşük maliyetli ve hibrid olarak keskin sınırlamaları bulunmadığını belirtmişlerdir. Bir diğer deyişle, havayollarının iş modellerinin keskin sınırlarının olmayıp farklı modellerden unsurları kapsadığı sonucuna varmışlardır (Lohman, Koo, 2013: 8). Tablo 3.8'da, Lohman, Koo (2013) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları verilmiştir.

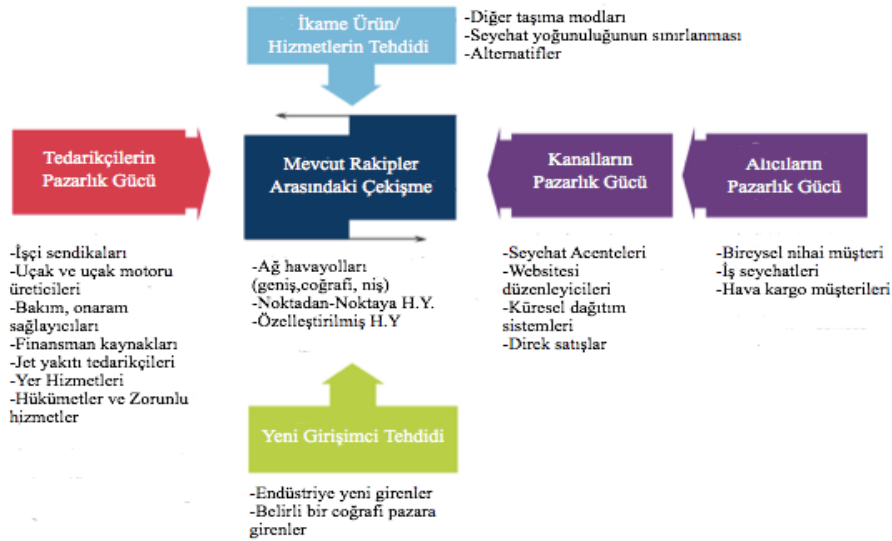
Tablo 3.8: Havayolları için ortalama kıyaslama indeksleri (Lohman, Koo, 2013: 9).

	AirTran	SouthWest	Jetblue	Skywest	Hawaiian	Alaska	Continental	American	Delta	St. Sapma
Gelir endeksi	0,19	0,32	0,26	0,46	0,50	0,61	0,66	0,67	0,83	0,21
Bağlantı endeksi	0,27	0,47	0,47	0,56	0,61	0,48	0,53	0,66	0,72	0,13
Kolaylık endeksi	0,79	0,58	0,83	0,27	0,35	0,40	0,61	0,61	0,41	0,18
Konfor endeksi	0,31	0,56	0,40	0,65	0,21	0,71	0,57	0,56	0,54	0,16
Uçak endeksi	0,37	0,23	0,24	0,59	0,60	0,60	0,51	0,79	0,73	0,20
Emek endeksi	0,14	0,36	0,38	0,17	0,54	0,54	0,79	0,83	0,71	0,25
St. sapma	0,19	0,14	0,22	0,19	0,16	0,16	0,10	0,11	0,15	
Ortalama	0,33	0,42	0,43	0,45	0,47	0,47	0,63	0,65	0,66	

3.5 Havayolları Sektörünün Analizi

Günümüz havayolu işletmeleri stratejilerini serbestleşme ortamı doğrultusunda çeşitlendirmiştir. Bu kapsamda havayolları faaliyetleri için sektör analizinin oldukça önemli bir rolü olduğu açıktır. Strateji üzerine literatür araştırmamız hatırlanacak olursa, EÖT kapsamında Porter (1980), işletmelerin rekabet doğrultusunda sektör yapısını anlamak ve doğru strateji tercihi için sektör rekabetini şekillendiren beş kuvvet modeli sunmaktadır. Literatürde, günümüz havacılık endüstrisinde ki bu faktörler aşağıdaki şekillerde incelenmiştir.

IATA (2011) “Vision 2050” raporunda Porter (1980, 1985) beş kuvvet modelini havayolları açısından incelemiş ve sadece rakipler arası çekişme ile endüstrinin incelenmemesi gerekliliği üzerinde durmuştur.



Şekil 3.6: Havayolu Endüstrisinde 4 Rekabet Kuvveti (IATA, 2011: 22).

Serbestleşmenin etkileri bu noktada açıkça gözükmemektedir. Değişen sektör yapısı, dinamik stratejilerin oluşumunu beraberinde getirmiş ve sadece yeniliğe ayak uydurabilen işletmeler ayakta kalabilmiştir. Aşağıda, Porter'ın 5 kuvveti açısından havacılık endüstrisi incelemeleri detaylı olarak açıklanmıştır.

Yeni Girişim Tehdidi: Modern havacılık endüstrisinde yeni girişim çok maliyetli ve zor olarak nitelendirilmektedir. Bunun sebebi sektörde oldukça fazla giriş engeli bulunmasıdır. Bu engeller kapsamında ilk olarak düzenleyici devlet

sınırlamalarından söz etmek gerekmektedir (sermaye, uçak sayısı, örgütsel yapılanma vb. koşullar).

Bir diğer girişim engeli ise slot tahsisi/mevcudiyetidir. Slot, kısaca, bir havalimanından uçuş yapabilme hakkı olarak ifade edilebilir. Şöyle ki, birçok havalimanında hava trafiği kapasitesine ulaşılmıştır ve yeni uçuşlar için yer yoktur. Kapasite artışı sağlanan durumlarda ise, uçuş hakkı öncelikle tarifeli sefer yapan mevcut işletmelere kullandırılmaktadır. Havayolları arasında dengeli (hakkaniyetli) paylaşımın sağlanmasını teminen bir takım yasal düzenlemeler uygulanmaktadır. Avrupa'daki kurallar IATA Modeli esas alınarak, AB Konseyi'nin 95/93 sayılı Kuralı ile düzenlenmiştir. IATA Modeli esas olarak, işletmelerin geçmişe dayalı tarihi haklarını (Grandfather Rrinciple³) ön planda tutmaktadır. Türkiye'de de benzer uygulama söz konusudur. Diğer bir ifade ile pazara yeni giren/girecek işletmelerin slot alması zor bir durumdur. Ülkemizde, çoğu havayolunun sefer gerçekleştirmek istediği İstanbul Atatürk Havalimanı uçak kabul kapasitesi sınırlarını zorlamakta olup tüm yeni slotlar neredeyse tarihi haklar bağlamında THY'na tahsis edilmektedir. Bu da diğer Türk havayolu işletmelerini diğer havalimanlarını kullanmaya zorlamakta, gelişimlerine kısıtlama getirmektedir.

Bir diğer önemli husus ise mevcut oyuncuların ölçek ekonomisi doğrultusunda yeni girişimlere karşı korunmasıdır, bu sebeple yeni havayolları genellikle noktadan noktaya strateji tercih etmektedir. İlerleyen bölümlerde detaylı inceleneceği üzere bu stratejiler işletmelerin sürdürülebilirliği için yeterli olmamaktadır. Yetersiz büyüme sebebiyle ekonomik açıdan zora girerek sektörden ayrılan birçok havayolu örneklerinin bulunması ise yeni girişimciler için olumsuz analizlere sebep olmaktadır (Shaw, 2007: 78-80).

Tedarikçilerin Gücü: Havayolları için tekel gücüne sahip tedarikçi listesi oldukça uzundur. Havalimanı ve terminal işletmecileri, bilet satış sistemleri, hava trafik hizmeti işletmecileri, havalimanı yer hizmetleri işletmeleri, uçak yakıt işletmeleri, uçak imalatçıları/yedek parça satıcıları ve bakım kuruluşları gibi birçok önemli tedarikçinin yer aldığı bu sektörde neredeyse tekel statüsüne sahip olan kuruluşlar havayolu işletmelerinin stratejilerini ilk elden etkilemektedir. Bu konudaki en önemli örneklerden biri olarak Küresel Dağıtım Kuruluşları (GDS; Global Distribution Systems) gösterilebilir. Havayolları işletmelerinin bilet satış faaliyetlerini

³ "Grandfather" hakkı, pazara giriş – sefere başlama - tarihine dayalıdır. Doğal olarak bu uygulama yıllardır faaliyet gösteren milli havayolu taşıyıcılar lehindedir.

destekleyen bu küresel sistemler, acentelere kadar uzanan ağları yönetmekte olup sistemin işleyişi açısından çok büyük öneme sahiptirler. Havayolu işletmeleri ve acentelerin ortak bilgisayar programları üzerinden rezervasyon ve satış yapabildiği bu sistemlerin önemi tartışmasız olup hizmet alınması kaçınılmazdır (Shaw, 2007: 84). Diğer bir örnek havalimanları terminal işletmecilerini gösterebilir. Çoğu özel kuruluş olan bu işletmeler buldukları havalimanlarında tekel konumundadır.

Alıcıların (Yolcuların) Gücü: Günümüzde havayolu sektöründe alıcıların pazarlık gücünden söz etmek mümkün olmayıp, tercih çeşitliliği mevcuttur. Geçmiş yıllarda çok uçuş yapan alıcı işletmelerin/kişilerin acenteler ile pazarlık imkanı varken internetten bilet satışlarının yoğunlaşması, özellikle de havayolu işletmelerinin kendi internet sitelerinden doğrudan bilet satışı alıcıların pazarlık gücünü ortadan kaldırmıştır. İnternet üzerinden bilet satışı sebebiyle, dağıtım sistemleri çoğalmış ve havayollarının artık acentelere satış açısından ihtiyacı oldukça azalmıştır. Ancak bu gelişme alıcılar için beraberinde tüm işletmelerin bilet ücretlerini rahatlıkla görme ve ona göre tercih avantajını yaratmıştır. Bunun yanı sıra, düşük maliyetli taşıyıcıların sektörde çoğalması bilet fiyatları açısından yolcular için diğer bir avantaj olmuştur. Ayrıca, yolcu hakları konusunda getirilen yasal düzenlemeler ile (gecikme, iptal gibi durumlarda yeni haklar) yolcular daha çok korunur hale gelmiştir. Tüm bu gelişmeler, havayollarının tek taraflı hizmet gücünü azaltmış, Porter'ın 5 kuvvet analizi bağlamında yolcuların gücünü artırmıştır. Ayrıca, yolcuların farklı hizmetlere göre farklı ücretlerde uçuş/bilet bulabilme imkânının artması da daha güçlü bir konuma gelmelerini sağlamıştır.

Ayrıca, havayolları literatüründe alıcıların gücünün iki alt başlık altında da incelendiğini görmekteyiz. Burada acenteler ve internet siteleri son alıcıdan ayrı olarak ele almıştır.

İkame Tehdidi: Günümüz teknolojik gelişmeleri, havayolları işletmelerini etkilemekte olan birçok yeni ikame tehdidi de ortaya çıkarmıştır. Bunlardan bazıları; video konferanslar, e-posta ortamı, akıllı telefonlar ve özellikle Türkiye'de de son yıllarda hızla yaygınlaşmakta olan hızlı tren seferleridir. Bu ve benzeri faktörler havayolları ile seyahat etme gerekliliğini – azaltmakta ve potansiyel müşteriler için daha kolay daha erişilebilir iletişim-ulaşım imkânları sağlamaktadır.

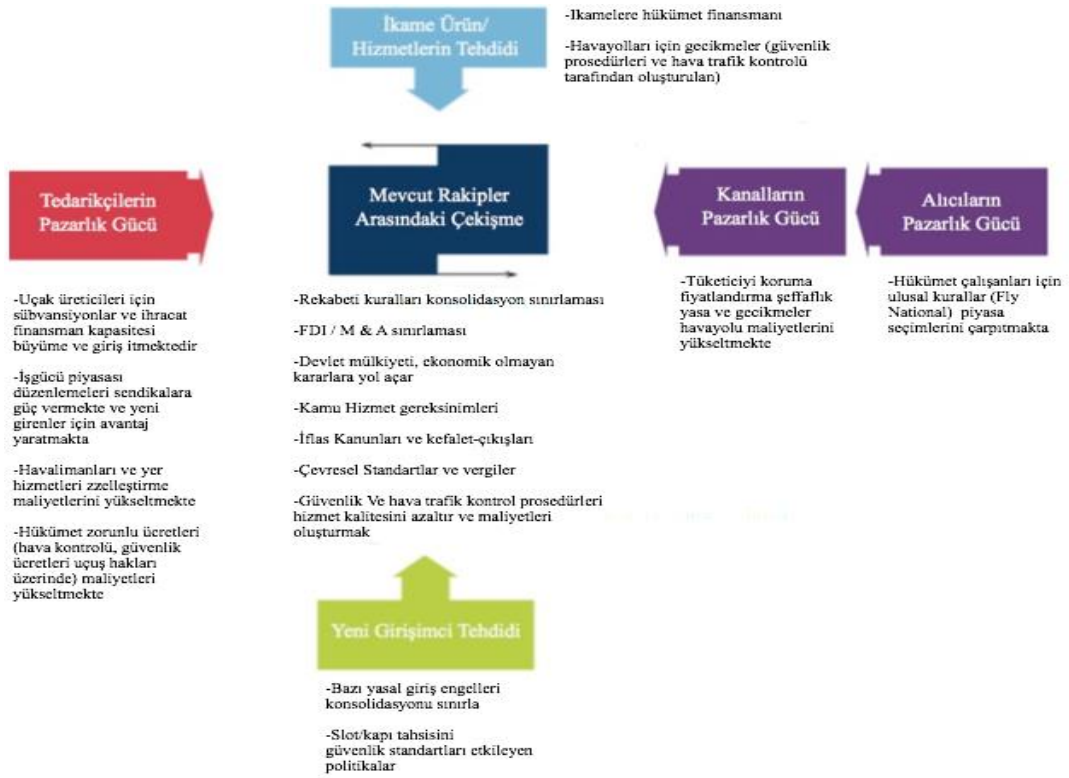
Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme: Mevcut rakipler arasındaki çekişmeleri havayolları açısından ele alırsak, havayolu endüstrisinin tam bir paradoks içinde

olduğunu görmekteyiz. Düşük maliyetli taşıyıcıların artması ile mevcut pazarlarda kıyasıya denilebilecek bir rekabet ortamı mevcuttur (Moreira, 2014: 56). Bunun yanı sıra, havayolu taşımacılığındaki talep esnekliğinin yüksekliği, rekabeti artıran önemli etkenlerden biri haline gelmiştir (Boeing, 2013; Boeing, 2014). Diğer yandan, pazar paylaşımına ilişkin düzenlemeler (tarifeli-tarifesiz) ve değişken işletme maliyetleri rekabeti tetikleyen faktörler olmuştur. Serbestleşme sürecinin sektör yapısını önemli derecede etkilediği ve bunun doğal bir etkisi olarak havayolu işletmelerinin rekabet stratejisi için tercihlerinin de (jenerik stratejiler) etkilendiği görülmektedir. Havayollarının faaliyet türüne göre hangi genel rekabet stratejisini seçeceğini tercih etmesi gerekir.

Diğer yandan, literatürdeki bahsedilen çalışmalara ve günümüz gelişmeleri dikkate alındığında rekabet faktörlerine aşağıdaki konularında eklenmesi mümkündür.

Devlet Etkisi: Serbestleşme uygulamalarına rağmen, devlet karar ve uygulamalarının havayolları üzerindeki etkisi hala devam etmektedir. Aslında serbestleşmenin tam olarak uygulandığını söylemek henüz mümkün değildir. Mevcut serbestleşme uygulamalarının havayolu sektöründe kıran-kırana bir rekabet ortamı yarattığı doğrudur. Ancak, havacılık faaliyetlerini doğrudan etkileyen ekonomik kararlar, sendikal uygulamalar, yolculara yönelik aşırı korumacı düzenlemeler, çevresel kısıtlamalar vb. havayollarını kısıtlayabilmektedir (IATA, 2011: 43).

IATA (2011) raporda, devletin havayolları üzerindeki etkisini aşağıda ki şekil ile göstermiştir (Şekil 3.7);



Şekil 3.7: Havayolu endüstrisinde devletin etkisi (IATA, 2011: 44).

Teknoloji: Rodriquez, Moreno-Izquierdo, Ribes (2011) özellikle internet ortamındaki teknolojik gelişme bağlamında havayolları ve yolcular arasındaki iletişim gelişimine dikkat çekmiş ve yolcuların havayolları ve uygulamaları hakkında hızlı ve kapsamlı bilgi alışından kaynaklanan yeni ilişki şekline değinmiştir. İnternet ortamının havayollarının rekabet stratejilerinde değişikliğe neden olduğu gerçektir. Diğer yandan, teknolojinin havayolları üzerindeki etkisine uçak-motor teknolojisindeki gelişmeleri de eklemek gerekir. Şöyle ki, yeni nesil uçak-motorların daha az yakıt tüketmesi, sağlanan maliyet avantajı sonucu bu uçakları kullanmayı tercih eden havayolları için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Aynı şekilde, daha sessiz motorlar, özellikle Avrupa havalimanlarına yapılan uçuşlarda, ek ücret ödenmesinin önüne geçmektedir. Rodriquez, Moreno-Izquierdo, Ribes (2011) ise, havayolları endüstrisini havayollarının uluslararasılaşma nedenlerini ortaya çıkarmak için analiz etmiştir. Rodriquez, Moreno-Izquierdo ve Ribes'e göre (2011) ortaya çıkan yeni teknolojiler işletmeler ve potansiyel müşteriler arasında ki ilişkide değişikliğe neden olmuştur. Bu değişimin en temel sebebi ise internet olarak gösterilmektedir çünkü internet tüketicilerin havayollarının sunduğu seçenekler hakkında daha fazla bilgi toplamalarına olanak sağlamaktadır. Bu kapsamda,

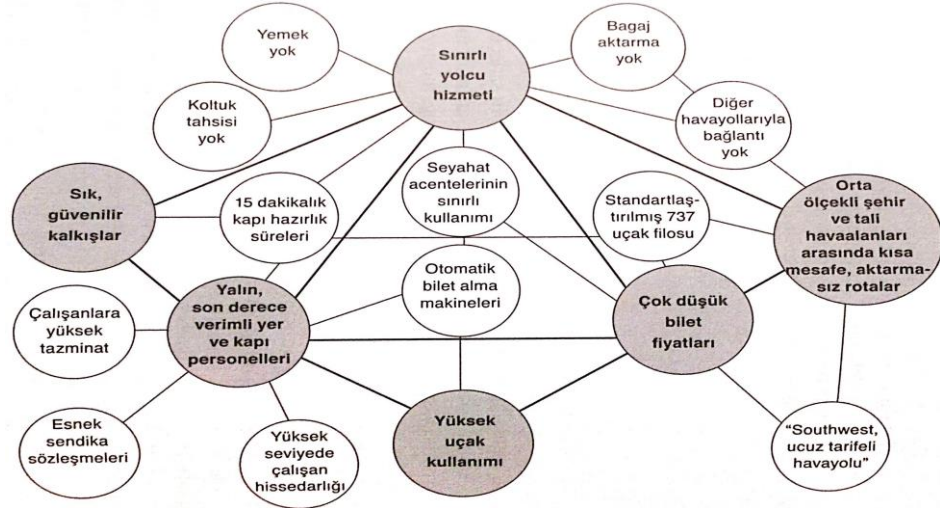
Rodriquez, Moreno-Izquierdo ve Ribes havayolu sektöründe teknoloji ve internetin aracı satıcıların ortadan kaldırılmasına yol açtığını ve bu sebeple teknoloji faktörünün endüstri analizinde ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Bu çalışmada ele alınan bir diğer husus ise, ikame ürünlerin tehdididir. Rodriquez, Moreno-Izquierdo ve Ribes, araştırmalarında ikame ürünlerin tehdidini ve teknolojiyi havayolu rekabetinin doğasını etkileyen en önemli faktörler olarak ele almakta ve Tablo 3.9 doğrultusunda Porter’ın beş kuvvet modelini ele almışlardır.

Tablo 3.9: Porter 5 kuvvetinin havayolu endüstrisine uyarlanması (Rodriquez, Moreno-Izquierdo, Ribes, 2011).

Yeni Girişimcilerin Tehdidi	Alıcıların/Tedarikcilerin Pazarlık Gücü	İkame Ürünlerin Tehdidi	Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme
<ul style="list-style-type: none"> -Giriş Engelleri -Sınırlı slot -Havaalanı düzenlemeleri -Havayolu Stratejileri -Konsantrasyon -Ölçek Ekonomileri -Agresif fiyatlar 	<ul style="list-style-type: none"> -Yeni teknolojiler -Alıcıların daha fazla pazarlık gücü olması -Aracı sayısının az oluşu 	<ul style="list-style-type: none"> -Düşük maliyetli havayollarının tehdidi -Alıcıların seçiminde fiyatların belirleyici olması -Belirli hatlarda doğrudan rakipler 	<ul style="list-style-type: none"> -Mükemmel bir rekabet ortamı olmaması -Sınırlı sayıda rakip -Yetkililerde fazla sorumluluk olması -Girişi caydıran bir pazar olması

3.6 Havayollarında Temel Yetkinlikler

Havayolları temel yetkinlikleri konusundaki önemli bir çalışma Porter’ın (1996) Southwest Airlines’de yaptığı inceleme ve değerlendirmelerdir. Porter’ın “stratejiler, yetkinlikler ve faaliyetlerin birbiriyle olan yakın ilişkileri bağlamında bunlardan birinin aksamasının tüm sistemi aksatacak ve birinin fazlası diğerinin eksiği olacaktır” görüşü halen geçerliliğini korumaktadır. Porter, çalışmasında geliştirdiği faaliyet sistemleri haritası, işletmenin stratejik konumlanmasını ve buna uygun tasarlanan özel faaliyetler grubunu göstermektedir. Porter, açık bir stratejik konumlanması olan işletmelerde, çok sayıda üst düzey strateji teması (taranmış daireler) tespit edilerek birbiriyle yakından bağlantılı faaliyetlerden (beyaz daireler) oluşan kümeler aracılığıyla, faaliyetlerin yürütülebileceği üzerinde durmuştur.



Şekil 3.8: Temel yetkinlikler southwest havayolları faaliyet sistemi (Porter, 1996).

Uygulama stratejik olarak oluşturulduktan ve konumlandırma tamamlandıktan sonra stratejinin farklı bir faaliyet dizisi içeren özgün ve değerli bir konum yaratmak olduğunu anlamak kolaylaşmaktadır. Özgün bir konum seçmek ile işletmeler sürdürülebilir üstünlük yakalamak için aynı zamanda ‘trade-off’ kavramını anlamalı ve bir şeyin fazlasının bir başka şeyin azını gerektirdiği felsefesini faaliyetlerinde uygulamalıdır. Yukarıda, Southwest Airlines tarafından belirlenen temel yetkinlikler mavi yuvarlak içerisinde verilmektedir ve faaliyetlerden herhangi birisinin uyumsuzluğu sebebiyle tüm sistemin ciddi zarara uğrayacağı açıkça görülmektedir.

Doganis (2006), havayollarında temel yetkinliğine odaklanmanın özellikle işgücü verimliliğini artırarak, önemli maliyet avantajları elde ettiğini belirtmektedir (Doganis, 2006: 174). Aynı yönde, Yüksel ve Gerede (2012) çalışmalarında havayollarının sahip oldukları yeteneklere odaklanmalarını, diğer faaliyetlerini ise dış kaynaklardan sağlamalarını Türkiye’de hava aracı bakımı faaliyetleri açısından değerlendirmekte ve bu sayede havayollarının “hem yatırım hem de işletme maliyetlerini azaltmakta” olduğunu belirtmektedir (Yüksel ve Gerede, 2012: 130).

Nair, Palacios ve Tafur ise, “Özünde temel yetkinlik olan havayolu iş modellerinin esnekliği” başlıklı 2011 tarihli yazılarında sanayi ile kıyaslama yoluyla havayollarının temel zayıflıklarını araştırmışlar ve bu zayıflıkları gidermek için havayollarınca uygulanan 10 temel yetkinlik belirlemiştir. Bunlar; marka havayolu olma, marka havayoluna dönüşme, ürün çeşitlendirme, yeni pazara girişler, süregelen yenilikler, ortaklıklar, servis (hizmet) güçlendirme, satış güçlendirme, ilk hamle, yıkıcı yenilik, sıradanlaşma ve küreselleşme olarak çalışmalarında ele

alınmaktadır. Nair, Palacios ve Tafur (2011b) tarafından sunulan temel yetkinliklerden Türkiye’de faaliyet gösteren havayollarında öne çıkanlar ve havayolları ile yapılan görüşmeler doğrultusunda Türkiye’deki havayolları tarafından gerçekleştirilen uygulamalar da örneklendirilerek aşağıda açıklanmıştır:

Marka Havayolları olma; özellikle rekabetçi pazarlarda uzun süre kalabilmek için riski azaltmak amacıyla marka cazibesini artırmaya yönelik reklam faaliyetlerine ağırlık verilmesini gerektirmektedir. Amaç, pazarda emniyetli ve kaliteli (farklı) hizmetler ile yer almak ve tercih edilmektir. Örneğin, Hindistan’ın en büyük havayolu işletmesi olan Kingfisher bu amaçla sosyal medyanın yaygın kullanımını (kapsamlı bir web sitesi ve twitter hesabı) esas almıştır. Kingfisher, bu şekilde müşteri kitlesine ve onların görüşlerine daha kolay ulaşmış ve aktif sohbet ortamı yaratmıştır. Ayrıca, müşteri kitlesi yeni uygulamalar (yeni hatlar, indirimli uçuşlar, vb) hakkında en seri şekilde bilgilendirmeye başlamıştır. Bu uygulama, ürünlerde çeşitliliği ve esnekliğide beraberinde getirmiş, pazar payı artmıştır. Yoğun reklam stratejisini uygulayan bir diğer havayolu da Singapur Havayolları’dır (Nair, Palacios, Tafur, 2011b). Reklamlarda yeni uçak, yeni hatlar, geniş/rahat koltuklar, kabin içi eğlence sistemleri, zengin ikram hizmetleri vb. özellikler ön plana çıkartılmaktadır. Müşteriler “kalite farkı” gösterilerek etkilenmeye çalışılmaktadır. Türkiye’nin uzun yıllar marka havayolu olan THY, geçmiş yıllarda bu özelliği kaybetmiş, ancak aşağıda belirtilen şekilde tekrar marka havayolu olmayı başarmıştır.

Marka Havayoluna Dönüşme; Bu yaklaşım, mevcut faaliyet/hizmetlerde yeni düzenlemeler ile markalaşmaya ulaşmaktır. Bu konuda en iyi örneği THY teşkil etmektedir. 2006-2010 yılları arasında Avrupa’nın en çok büyüyen ve karlılığını iki katına çıkaran THY’nin en büyük sorunu mevcut güvensizlik ortamı (uçuş emniyeti) ve düşük/yetersiz hizmet kalitesiydi. THY, 2010 yılından itibaren yeni bir imaj için, filosunu hızla yeni uçaklar ile değiştirdi, uçak içlerini daha canlı/etkili hale getirdi, kabin içi servislerde (uçuş eğlence hizmetleri) son teknoloji ürünleri kullanmaya başladı ve ikram hizmetleri kalitesini artırdı. Özellikle de küresel marka havayolları ile yeni pazarlarda rekabet edecek şekilde oldukça büyük bütçeli kapsamlı reklam faaliyetleri başlatmıştır. THY bu yeni uygulamalar ve tanıtım faaliyetlerinde oldukça başarılı olmuştur. Ayrıca, Pegasus ve AtlasGlobal’da, kendi iş modellerinde marka olma amacıyla yoğun medya kampanyaları yürütmektedir.

Yüksek Hizmet Kalitesi; Marka havayolları veya marka havayoluna dönüşmek isteyen havayollarının yüksek hizmet kalitesini ön planda tutacağı muhakkaktır. THY, bir marka havayolu olarak bunu yapmaktadır. AtlasGlobal'ın da marka havayoluna dönüşme gayreti içinde hizmet kalitesini yükseltmeyi hedeflediği görülmektedir (Örneğin ikram servis kalitesi ve sunumu; uçan şef uygulaması).

Gecikmelerden Kaçınma; Tarifeli seferler yapan havayolları açısından uçağın tarifesinde yazan saatte kalkması önemli bir imaj değeridir. Seferlerinde sürekli aksama/gecikme yaşayan havayollarının tercih edilme oranının azalacağı muhakkaktır. Yapılan görüşmelerde, Pegasus'un zamanında kalkışa çok önem vermekte olduğu görülmüştür.

Uçağı Gün İçinde Mümkün Olan En Yüksek Uçuş Saatiyle Kullanımı; Yine Pegasus tarafından dikkate alınan bu yetkinlik, uçakların havalimanlarındaki hizmetlerinde kısıtlama ile daha az süre yerde kalmasını ve bu şekilde aynı uçak ile daha çok sefer yapılabilmesine imkan vermektedir. Pegasus bunu sağlamak için örneğin her iniş/kalkışta tam kabin temizliği yapmamakta, normalde yer hizmetlerince yapılması gereken– koltuk başlıklarının düzeltilmesi, kemerlerin bağlı pozisyona getirilmesi gibi - bazı hizmetleri de kabin personeli tarafından yaptırmaktadır.

Kısıtlı-Ücretli Kabin İçi Hizmetler; Bu uygulama aslında – düşük maliyetli havayollarında - ürün çeşitlendirmenin bir parçasıdır. Ancak, Türkiye'de Pegasus, neredeyse tüm kabin içi hizmetleri (koltuk seçme, ikram vb.) isteğe bağlı ücretlendirerek kendi iş modelini buna göre oluşturmuştur.

Ucuz Bilet Ücretleri; Türkiye'de her havayolu işletmesi kendi biletinin daha ucuz olduğu yönünde reklam yapmakta, ucuz bilet ücreti ile yolcu çekmeye çalışmaktadır. Aslında sıkça kullanılan '29 TL'den, 49 TL' den başlayan fiyatlarla ifadesi sadece kısıtlı sayıda koltuk için çok önceden bilet alma ile mümkün olmakla birlikte popüler bir reklam olarak devam etmektedir.

Ürün çeşitlendirme; Çeşitlendirme, havayolları işletmelerinin çok yaygın kullandığı stratejilerden biri olup temelinde pazardaki mevcut belirsizliklere karşı beceriye dayalı strateji ve sonuç geliştirme yer almaktadır. Örneğin United Airlines, mevcut uçuş faaliyetleri ile bağlantılı olarak hizmetlerine araç kiralama ve otel rezervasyon işlemlerini de eklemiş, özellikle iş seyahatleri kapsamında uçuş ile konaklamayı ilişkilendirmiştir (Nair, Palacios, Tafur, 2011b). Havayolu işletmeleri

sadece ürün bazında değil faaliyet türü olarak da çeşitlendirmeye gidebilmektedirler. Örneğin kişiye özel / farklı havalimanı yer hizmetleri, ek bagaj hizmetleri, ikram hizmetleri, kargo hizmetleri, vb. faaliyetler için mevcut yapılar içinde veya dışında ek faaliyetler olarak yaygın bir şekilde görülmektedir. Öte yandan, birçok havayolu işletmesi pazardaki güçlü konumları ve mevcut uçuş ağlarının genişliğinin sağladığı avantaj ile yolcu ve kargo taşımacılığını birlikte yapmaktadır (özellikle yolcu uçakları altında yoğun kargo taşımacılığı). Türkiye’de de, Pegasus, AtlasGlobal, ve OnurAir’in ürün çeşitlendirmeye önem vermekte olduğu görülmektedir. Bunlar ve diğer bazı işletmelerin yukarıda United Airlines için belirtilen ek hizmetleri sundukları da görülmektedir.

Yeni pazara girişler; Yeni pazarlara giriş, yer edinme ve kalıcı olma havayolları için her zaman zor olmuştur. Yeni pazarlarda yeni hatlar açılması farklı stratejileri de beraberinde getirmektedir. Yeni bir hat açıldığında esneklik çok önemlidir. Özellikle yeterli esnekliğe sahip olmayan havayollarının yeni iş modelleri geliştirmesi dahi gerekebilmektedir. AtlasGlobal’in yeni pazarlara daha rahat girebilmek için, bu ülkelerde ortaklıklar geliştirmesi (yeni havayolu işletmeleri kurması), bu yetkinliğe güzel bir örnektir.

Süregelen yenilikler; Havayolu sektörü teknoloji başta olmak üzere sürekli bir gelişim içindedir. Havayollarının da bu gelişmelere ayak uydurması kaçınılmazdır. Havayolları sürekli geliştirmeler ve yenilikler ile müşteri kitlesini korumak, artırmak ihtiyacındadır. THY’nin son yıllarda sürekli geliştirilen özel yolcu ve kabin içi hizmetleri süregelen yenilikler kapsamındaki iyi örneklerdendir (Örneğin, THY’nin oldukça kapsamlı özelliklere haiz Planet isimli kabin eğlence sistemi bu tür yeniliklerdendir. THY’nin kabin içi eğlence sistemlerini kendi AR-GE olanakları ile daha da geliştirmeye yönelik çalışmalar yaptığı da bilinmektedir) (THY, Resmi Web Sitesi).

Ortaklıklar, birleşmeler; Günümüzde havayolu taşımacılığında, gün geçtikçe artan düşük maliyetli havayolu işletmeleri ile rekabet edebilmek, mevcut pazar payını koruyabilmek hatta hayatta kalabilmek için ortaklıklar ve birliktelikler oldukça yaygınlaşmıştır. Havayollarının birbirlerinin uçuş ağlarını kullanmaları, aynı sistem üzerinden birbirini takip eden uçuşlar için bilet satmaları ve yolcularını taşımaları daha verimli operasyonları sağlamakta, rekabet edebilirliği artırmaktadır. Ortaklık ve birleşmeler, Avrupa’daki serbestleşme uygulamalarının doğal bir sonucu

olarak en çok Avrupa havayolları arasında yaygındır (Oum, Park ve Zhang, 2000). Buna diğer ülkelerde yeni havayolu işletmeleri kurma ve alt marka oluşturma da eklenebilir. Bu kapsamda, Türkiye’den örnek olarak THY’nin dünyada bir çok önemli havayolu işletmesinin yer aldığı StarAlliance yapılanması içinde yer alması ile AtlasGlobal’in diğer ülkelerde kurmakta olduğu yeni ortaklıkları gösterebiliriz. SunExpress’in Almanya’da esas ortak konumunda olduğu bir havayolu işletmesi mevcuttur.

Servis (hizmet) güçlendirme (büyütme); Havayollarının hizmet güçlendirme ve büyütmelerinin rekabet koşullarına göre değişkenlik göstereceği muhakkaktır. Esneklik burada da ön plana çıkmakta olup değişen koşullara uyum gereklidir. Servis güçlendirme her zaman için rekabet avantajını geliştiren bir uygulamadır. Ürün ve hizmetler müşteri gözünde mükemmelleştiğinde, rekabetçi baskılar müşteriler lehine yeni avantajlar geliştirmeyi gerekli kılmaktadır (Mudie ve Pirrie, 2006 akt. Nair, Palacios, Tafur, 2011b). Servis güçlendirme konusunda da Türkiye’den verilebilecek en iyi örnek yine THY olup THY son yıllarda artan uçuş noktaları, büyüyen uçuş ağı ve sağlanan transit bağlantılar ile tercih edilme oranını oldukça yükseltmiştir. Taşınan transit yolcu sayısındaki önemli artış bunun göstergesidir).

Satış güçlendirme (artırma); Günümüzde birçok havayolu yolcuların havayolu bilgilerine daha kolay ve doğrudan ulaşımı için kendi web sitelerini geliştirmişler; rezervasyon ve satış işlemlerini de kendi web siteleri üzerinden yapmaya başlamışlardır. Bu uygulamaya ilk geçenlerden biri Soutwest Airlines olup bilet satışları için sadece kendi web sitesini kullanmaya başlamıştır. American ve Delta Havayolları da, Expedia ve Orbitz gibi web satış sitelerinden ayrılmıştır. Amerikan Havayolları bilet satışları için kendi web sitesini geliştirmiş/güçlendirmiştir. Özetle, havayolları eskinin geleneksel bilet satış şeklinden (havayolu satış büroları/acentelerden bilet alımı) vazgeçmekte, kendi web sitelerinden “on-line” satışa işlemlerine geçmektedirler (Türkiye’deki havayolları da benzer uygulama içinde olup yapılan görüşmeler bunu desteklemiştir).

İlk hamle (hatta ilk uçuş); Bir hatta ilk uçanlardan olmak havayolları için önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu durum özellikle daha önce uçuş yapılmayan yeni pazarlara girişte daha çok önem kazanmaktadır. İlk uçuşları yapan havayolları marka değerini daha çabuk ve kolay oluşturmaktadır. Sonradan sefere başlayanların ise pazarda pay bulabilmek/yaratmak için yüksek maliyetli tanıtım

yapmaları kaçınılmaz olmaktadır. Örneğin, South African Airlines, daha önce hiç bir havayolunun uçuş yapmadığı birçok Afrika hattında ilk uçuşu gerçekleştirerek kendine iyi bir avantaj sağlamıştır. THY ve AtlasGlobal'in yeni uçuş hatları bu kapsamdadır.

Yıkıcı yenilik; Düşük maliyetli taşımacılık gibi, pazardaki mevcut koşulları tümünden değiştirecek uygulamalar yıkıcı yenilikler kapsamında olup pazar paylarında ani değişikliklere yol açmaktadır. Uçuş öncesi ve sırasındaki bazı hizmetler azaltılmış olsa da diğerlerine göre oldukça ucuz olan bilet ücretleri yolcuları bu tür taşıyıcılara hızlı bir şekilde çekmekte, geleneksel havayollarında önemli yolcu kayıpları yaşanabilmektedir. Geleneksel havayollarının çok esnek olmayan yapılarının düşük maliyetli havayolları ile rekabette çok yavaş kaldığı görülmüştür. Türkiye'de Pegasus tarafından uygulanmaya başlanan düşük maliyetli yolcu taşımacılığı Pegasus'u özellikle taşınmakta olan iç hat yolcu sayısı bağlamında THY'ye rakip haline getirmiştir.

Sıradanlaşma; Geçmişte, havayolları genellikle marka değerlerini ön planda tutarak kolay anlaşılır ve güvenilir ürün çeşitlendirmeyi tercih ederken, büyüyen Pazar, yeni havayolları ve artan rekabet koşullarında mevcut ürünler zamanla yolcular gözünde sıradanlaşmış ve özellikle düşük maliyetli havayollarının devreye girmesi ile düşük bilet ücretlerine olan tercihlerin artması havayollarını yeni iş modellerine yönelmeyi zorunlu hale getirmiştir. Sıradanlaşmanın doğal bir sonucu, mevcut pazar payının korunması için uygun rekabet koşulları yaratılması bağlamında maliyetlerin düşürülerek bilet ücretlerinin azaltılması olmuştur. Diğer bir ifade ile ürün çeşitlendirme gerekli hale gelmiştir. Dünya'da ve Türkiye'de havayollarının ürün çeşitlendirme başta olmak üzere dikkate aldığı tüm yetkinlikler, sıradanlaşmadan kaçınmak için yapılan uygulamalardır.

Küreselleşme; Havayolları açısından bakıldığında küreselleşme stratejik ittifak oluşturma (ortaklık, birleşme, vb.) işlemidir. Bir ortaklığa katılma veya ortak olmadan stratejik işbirliğine gitme benzer sonuçları sağlamakta ve pazarda güçlenme bağlamında iyi işlemektedir. Örneğin Delta ve Northwest birleşerek bir dünya devi haline gelmiştir. Bu birleşmeye daha sonra United ve Continental'de katılmıştır. Dünyada mevcut pazar koşulları, havayolları için daha geniş bir yelpaze içinde varlıklarını sürdürme gereğini ortaya çıkarmıştır. Şöyle ki, büyük havayolları için (geleneksel) uçuş ağının genişliği (daha çok noktaya uçuş/bağlantı), filo

optimizasyonu, bütçe oluşturma/dengeleme gibi konular ön plana çıkmış, mevcut pazar paylarının korunması, yolcu sayısının artırılması ve de uçuşlarda yeterli yolcu sağlanarak optimizasyonun kazanılması için küreselleşme gerekli hale gelmiştir. Geniş bir yelpaze içinde yer almak esnekliği arttırdığı gibi geniş bağlantı ağı ile yolcu sayısını da arttırmaktadır. Bu avantaj havayollarına kendi markalarını geliştirecek, rekabet güçlerini arttıracak yeni uygulamalar/yeni ürünler sunmada da avantaj sağlamaktadır.

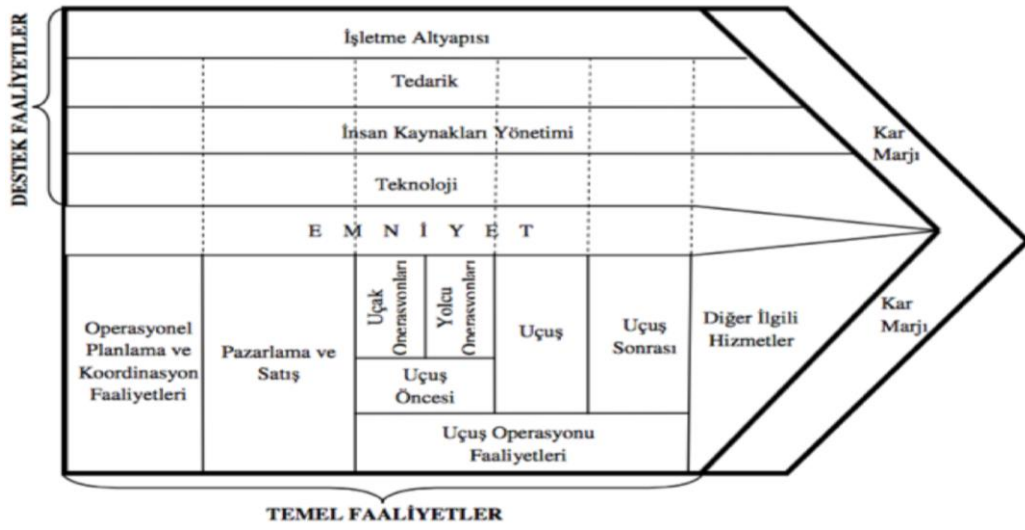
3.7 Havayollarında Operasyonel Faaliyetler ve Değer Zinciri

Havayolu endüstrisi, doğası gereği küresel faaliyetler içeren, ülkeler ve bölgeler için ekonomik gelişim açısından oldukça önemli, gelişmiş teknolojiyi yoğun kullanan ve kıyasıya rekabetin yaşandığı karmaşık bir hizmet endüstrisidir. Rekabet avantajının sürdürülebilir olabilmesi bir işletmenin, mevcut ve potansiyel rakipleri tarafından eşzamanlı olarak uygulanamayan ve taklit edilemeyen bir stratejiyi uygulaması sonucunda elde edilebilir (Barney, 1991: 102). Bir diğer ifade ile işletmelerin rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen temel yetkinliklere sahip olması gerekmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990: 84). Bir işletmenin tüm faaliyetlerinin ve bu faaliyetler arasındaki etkileşiminin incelenmesi ve temel yetkinliklerin ortaya konulması rekabet avantajının kaynaklarının analiz edilmesi bakımından gereklidir. Değer zinciri analizi bunun sistematik olarak gerçekleştirilmesinde kullanılan temel araçlardan biridir (Porter, 1985: 33).

Havayolu taşımacılığı insan ve yüklerin havadan taşınarak sağladığı emniyetli ve hızlı ulaşım faydası ile değer yaratmaktadır. Havayolları, taşıma faaliyetinin gerçekleşmesi için havalimanları, yolcu ve kargo terminalleri, hava trafik hizmet birimleri, havalimanı yer hizmetleri kuruluşları, yakıt işletmeleri, uçak üreticileri ve bakım işletmeleri gibi endüstride yer alan diğer kurum/kuruluşlar ile yakın ilişki içerisinde. Süreçte yer alan tüm unsurlar arasındaki bağlantılar ve eşgüdüm hava taşımacılığı endüstrinin değer zincirini oluşturmaktadır. Burada unutulmaması gereken önemli bir konu havayolu işletmesinin marka değeri açısından uçuş emniyet sicilidir (Kazalar, ciddi olaylar ve teknik arızalar). Değer zincirinin birer parçası olan tüm operasyonel faaliyetlere uçuş emniyetine yönelik uygulamaların da dahil olması – maliyetleri artırıcı özelliğine rağmen - kaçınılmaz bir işlemdir).

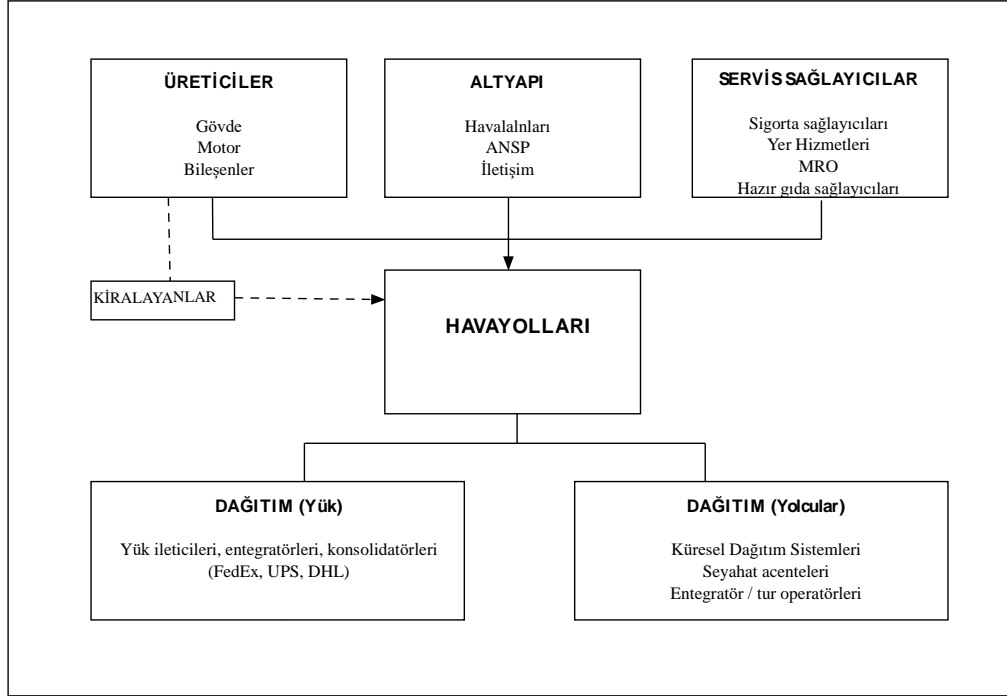
Havayolu işletmeleri birçok durumda hizmet bazında az sayıda tedarikçi ile karşı karşıyadır. Örneğin, dünyada büyük gövdeli yolcu/kargo uçakların üretimi Boeing ve Airbus işletmeleri tekelinde gibidir. Diğer bir işletme olan Embraer'in uçak imalatı (ve pazar payı) bu iki işletmeye oranla oldukça azdır. Buna ek olarak, havayolu işletmeleri sefer yaptıkları havalimanlarında çoğu zaman alternatifinin az olduğu veya mevcut olmadığı kuruluşlardan hizmet satın almak durumunda kalmaktadır (Shaw, 2007: 84). Ayrıca, sürekli değişiklik gösteren yakıt fiyatları ile artış eğilimi içerisindeki sigorta maliyetleri havayolu işletmelerinin toplam maliyetlerini kontrol etmelerini güçleştirmektedir. Diğer yandan, havayolu işletmeleri birçok uluslararası pazarda eskiden olduğu gibi rakipsiz değillerdir ve artan serbestleşme uygulamaları neticesinde, pazara giriş zorluklarına rağmen yeni havayolu işletmeleri ortaya çıkmakta ve sektör daha da rekabetçi hale dönüşmektedir. Bu da bilet ücretlerinin gittikçe düşen bir eğilimde olmasına neden olmakta, artan maliyetler ve azalan gelirler sonucunda birim gelirler azalmakta, kar oranı düşmektedir (Doganis, 2006: 16-17). Dolayısıyla havayolu işletmelerinin maliyetlerini etkin bir şekilde kontrol etme ve rekabetçi piyasada pozisyonlarını güçlendirmeleri açısından değer zinciri analizinin daha iyi anlaşılması gerekmektedir. Havayolu işletmesinin değer zinciri, hava taşımacılığı endüstrisinin değer zincirindeki diğer elemanların değer zincirleri ile bağlantılıdır. Bu sistem endüstrinin değer zincirini oluşturmaktadır. Buna endüstride yer alan tüm rakipler de dâhildir. Kuyucak ve Şengür (2009), her havayolu işletmesinin rekabetçi durumunu keskinleştirmek için değer zincirini anlaması ve değer zinciri içerisindeki bağlantıları iyi bir şekilde yönetmesi gerektiğini vurgulamıştır. Sonuç olarak, havayolu endüstrisi genel özellikleri itibarıyla kar marjı düşük bir sektördür. (Morrison ve Winston, 1995: 28; Dempsey ve Gesell, 2006: 111). Havayolları birçok durumda az sayıda tedarikçi ile karşı karşıyadır. Günümüzün rekabetçi ve karmaşık ekonomik çevresinde endüstrilerde değer aktarımı doğrusal bir yapıdan daha çok içerisinde yer alan elemanların karşılıklı olarak etkileşimi ile değer yaratılması ve birbirine aktarılması şeklinde oluşmaktadır (Normann ve Ramirez, 1993: 65-66) Havayolu endüstrisinde de durum benzer şekildedir. Örneğin, kendileri havalimanlarından hizmet alan havayolları, yolcularına da buralarda hizmet vermektedirler. Bu durum karşılıklı değer aktarımını beraberinde getirmektedir. Benzer şekilde, havalimanı işletmecilerinin faaliyetleri de havalimanı yer/saha kontrol ve hava trafik

hizmetleriyle ilişkilidir ve birbirini tamamlayıcıdır. Bu faaliyetler, eşzamanlı ve etkileşimli olarak hizmet ürettiklerinden birbirlerinden ayrı düşünölmeleri olanaksızdır. Buna göre, havayolu taşımacılığı endüstrisi içerisinde yer alan elemanların değer zincirleri birbirleri ile değişik süreçlerde kesişmektedirler. Sonuçta havayolu işletmelerinin almış oldukları hizmetlerin akışı ve son kullanıcılara sunmuş oldukları hizmetler açısından bakıldığında; havayolu taşımacılığı endüstrisinin değer zinciri Şekil 3.9’da göröldüğü gibi düşünölebilir.



Şekil 3.9: Havayollarında değer zinciri 1 (Kuyucak ve Şengür Y, 2009: 135).

Tretheway ve Markhvida (2014), havacılık endüstrisinin değer zincirini analiz etmiş ve uzun dönemli sürdürülebilirlik için önerilerde bulunmuştur. Bu kapsamda verilen öneriler; (a) yoğun rekabet ortamında, marjinal maliyetlere yönelik ana ürün fiyatları bağlamında, havayollarında sabit masrafları karşılayan yan ürünler ve hizmetlerin ücretlendirme sisteminin tanınması, (b) havayolları ve havaalanları arasındaki anlaşmalar kaynaklı tahmini ücretlendirmelerden kaynaklanan risk tahsisinin yeniden ele alınması, (c) havayollarının bazı dış faktörlerinin içselleştirilmesine izin verilmesi ve (d) dağıtım kanallarındaki dikey rekabetin artırılmasıdır.



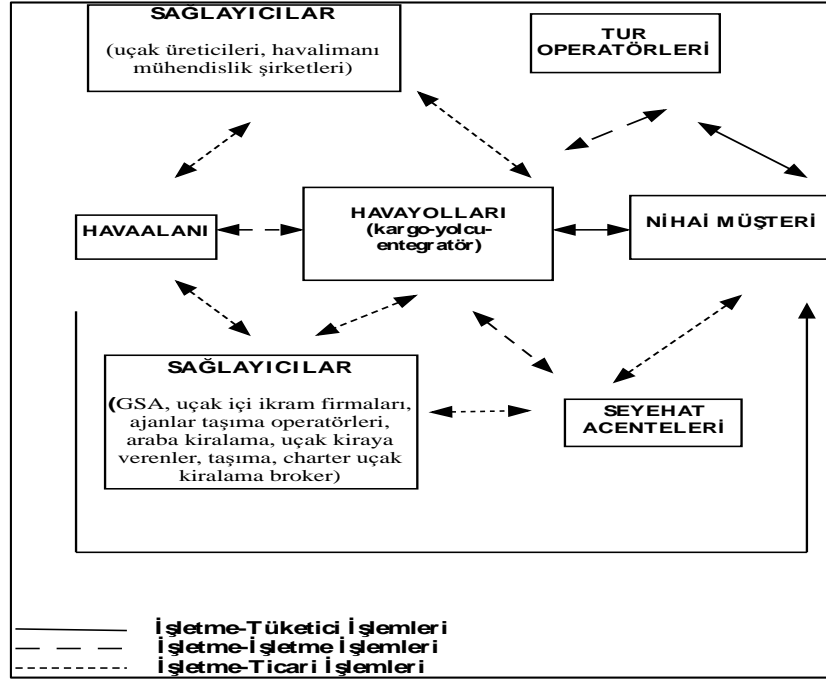
Şekil 3.10: Havayollarında değer zinciri 2 (Trethewey ve Markhvida, 2014: 5).

18-22 Mart 2013 tarihlerinde yapılan ICAO Havayolu Ulaşımında Sürdürülebilirlik konulu “6. Worldwide Air Transport Conference” çalışmaları sırasında ICAO Sekreteryası tarafından hazırlanan çalışma belgesinde, havayolu ulaşımı değer zinciri ve ortakları şu başlıklar altında ifade edilmiştir (The Air Transport Value Chain: Industry Features in the Past Decade, 2013); Havayolları, havalimanları, havalimanlarında hizmet veren kuruluşlar (yer hizmetleri kuruluşları, ikram işletmeleri, yakıt tedarikçileri, vb.), hava seyrüsefer hizmet sunucuları, hava aracı imalatçıları ve tedarikçileri (kiralayıcılar, finansal destekleyiciler, vb.), bakım-onarım kuruluşları, teknolojik hizmet işletmeleri (özellikle bilet rezervasyon sistemleri). ICAO, havayolu ulaşım endüstrisinde yüksek derecede rekabet olduğuna ve ortakların kendi bünyelerinde bağımsız olmalarına rağmen, operasyonel maliyetler açısından içinde yer aldıkları çevredeki gelişim ve değişimlerden doğrudan etkilendiklerine dikkat çekmiştir.

IATA'nın 2013 yılındaki “Profitability and the Air Transport Value Chain” başlıklı Raporunda da, havayollarının yolcular ve kargo işletmeleri açısından çok önemli bir değer yarattığı, ancak değer zinciri içindeki yatırımcıların yaratılan bu değer üzerinde olumsuz etkileri olduğuna dikkat çekilmiştir (IATA, 2013c: 8). Bu ifadeyi açmak gerekirse, havayolu faaliyetlerine yatırım yapan ve yatırım-kar dönüşü beklentisi içinde olan kurum/kuruluşlar, bu beklentileri bağlamında havayolları

faaliyetleri değer zinciri içindeki tek yanlı uygulamaları ile havayollarını ister istemez olumsuz etkilemektedirler.

2005 yılında, havacılık endüstrisi değer zinciri konusunda analiz yapan Jarach ise, havayolu değer analizini üreticiler / tedarikçiler yönüyle incelemiş ve bulgularını aşağıdaki şekilde özetlemiştir. Şekil 3.11'den de görüleceği üzere, değer zincirindeki tüm aktörlerin rolleri ve aralarındaki ilişkilerin gösterilmesi amaçlanmıştır.



Şekil 3.11: Havayollarında değer zinciri 3 (Jarach, 2005: 15).

Literatürde yapılan incelemelerde görüldüğü üzere; havayolu işletmelerinde temel faaliyetler, operasyonel planlama ve koordinasyon faaliyetlerinden başlayarak, tarife, pazarlama, satış, yer hizmetleri, uçuş işletme, bakım, tedarik ve diğer ilgili hizmetlerle son bulan faaliyetlerdir. Aşağıda geleneksel/hibrid/düşük maliyetli havayollarının değer zinciri faktörlerinde ele aldıkları unsurlar hakkında detaylı bilgi verilmektedir [burada hem literatürden (Kuyucak ve Şengür Y, 2009; Jarach, 2005; Tretheway ve Markhvida, 2014) hem de görüşmelerden faydalanılmıştır].

Temel Faaliyetler; Havayolu ulaşımının uluslararası ve ulusal kuralcı yapısı ile zorunlu hizmet gerekliliklerine göre oluşan, ancak hizmet kalitesi ve uygulanan emniyet standartlarına göre şekillenen aşağıdadır.

Operasyonel Planlama ve Koordinasyon Faaliyetleri; Operasyonel planlama ve koordinasyon havayolu işletmelerinin en önemli faaliyetleri içinde olup herhangi bir

aksama veya karışıklık havayolu imajından başlayarak maliyet artışları dâhil tüm sistem faaliyetlerini etkileyecek özelliktedir. Bu faaliyetler, bir havayolunun tüm uçuşlarla ilgili genel planlama faaliyetlerine yönelik olduğu gibi uçuşların münferit bazda planlama ve koordinasyon faaliyetlerini de kapsamaktadır. Genel anlamda faaliyetler, stratejik düzeyden, taktik ve operasyonel düzeye uzanan kararları içeren faaliyetler bütünüdür. Filo planlaması, uçuş noktalarının (ve frekansların) belirlenmesi, bu noktalar arasındaki bağlantı yapısının (topla-dağıt, noktadan noktaya) sağlanmasına esas uçuş/hizmet ağı planlaması, ekip planlaması, uçak, ekipman ve personel ataması, operasyonel planlama gibi uçuş hizmetlerinin sunulmasından önce yapılması gereken faaliyetlerdir. Bunların bazılarının uçuş öncesinden başlayıp tamamlanması gerekirken, bazılarının uçuş sonlanana kadar devamı gerekmektedir. Örneğin uçuşun dispeç edilmesi (veya uçuşun gecikmesi durumunda yeni slotların alınması ve karşı havalimanı hizmetlerinin yeniden planlanması) ve operasyonel koordinasyon uçuş fiilen tamamlanana kadar sürmesi gereken faaliyetlerdir. Bu tür durumlarda planlama ve operasyonel faaliyetler bütünlük biçimde ele alınmak zorundadır.

Yönetimsel kapsamda olan bu hizmetler için, geniş uçuş ağı ve yüksek sefer sayısına sahip geleneksel havayolları kapsamlı operasyonel planlama ve koordinasyon ile daha yüksek sayıda personel ve yoğun teknolojik uygulama desteğine ihtiyaç duyarlar. Yüksek sayıda uçuş yapılan ana merkezleri dışında da birimler oluşturmak durumundadır. Hibrid havayolları bu hizmetleri ana merkezlerinden, daha az sayıda personel ile ancak yoğun teknolojik uygulama desteğiyle yürütürler. Düşük maliyetli havayollarında ise hizmetlerin tamamını ana merkezden az sayılabilecek personel ile yürütürler.

Pazarlama ve Satış; Pazarlama faaliyetleri tüm pazarlama işlevlerini ve aynı zamanda gelir yönetimini kapsamaktadır. Satış faaliyetleri ise uçulacak hatların ve uçak tipinin belli olmasından sonra bunun satışa sunulmasını kapsamaktadır. Rezervasyon ve bilet satış, bilet satış acenteleri aracılığıyla veya satış ofisleri, telefon veya internet yoluyla doğrudan yapılabilir.

Havayolu ulaşım sektöründe rekabet güçlüdür, yoğun çekişme ortamı mevcuttur. Devlet karar ve uygulamaları da etkindir (sermaye zorunluluklara, tarifeli pazara girişteki zorluklar, slot düzenlemeleri). Ürün çeşitlendirme (geliştirme ve farklılaşma) faaliyetleri ile yakın ilişkili pazarlama ve satış, her havayolunun pazar

payını oluşturma, koruma ve arttırma için en can alıcı faaliyetlerden biridir (alıcıların gücü). Havayollarının bu konudaki faaliyetleri muhakkak ki, finansman yapısı ile doğrudan ilgili olup yapılacak faaliyetlerin büyüklük ve kapsamı ayrılan bütçe ile belirlenecektir. Yoğun rekabetin olduğu, hizmet çeşitleri ve bilet ücretlerinin yolcu tercihlerinde yüksek etkinliği bulunan pazarda, mevcut seçeneklerin çokluğu bağlamında yolcuların bir şekilde havayollarına yönlendirilmeleri gereği kaçınılmazdır. Marka havayollarının, marka değerlerini korumak ve pazardaki yerlerini sürekli güçlü tutabilmek için daha yoğun pazar araştırma (uzun-orta dönem), pazarlama ve satış teknik ve uygulamaları geliştirir/uygularlar (Örneğin THY) ve bütçeleri yüksektir. Marka değeri oluşturma içinde olan hibridleşmiş havayollarından da benzer uygulamalar beklenir ve görülmektedir. (Örneğin AtlasGlobal). Uçuş nokta ve sefer sayısını sürekli yükselerek pazarda büyüme hedefleyen düşük maliyetli havayollarına yoğun pazarlama ve satış faaliyetleri yürütürler (Örneğin Pegasus). Yolcularını tur operatörleri veya acenteler aracılığı ile bulan havayolları kendileri de bilet satışı yapıyorsa daha kısıtlı bir pazarlama ve satış faaliyeti içindedir, bilet satışı yapılmıyorsa bu faaliyetler tur operatörleri tarafından yürütülür. Düşük maliyetli havayollarının pazar araştırmaları da uzun dönem değil orta ve kısa dönemler içindir. Uçak-yolcu doluluk oranları yüksek hedeflenir.

Uçuş Operasyonu Faaliyetleri; Havayolu işletmeleri değer zinciri içerisinde, dışa doğru lojistik faaliyetler ve operasyonel faaliyetler iç içe geçmiş durumda olduğundan bunları birbirinden kesin çizgilerle ayırmak güçtür. Diğer yandan havayolu işletmeleri bazı hizmetleri kendileri yaparken bazı hizmetleri satın almaktadırlar. Bu açıdan, operasyon sürecini faaliyet bazında uçuşa hazırlık, uçuş esnası ve uçuş sonrası şeklinde bölümlere ayırmak daha uygun olmaktadır.

Uçuşa hazırlık safhası uçağın ve yolcuların uçuşa hazır konuma getirilmelerine kadar geçen süreçtir. Burada operasyonel koordinasyon hizmetlerinin devam eden bölümü ile uçağın yerde almış olduğu havalimanı yer hizmetleri kapsamındaki uçak yönlendirme, uçak hat bakım, güç kaynağı, uçak içi temizlik, su ve yakıt ikmali, tuvalet temizliği, uçak yük ve denge kartlarının doldurulması, körük, merdiven ve köprü hizmetleri gibi hizmetler uçak operasyonları olarak düşünülebilir. Yolcuların uçuş kayıtlarının yapılması (check-in), bagaj işlemleri ve yolcuların uçağa alınması/uçaktan alınması (boarding - de-boarding) hizmetleri de yer hizmetleri

kapsamındadır. Bu hizmetlerin bir kısmı doğrudan havayolunun kendisi tarafından gerçekleştirilebilir ise de birçok havalimanında bu hizmetlerden bazıları yetkilendirilmiş yer hizmetleri kuruluşlarına yaptırılmak zorundadır (örneğin ramp hizmeti; yükleme-boşaltma, körük-köprü, güç kaynağı kullanımı).

Uçuş esnasındaki hizmetler uçuş ekibi açısından (pilotlar) özetle uçağın uçuşa hazırlanması (kontroller), motor çalıştırma, uçağın itilmesi/çekilmesi (push in/push back), uçak yönlendirme (follow-me), taksi, piste giriş, kalkış izinleri gibi faaliyetlerle başlar, uçuş ile devam ederek iniş, taksi ve park yerine geliş ile park etme ve motorların kapatılması ile tamamlanır. Yolcu hizmetleri açısından hizmetler ise yolcuların uçağın kapısından içeri girişi, koltuğa yönlendirme ve yerleşimi (bagaj dâhil), kalkış öncesi yolcu sayımı ve emniyet kontrolü (uygulamaları) ile başlar, uçuş süresince sunulan yiyecek-içecek ikramı, eğlence sistemleri gibi faaliyetler ile devam eder. Günümüzde, havayolları açısından, emniyet ve konfor başta olmak üzere, kabinde yolculara uçuş süresince verilen her türlü ikram hizmeti ve son zamanlarda çoğalan kişiye özel ekranlar gibi uçuş içi eğlence hizmetleri önem kazanmıştır.

Uçuş tamamlandığında ise, yolcu, bagaj ve diğer kargonun yönlendirilmesi, boşaltılması ve teslimi ile operasyonel ve teknik olarak bir sonraki uçuş hazırlıkları yapılır (Uçağın park etmesi, emniyete alınması, aprondan yolcu merdiveni veya terminalden köprü ile yolcu boşaltılması, uçuş sonrası hat bakım kontrolleri, vb. de uçuş sonrası faaliyetlerdendir). Kayıp/hasarlı bagaj işlemleri ile yolcuların havalimanı-kent merkezi arası bağlantı noktalarına yönlendirilmeleri de uçuş sonrası işlemler kapsamındadır.

Uçak ve Yer Hizmetleri Faaliyetleri; Kapsamlarını detaylı olarak İkinci Bölümde açıkladığımız bu faaliyetlerde farklılık esas olarak havalimanı yer hizmetlerinden kaynaklanmaktadır. Geleneksel havayolları tüm hizmetleri, belirledikleri yüksek kalitede, eksiksiz (ve her türlü aksamadan kaçınarak) verirler. Hibridleşmiş havayollarında maliyetler açısından tercihler gerekir. Daha az personel ile etkin hizmet anlayışı hakimdir. Burada, etken faktörlerden biri seferlerde 'turn-around' denilen uçağın sefer aralarında yerde kalma süresidir. Bu süre Geleneksel havayollarında, hibrid veya düşük maliyetlilere göre daha yüksektir. Zamanında kalkışa dikkat edilir. Çoğu hibrid ve/veya düşük maliyetli havayolu zorunlu olmayan hizmetlerden kaçınma ile bu süreyi en aza indirerek uçakları ile gün içinde daha çok sefer yapmayı hedefler (bu konudaki en belirgin örnek iç hatlarda 20 dakika yerde

bekleme süresi öngören Pegasus'tur. Daha öncede belirtildiği üzere uçak temizlik, uçak içi düzenlemeler vb. konularda kısıtlı yolcu-uçak içi hizmet anlayışı uygulanmaktadır). Kısıtlı yolcu-uçak içi hizmetlere, bağlantılı sefer olmaması, bagaj transferi sağlanmaması, uçakta yer ayırma işlemi yapılmaması (veya ücret alınması), uçakta ikram hizmeti verilmemesi (veya ücretli satış) en yaygın uygulamalardır. Bu havayollarında tek tip koltuk satışı yapılır, satın alınan biletin kullanımı esastır, bilet değişikliği ve iadesi de yapılmaz. Zamanında kalkışa verilen önem de yaygındır. Uçak hizmetleri örneklendirmek gerekirse, geleneksel havayolları dispeç ve hat bakım gibi hizmetleri sefer yaptıkları her havalimanında kendileri yapmayı tercih ederler. Hibridleşmiş olanlar sefer yoğunluklarına göre uygulama geliştirirler. Düşük maliyetli havayolları ise kendilerine göre daha ucuz düzenlemelere yönelirler. Hibrid ve/veya düşük maliyetli havayollarının bu faaliyetler için sefer yapılan her havalimanında yapılanmaları değil hizmet alımları beklenir. Uygulamalar da bu yöndedir.

Diğer İlgili Hizmetler; Örnek olarak, 'first veya business class' yolcuları için terminale ayrı yerden giriş, güvenlik uygulamalarında geçiş önceliği (ayrı hizmet noktası), özel kontuarlarda hızlı check-in hizmeti gibi uygulamalar bu kapsamdadır. Yine örnek olarak uçuşun başlangıç veya aktarma noktalarında yolculara öncelikli hizmet vermek veya bekleme zamanlarını daha konforlu geçirebilmeleri amacıyla tesis/tahsis edilen özel bekleme salonları önemli diğer hizmetlerdendir. Bu salonlar, havayolu işletmelerinin kendilerince işletilebileceği gibi, diğer havayolu işletmeleri ile işbirliği düzenlemeleri içinde ortak kullanılabilir veya bu işi yapan özel işletmelerden kiralama yolu ile sağlanabilir.

Havayolları operasyonel faaliyetleri çok sayıda diğer ilgili hizmeti de gerektirmekte olup strateji, iş modeli ve yetkinlikler bağlamında bazıları şunlardır: havacılık kural ve düzenlemelerini takip ve uygulamaya yönelik hizmetler, yer/uçuş emniyeti için iç/dış denetim düzenlemeleri ve zorunlu kayıt/raporlama hizmetleri, bilgi teknolojileri uygulama, geliştirme ve destek hizmetleri, web sitesi düzenleme/güncelleme faaliyetleri, personel ek hizmetleri (sendika, ulaşım, yemek, kreş, vb.), yolcu hakları uygulamalarına yönelik hizmetler (gecikmeler, iptalleri kayıp bagaj hizmetleri, vb.). Diğer yandan havayolları havacılıkla bağlantılı ek hizmetlerin satışı konusunda oldukça aktiflerdir. Bu hizmetler, havalimanına veya havalimanından şehir merkezine özel araç ile ulaşım, kişiye özel check-in ve

güvenlik hizmetleri, araç kiralama, havalimanı otoparklarında önceden yer ayırma, otel rezervasyonu yapma, özel salonlar kullanımı (CIP'ler), havalimanında ve/veya uçakta özel ikram hizmetleri, internet-telefon/faks kullanımı, vb.) gibi hizmetlerdir.

Destek Faaliyetleri; temel faaliyetler farklılaşsa bile tüm işletmelerde benzer olduğu düşünülen ve işletme altyapısı, teknoloji, insan kaynakları, tedarik, finansman gibi işletme içi diğer faaliyetlerden oluşmaktadır. Ancak havayolu işletmeleri için bu faaliyetlerden bazıları, pek çok işletmede olduğundan daha geniş kapsamlı yer tutmakta ve farklı işlevsel birimler altında gerçekleştirilmesi zorunlu hale gelmektedir. Bu faaliyetler aşağıda açıklanmıştır.

Havayolları için faaliyet kapsamı, uçuş ağı, uçuş sayısal büyüklüğü ve hizmet kalite ve emniyet ilkelerine göre oluşan ve genelde tercihe dayanan aşağıdaki yapılanma ve faaliyetlerdir. Geleneksel (tam hizmet) havayolları, kendi faaliyetleri ile ilgili yer ve uçuş hizmetlerinin tamamı veya büyük bir kısmını yapacaklarından çok sayıda personel ile kapsamlı işletme alt yapısına sahiptirler. Günümüzde, maliyet azaltıcı uygulamalardan olmak üzere bu havayollarının da bazı konularda (örneğin yer hizmetleri) hizmet satın alma (veya yan işletmeler kurarak bu işletmelerden hizmet satın alma) yoluna gittikleri görülmektedir. THY, yer hizmetlerini kendi yan işletmesi olan Turkish Ground Services (Türk Yer Hizmetleri-TGS)'den alabildiği gibi, bazı havalimanlarında da ihale yolu ile hizmet alımı yapmaktadır. İkram hizmetlerini de yine kendi yan işletmesi olan Turkish DoveCo'dan almaktadır. Yakıt konusunda da ortaklığı mevcuttur. Daha az sayıda personel ile daha küçük yapılanma içinde faaliyet göstermeleri beklenen düşük maliyetli ve/veya hibrid havayolları ise, maliyet liderliği yaklaşımıyla yer ve uçuş hizmetlerinin tamamına yakınına anlaşmalar yolu ile hizmet alımı şeklinde çözmek durumundadır. Bu havayolları, hizmetlerde kapsamlı yapılanmalardan (çok sayıda personel çalıştırmaktan kaçınma gibi) sürekli personel çalıştırmak yerine, yoğun sezonlarda geçici personel çalıştırmayı tercih ederler.

İşletme Altyapısı; Havayolu işletmeleri sadece birer ticari kuruluş değil özellikle uçuş ve bakım faaliyetleri uluslararası ve ulusal kurallar ile sınırlandırılmış kurumlardır. Faaliyetler genelde 7/24 esasına göre yapılmakta, yoğun teknoloji kullanılmaktadır. Bazı faaliyetler için sivil havacılık otoritelerinden lisanslı/sertifikalı personel kullanımı gerekmektedir. Yönetici ve denetici pozisyonları için belirlenmiş standartlar ve ilgili havacılık otoritesinin önceden kabul işlemi uygulanmaktadır.

Normal yönetim işlevlerine ilave olarak emniyet yönetimi, risk yönetimi, acil durum yönetimi gibi uygulamalar çok önemlidir. Operasyonel faaliyetler sürekli olarak sivil havacılık otoriteleri denetimindedir ve zorunlu iç denetim mekanizmaları mevcuttur. Bu zorunluluklar ve uygulama gerekleri, havayolu işletmelerinde yönetim faaliyetlerini daha önemli kılmakta, çalışan personel için deneyim ve eğitimi ön plana çıkarmaktadır.

Tedarik; Havayollarında da tedarik sürecinin etkinliği, verilen hizmetin güvenilirliği, kalitesi ve zamanlaması açısından çok önemlidir. Örneğin filo planlaması ve oluşturması, uçak alımı (veya kiralanması), pilot/teknisyen temin ve eğitimleri, yedek parça temin şekli/programı ve bakım düzenlemeleri havayolu işletmeleri için kritik karar ve faaliyetlerdendir. Bununla birlikte diğer havayolları, havalimanları, terminal işletmecileri, yer hizmeti işletmeleri ve diğerleri ile yapılan anlaşmalar da bu kapsamda değerlendirilebilir ve önemli birer destek/tedarik faaliyetleridir. Tedarik faaliyetleri içerisinde dış kaynak kullanımı ile alınan tüm ürün ve hizmetlerin takibinde yapıldığı düşünülürse, tedarik sürecinin işletmenin değer zinciri içerisindeki önemi ve ağırlığı daha iyi anlaşılabilir.

Havayolu işletmelerinin tek başına en büyük tedarik/maliyet kaleminin yakıt alımları olduğu unutulmamalıdır. Sigorta işlemleri de hayli kapsamlı (karışık) ve maliyetlidir. Yoğun teknoloji kullanımı gereği gerek donanım gerek yazılım tedarikleri de sürekli ve maliyetlidir. Tedarik işlemleri çoğunlukla ilgili birimlerce konularında ihtisaslaşmış diğer birim personelinin katkısı ile yapılmayı gerekli kılmaktadır.

Havayolu endüstrisinde birçok hizmet için tedarikçiler tekel özelindedir ve çok güçlüdürler. Havayollarının faaliyet büyüklüklerine göre önceden düzenlemeler/anlaşmalar zorunludur. Bu hizmetler uçuş ağı büyüklüğü ve yapılan sefer sayısı ile doğru orantılı olup sefer sayısı arttıkça tedarik miktarları artacağından daha kapsamlı bir işletme altyapısı (stok yönetimi dahil) ve düzenlemeler gerekir. Geleneksel havayolları, yukarıda belirtildiği gibi daha kapsamlı bir altyapı oluştururlar ve çoğu zaman yan işletmeler, ortaklıklar veya özel anlaşmalar ile tedariklerini sağlarlar. Bu şekilde tedarikçilerin gücü dengelenmeye çalışılır. Tedarik süreçleri, uzun dönem düzenlemeler/anlaşmalara dayalıdır. Stok sayıları, stokta bekleme süresi ve stok maliyetleri yüksektir. Düşük maliyetli ve/veya hibrid havayollarında ise sezonsal düzenlemeler/anlaşmalar esastır. Zorunlu malzeme

dışında stoklamadan kaçınılır, stok maliyetleri en azda tutulur. Pazara gelişmelerine göre gerçekleşecek seferler için daha az maliyet gerektiren (daha ucuza temin) çözümler üretilir (dışardan hizmet alımı-kiralama yaygındır). Bu havayollarının genelde ikincil havalimanlarını tercih etmeleri de bu nedenledir. Ayrıca, her seferde hizmetlerin tamamının alınması gerekmez.

İnsan Kaynakları Yönetimi; Yukarıda da bahsedildiği üzere, havayolu işletmelerinin nitelikli ve bazı alanlarda lisanslı/sertifikalı personel bulundurması gereğinden dolayı bu faaliyetin önemi oldukça açıktır. Ayrıca, pilot, teknisyen gibi personelin diğer havayolu işletmelerine yönelmeleri de sıkça rastlanan bir durumdur.

Havayolu işletmelerinin maliyetleri içerisinde önemli bir paya sahip olan insan kaynakları aynı zamanda bir hizmet işletmesi olmasından dolayı havayolunun başarısını ve kârlılığını etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Yaz aylarında daha fazla personel kullanımı gerektiren faaliyetlere ilişkin planlamaların (eğitim dâhil) gerekliliği unutulmamalıdır. Diğer işletmelerden farklı olarak, uçuş ekibi uçuş/hizmet zamanlarının kısıtlamalara tabi oluşu, kayıt altında tutulması gereği, uçuş ve kabin ekibi ile teknisyenlerin sağlık kontrollerinin planlanması ve kayıt altına tutulması gibi ek işlemler de mevcuttur. Ayrıca, gerek sivil havacılık kuralları gereğince gerekse yoğun teknoloji kullanımına bağlı (ve tekrarlayan tazeleme) eğitimlerinin operasyonel faaliyetleri aksatmayacak şekilde planlanması ve gerçekleştirilmesinin sağlanması da oldukça önemlidir.

Personel sayısı ve sürekliliği ile bağlantılı bu konuda havacılık faaliyetleri açısından bir diğer önemli husus uçucu personelin yasalar/kurallar gereği düzenli kaydı ve takibi gereken uçuş saat ve sağlık kontrolleri olup bu durum özel yapılanmayı da gerektirmektedir. Düşük maliyetli ve/veya hibrid havayolları için önemli olan konu ise daha az sayıda personel ile hizmetlerin yürütülebilmesidir. Bu havayolları sezonsal personel ile çalışmaya ağırlık verdikleri gibi maliyeti yüksek uçuş ekibi dahi sezonluk istihdam yollarını araştırırlar. Örneğin, kendi yoğun sezonlarında çalıştıracakları bu tür personeli yoğun sezonu farklı dönemde olan benzer havayollarından temin etme yolunu tercih ederler. Ancak hibridleşmiş ve tüm yıl boyu belirli sayıda uçuşu olan havayollarının – özellikle temininde güçlük çekilen uçuş ekibi için - sürekli uçuş personel bulundurması kaçınılmazdır.

Teknoloji; Havayolu işletmeleri, ileri teknoloji ürünü hava araçları ile sistem-teçhizat, donanım/yazılımın kullanıldığı bir hizmet sektörüdür. Faaliyetlerin

karmaşıklığı, planlama, koordinasyon ve operasyon süreçleri ile pazarlama ve satış faaliyetlerinde özel yazılımlara haiz bilgi sistemleri kullanımını gerekli kılmaktadır. Faaliyetlerin odağında yoğun teknoloji ve uygulamaları yer almaktadır.

Günümüzde daha uygun rekabet koşulları açısından tüm havayolları için en güncel teknolojik uygulamaların kullanılması gerekmektedir. Ancak daha kuvvetli sermaye yapısı ve tedarik gücüne sahip olması beklenen geleneksel veya hibrid havayollarının güncel teknolojik gelişmeleri kendi faaliyetlerine daha hızlı yansımaları beklenir. Bu havayolları yeni teknolojik uçakları (yakıt maliyeti daha düşük, daha sessiz uçaklar) tercih ederler. Düşük maliyetli havayollarının ise biraz daha geriden gelmeleri doğaldır. Örneğin, daha ucuza temin edilebilen bir alt seri uçak modelleri tercih edilir. Uçak tiplerinde standardizasyon (tek tip uçak kullanımı) çok önemlidir. Teknoloji yoğun bir faaliyet olan bilet satışlarında da, belirgin bir farklılaşma söz konusudur. Geleneksel havayolları kendi web siteleri üzerinden yaptıkları bilet satışlarını, içinde buldukları ortaklık ve birliktelikler bağlamında küresel bilet satış sistemleri ile desteklemek zorunda iken, hibrid havayollarında bu zorunluluk uçuş ağı ve bağlantılara bağlı, bağlantılı uçuşları olmayan düşük maliyetli havayollarında ise gerekli olmayan bir durumdur. Tüm bilet satışlarının sadece havayolunun web sitesinden yapılması, hem satış maliyetlerini azaltacak hem de yolculara daha kolay ulaşımı sağlayacaktır (satış güçlendirme).

Emniyet; Uluslararası ve ulusal kurallar ve düzenlemeler gereği yer ve uçuş emniyeti tüm havayolları için birçok zorunlu uygulamayı gerektirmektedir. Her havayolunun kendi emniyet yönetim sistemini kurması zorunludur. Bu yapılanma, uçuş ağı/sefer sayısı çoğaldıkça daha kapsamlı bir şekle dönüşmektedir. Özellikle daha yüksek gelirli bir yolcu kitlesine hizmet eden marka olan veya markaya dönüşmek isteyen havayolları için bu konu daha hassas ve önemlidir. Emniyet konusunda aşırı yatırım ve harcamalar hizmet maliyetlerini yükseltir, az yatırım ve harcama ise kaza riskini artırır. Yönetimin ikilem yaratan bu konuda dengeli uygulamaları sağlaması gerekir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLLARINDA REKABET AVANTAJI İÇİN MODEL ÖNERİSİ

Bu bölümde, havayollarında rekabet avantajının ve stratejinin incelendiği İkinci ve Üçüncü bölümde ele alınan kavramlar bütünleştirilerek düşük maliyetli havayolları için rekabet avantajı sağlayacak model oluşturulmaktadır. Ortaya konan modelin havayollarına hem teorik hem de kavramsal açıdan yön gösterici olması ve Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu sektörüne fayda sağlaması için sektörden öncü isimler ve havayolları yöneticileri ile yapılan görüşme değerlendirmeleri literatür ile bağdaştırılarak oluşturulan modelde yer alacak rekabet avantajını etkileyen faktörlere karar verilmiştir.

Bu araştırmada esas olarak, düşük maliyetli havayolları için model oluşturulması söz konusudur. Fakat, ‘düşük maliyetli tanımının Türkiye’ye tam anlamıyla uygunluğunun bir takım kural ve kaidelere bağlı olması’ ve Türkiye’de düşük maliyetli tanımlı doğrultusunda sadece uçuş ile ilgili işlemler yapılmasının mümkün olmayışı sebebiyle hibrid uygulamalara yer veren hava yolları da örneklem kapsamına dahil edilmiştir (Tosun, kişisel görüşme, Ağustos, 2014). Bu doğrultuda, düşük maliyetli havayollarının iki ana başlık altında incelenmesi uygun görülmüştür. Bu başlıklardan birincisi düşük maliyetli havayolları ikincisi ise hibrid havayollarıdır. Bu yaklaşımla, hibrid iş modeli barındırması olası olan charter havayolları da değerlendirmeye tabii tutulmuştur. Düşük maliyetli havayolları burada geleneksel anlamda ele alınmakta iken hibrid havayolları yeni rekabet koşulları doğrultusunda geleneksel düşük maliyetli havayollarını oluşturan bileşenlerden saparak farklı iş modelleri bileşenlerini de stratejisine dahil eden havayolları olarak üç alt başlıkta ele alınmaktadır. Bunlar; (a) Geleneksel ve Düşük maliyetli özelliklerini barındıran havayolları, (b) Charter ve Düşük Maliyetli

özelliklerini barındıran havayolları ve (c) Bölgesel ve Düşük Maliyetli özellikleri barındıran havayollarıdır.

4.1 Rekabet Avantajı İçin Model Önerisi

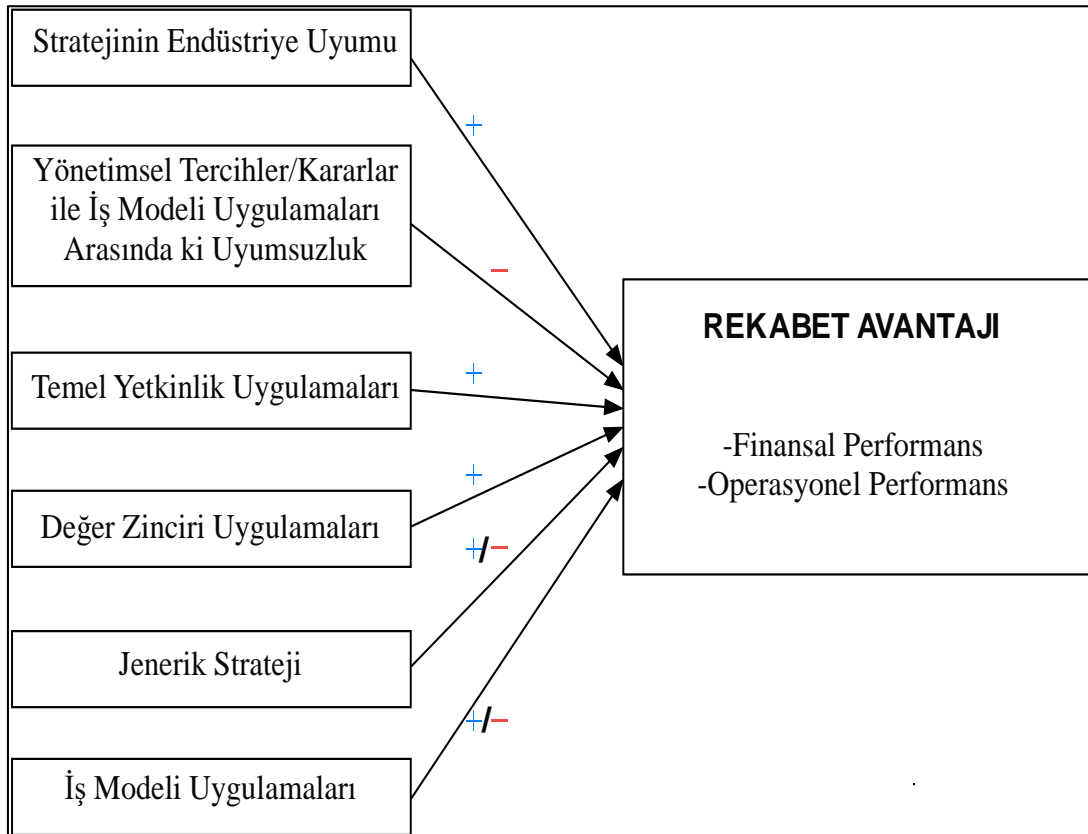
Oluşturulan modelde, rekabet avantajı literatürü doğrultusunda jenerik strateji teorileri ve iş modeli bütünleştirilmesinin teorik alt yapısı için Porter'ın 1991 yılında yayınladığı 'Towards a Dynamic Theory of Strategy' adlı makalesinde oluşturulan dinamik strateji teorisi ve Hedman ve Kalling'ın 2003 yılında yayınladığı "The Business Model Concept: Theoretical Underpinning And Empirical Illustration" eserinde sunulan iş modeli kavramı ile strateji birleşiminin önerileri esas alınarak;

1. Endüstri Analizi (Porter, 1985)
2. Firmanın Göreceli Pozisyonu (Porter, 1980, 1991)
 - a. Jenerik Stratejiler (Porter, 1980)
 - b. İş Modeli (Casedessus-Masanel ve Ricart, 2010; Dasilva ve Trkman, 2013)
 - c. Yönetimsel Kararlar (Porter, 1991)
3. Değer Zinciri (Prahalad ve Hamel, 1990; Barney 1991; Porter, 1985, 1991)
4. Temel Yetkinlikler (Barney 1991)

çalışmaları dikkate alınmıştır. Ayrıca, bu teorik çalışmalar günümüz gelişmeleri, havayolları literatürü (Franke, 2004; Jarach, 2005; IATA, 2011; Doganis, 2006, Dobruszkez, 2006; Nair, Palacios, Tafur; 2011b; Francis, Humphreys, Ison ve Aicken, 2006; Mason ve Morrison, 2008; Kuyucak & Şengür Y, 2009; Lohman, Koo, 2013; The Air Transport Value Chain: Industry Features in the Past Decade, 2013) ve uygulamalarıyla bütünleştirilerek model tahmini oluşturulmuştur.

Strateji, stratejik yönetim, rekabet ve rekabet avantajı kavramları işletme literatürüne dahil edildiği günden bugüne kadar oldukça farklı bakış açılarına sahiplik etmiştir. İkinci bölümde detaylı incelenen bu bakış açıları sonucunda kavramların işletmelere fayda sağlaması ve rekabet avantajı yollarında uygulanabilecek çerçeve oluşturabilmeleri için kavram karmaşıklığından uzak, dinamik ve işletmenin her alanını ele alabilecek bir yapıya ihtiyaç olduğu gözlemlenmiştir. Literatürde, bir çok yazarın Porter tarafından ortaya çıkarılan rekabet stratejisi ile kaynak temelli bakış açısının birbirini tamamlayıcı olarak ele aldığından bahsedilmiştir (Amit ve Schoemaker, 1993). Bu doğrultuda yapılan

analizde işaret edilen noktalar iki teorik model arasında uyum olduğunu ve bu uyumun işletmelerin rekabet avantajını doğrudan ve/veya dolaylı etkileyeceğini göstermektedir. Ancak, bu uyumun yakalanması sürecinde özellikle havayolu işletmelerinin daha çok iş modeli analizlerine ağırlık verdiği ve yönetim kararları doğrultusunda stratejilerini yönlendirdiği gözlemlenmiştir. Düşük maliyetli havayollarına özgün rekabet avantajı modeli için akademik yayınlardan ele alınan kavramların desteklenmesi doğrultusunda 12 havayolu işletmesinin üst düzey yöneticileri ile yarı-yapılandırılmış görüşmeler uygulanmıştır. Bu görüşmelerde öncelikli olarak görüşme yöneticisi tarafından oluşturulan model detaylı olarak görüşülenlere açıklanmış ve havayollarının yapısı ile uygunluğu, alternatif bakış açıları ve yapısal tasarımlar ele alınmıştır. Her bir yönetici ve uzman ile oluşturulan model neticesinde ele alınan bütün faktörler tek tek tartışılarak ortaya son model tahmini çıkarılmıştır. Bu çerçevede oluşturulan modelin genel diyagramı ve etki tahminleri Şekil 4.1’de verilmektedir.



Şekil 4.1: Havayollarına önerilen stratejik model ve etki tahminleri.

Şekil 4.1’de görüldüğü üzere bağımlı değişken rekabet avantajı olarak belirlenmiş olup, bu noktada özellikle havayollarının finansal ve operasyonel oranları ile rekabet avantajı etkenleri olarak ele alınan bağımsız değişkenler ile arasında ki ilişkilerin ortaya çıkarılması ve bu ilişkiler doğrultusunda havayollarında stratejik model önerileri ortaya çıkarılmıştır. Bağımsız değişkenler ise literatürde oluşturulan kavramsallaştırmalar doğrultusunda ele alınmıştır. Spanos ve Liokuas (2001), Barney (1991, 1997) ve Porter (1996) çalışmalarına uygun olarak havayollarının takip edebilecekleri stratejilerinin rekabet avantajında bir etkiye sahip olduğu görüşü mevcuttur. Bu bağlamda, yapılan incelemeler neticesinde, işletmenin göreceli pozisyonunu oluşturan rekabet stratejilerinin (Porter, 1991) ortaya çıkardığı yönetsel faktörler (veya yönetsel faktörlerin dolaylı olarak ortaya çıkardığı rekabet stratejisi) ile birlikte işletmelerin rekabet avantajı etkilediği esas alınmaktadır. Öte yandan, endüstrinin göreceli pozisyonu ve KTT doğrultusunda ele alınan temel yetkinliklerin rekabet üstünlüğünü doğrudan etkilediği varsayımı da dikkate alınmıştır. Burada, temel yetkinlikler, değer zinciri, Prahalad ve Hamel (1990), Barney (1991) ve Porter (1991) çalışmalarında yapılan kavramsallaştırmalardan yola çıkılarak havayollarında uygulanma dereceleri ele alınmıştır. Ayrıca, iş modeli kavramının havayollarının bütün faaliyet yapısını etkilediği gözlemlendiğinden modelimizde bu kavramın doğrudan rekabet avantajını etkilediği görüşü etkindir.

Oluşturulan modelin en önemli noktası rekabet avantajını etkileyen faktörlerin arasında bütünlük gerekliliği ve dinamik olmasıdır, çünkü havayolları ancak bu şekilde performans başarıları elde edebilecektir. Bu nedenle, havayollarında uygulanan stratejinin endüstriye uyumu ve yönetsel tercihler ile uygulamalar arasında ki uyumsuzlukların rekabet avantajını doğrudan etkilediği varsayılmaktadır. Bir diğer değişle, faktörler arası bütünlüğün, dinamikliğin, ve eşgüdümün rekabet avantajına doğrudan düz orantılı olarak etkisi bulunmaktadır. Modelimizin temeli özetlenecek olursa, havayollarının rekabet avantajını etkileyen faktörler iki temel başlık altında ele alınmaktadır;

1. Havayolunun Endüstri Çekiciliği
2. Havayolunun Göreceli Pozisyonu

Bu faktörler doğrultusunda, havayolları öncelikli olarak içerisinde yer aldığı endüstri doğrultusunda ve hali hazırda bulunan kaynaklarının değer yaratabilme,

nadirliği, farklılığı açısından değerlendirme yaparak kendileri için en uygun konum tercihini belirleyeceklerdir. Modelde, kaynakların değerliliği, nadirliği, farklılığı ‘göreceli’ veriler olması sebebiyle dahil edilmemiş, hali hazırda bulunan kaynakların temel yetkinlikleri oluşturma gerekliliği ve bu faktörü havayollarının stratejik uygulamalarına dahil etmeleri veya etmemeleri esas alınmıştır.

Burada esas olan stratejik tercih ve işletmelerin nasıl (hangi stratejiyi izleyerek) rekabet edeceklerine karar verme sürecidir. Bu stratejik tercih ise dolaylı olarak havayollarının jenerik stratejilerini ve yönetimsel faaliyetlerini etkilemekte olup havayollarının iş modellerini rekabet avantajı sağlayacak şekilde üretmelerine imkan sağlayacaktır. Diğer bir ifade ile, havayollarının dolaylı ve doğrudan performanslarını etkileyecek unsurları stratejik anlamda ele almaları ve uyum içerisinde uygulamaları esastır. Bütünlük ile havayollarının sadece tek bir konuma odaklanması kastedilmemekle birlikte, burada en önemli nokta havayollarının bir kaç konum tercih ederek rekabet avantajı sağlamaya çalışırken mantıksal tutarsızlıklara dikkat etmeleri gereğidir. Hibrid ve/veya düşük maliyetli havayollarının ‘ortada kalmayı’ önlemek için bu mantıksal tutarsızlıkların oluşumunu takip ederek rakiplerinden farklı bir konum almaları ve bu konumlarda sürekli değer yaratabilmeleri gerekmektedir. Tutarsızlıkları ölçmek ve tutarsızlıkların rekabet avantajına etkisinin analizi için modelimizde yönetimsel tercihler ve uygulamaların uyumu anket sorularına verilen cevaplar doğrultusunda değerlendirilmektedir. Ayrıca, havayollarının değer zincirleri doğrultusunda ortaya çıkan temel yetkinliklerin stratejilerine yansıtılmasıyla mümkün olacağı ve rekabet avantajına esas olan etkileşimlerin daha anlaşılır bir şekilde gösterilmesine çalışılmıştır. Sonuçta, havayollarının bunu başarabilmesi ancak stratejisi, iş modeli ve yönetimsel kararları arasında tutarlılık sağlayarak faaliyetlerini bu ilke ile oluşturması ve yönetmesiyle sağlanabilecektir. Bu havayollarının aşağıdaki hususları yerine getirmesi ile mümkündür.

1. Havayolu Endüstrisinin ekiciliği
 - a. Endüstri analizi
2. Havayolunun Göreceli Pozisyonu
 - b. Yönetimsel Kararlar
 - c. İş Modeli Uygulamaları

3. Jenerik Strateji Uygulamaları
 - a. Değer Zincirinin Uygulanması ve Jenerik Stratejiye Yansıması
 - b. Temel Yetkinliklerin Uygulanması ve Jenerik Strateji Yansıması
4. Konum ve Endüstrinin Uyumluluğu
5. Yönetimsel Kararlar ve Uygulamaların Uyumu

Aşağıda, bu adımlar doğrultusunda, model detaylı olarak ele alınmakta ve model kapsamında değerlendirilecek hipotezler oluşturulmaktadır.

4.1.1 Havayolu Endüstrisinin Çekiciliğinin Analizi

Rekabet avantajı için havayollarının hem çevresel dış etkenlerini hem de işletmenin özel unsurlarını hesaba katmaları gerekmektedir. Conner (1991) bunu işletmelerin (a) kendi aktiflerini, (b) rakiplerinin aktiflerini ve (c) endüstrinin aktiflerini eş zamanlı etkileşim ile ele alarak yapabileceğini ifade etmektedir. Spanos ve Lioukas (2001), EÖT ve KTT teorilerinin birleşiminin doğru olduğunu vurgulayarak sanayinin ve şirketin kendi etkenlerinin işletme performansının farklı boyutlarını açıklamada tamamlayıcı olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda havayollarının, ‘stratejik aktifler’ ve ‘stratejik sanayi faktörleri’ bütününde uyum sağlamaları ile performans başarısı elde edebilecekleri varsayımı ortaya çıkmaktadır. Bir diğer değişle, havayollarının uyguladığı jenerik stratejilerin sanayi faktörlerini göz önünde bulundurarak uygulamalarını yönetmesi ile rekabet avantajının artacağı varsayılmaktadır. Oluşturulan modelde, stratejinin endüstriye uyumluluğu, havayolu sektöründe 5 kuvvet faktörünün önem oranlarına uygulanan jenerik stratejilerin uyumluluğu olarak ele alınmaktadır.

4.1.2 Havayolunun Göreceli Pozisyonu

Havayolunun göreceli pozisyonunu modelde üç faktör belirlemektedir (jenerik strateji, iş modeli ve yönetimsel tercihler/kararlar). Aşağıda bu faktörler model açısından değerlendirilmiştir.

4.1.2.1 Jenerik strateji uygulamaları

Üçüncü bölümde liberalizasyon ile havayolları stratejilerinin daha net olarak Porter jenerik stratejilerine uyum sağladığı ve daha önceden uygulanamayan rekabet

faktörlerinin uygulanabildiğinden daha önce bahsetmiştik. Liberilizasyon kaynaklı bu rekabet faktörlerinin; havayollarının jenerik stratejileri kapsamında da değişiklik yaratmış olduğu havayollarının mevcut uygulamaları ile de görülmektedir. Günümüzde havayollarında sıklıkla hibrid stratejiler yer almaktadır. Daha önceden maliyet liderliği stratejisi doğrultusunda geleneksel düşük maliyetli iş modelini uygulayan havayollarının bir çoğu değişen sektör koşullarına ayak uydurabilmek için çeşitli faaliyetler doğrultusunda hibridleşmeyi tercih etmektedir. Literatürde Porter (1985), bunu ortada kalmak olarak açıklamış ve net bir stratejisi bulunmayan işletmelerinin başarısızlığa mahkum olacağını savunmuştur. Öte yandan, Porter 1991 yılında yayımlanan ‘Towards a Dynamic Theory of Strategy’ makalesinde ise burada farklılaşma stratejisi tercih eden bir havayolunun hiç bir şekilde fiyat konularına değinmeyeceği düşüncesinin yanlış olduğunu belirtmek gerektiğini vurgulamıştır.

Bu doğrultuda, alışlagelmiş yerleşik uygulamalara göre tarifeli bir havayolunun iş modeli doğrultusunda farklılaştırma stratejisini benimsememesi beklenmektedir. Fakat, durum böyle olmayıp tarifeli havayolları da günümüz pazar koşulları neticesinde hibridleştiğinden ve düşük maliyetli iş modeli bileşenlerini de uygulamaya başladığından aynı zamanda maliyet liderliği stratejisi de uygulamaktadırlar.

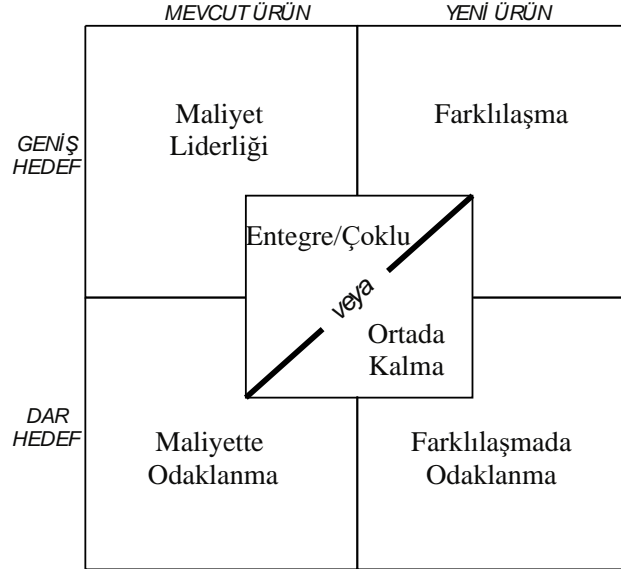
Bu sebeple, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan havayollarının iş modellerini jenerik stratejiler açısından değerlendirdiğimizde, jenerik stratejilerin sınırlılığı olarak ele aldığımız ‘ortada kalma’ stratejisinin aslında başarısızlık getirmediği düşüncesinin havayolları açısından sorgulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Literatür’den hatırlayacak olursak, birçok endüstriyel sektörde, şirketler üzerindeki rekabet baskısı şirketleri aynı zamanda farklı uygulamalar geliştirmeye zorlamaktadır.

Pek çok endüstriyel sektörde rekabet baskısı şimdilerde şirketlerin aynı anda farklı boyutlarda rekabet etmesini gerektirmektedir. Havayolları, bir dizi anahtar performans kriteri arasında seçim yapmak yerine bunların tümünü başarmayı hedeflemelidirler. Bunu havayolları açısından örneklemek gerekirse, yolcu bakış açısından bariz olan seçenekler hem ucuz hem güvenli, hem de kaliteli hizmetler olacaktır, şöyle ki; yolcu yüksek hizmet kalitesi sunan, vaktinde kalkış/varış yapabilen ve düşük ücretler sunabilen bir taşıyıcıyı tercih edecektir. Rekabet üstünlüğünü de başarı ile takip edebilmek için, şirketlerin kaliteli ürünler veya

hizmetler üzerinde daha çok yoğunlaşması ve o ürünler veya hizmetlerin müşterilerinin de beklentilerini/tercihlerini karşılıyor olması gerekmektedir. Şirketler, yüksek kalitede ürünler veya hizmetler sunarak kendilerini rakiplerinden farklılaştırmaktadır. Yüksek kaliteye değer veren yolcuların bu tür ürünlerinden daha fazla satın almaları sonucunda artan talebe bağlı olarak birim başına daha düşük maliyetlere ulaşılacağı da muhakkaktır.

Bu noktadan yola çıkarak, literatürde yapılan çalışmalar aslında ortada kalmanın havayollarına başarısızlık değil aksine günümüz koşullarında başarı getirdiğini savunmaktadır. Türkiye havayolu sektöründe de birçok havayolunun hibrid strateji ile değer yaratmakta olduğu görüldüğünden, bu analizi doğru kabul edilebilecek niteliktedir ve daha önce belirtildiği üzere modelimizde Porter'ın Jenerik Stratejilerine 'hibrid strateji' eklenmiştir. Diğer yandan, havayolu literatürü değerlendirmesinden bazı havayollarının hala Porter (1985) tarafından tanımlanan ortada kalma konumunda yer aldıkları buna rağmen beklenenin aksine operasyonel performanslarının da halen yüksek olduğu görülmektedir.

Model kapsamında jenerik strateji seçeneklerine 'çoklu/entegre strateji' eklenmesinin bir diğer nedeni de Coulter (2002) çalışmasıdır. Dikkat edilmesi gereken hibrid stratejinin 'ortada kalma'nın yerine değil dördüncü bir strateji olarak ele alınması durumudur ve 'çoklu/entegre strateji' ile 'ortada kalma' arasında çok ince bir çizgi olduğudur. Havayollarında stratejik kararsızlık çok hızlı bir şekilde performans düşüklüğüne sebep olabileceğinden, strateji tercihlerinin zamanlaması çok önemlidir. Bu bakış açısıyla, havayollarında jenerik stratejilerin aşağıdaki şekilde (Şekil 4.2) ele alınması uygun görülmüştür.



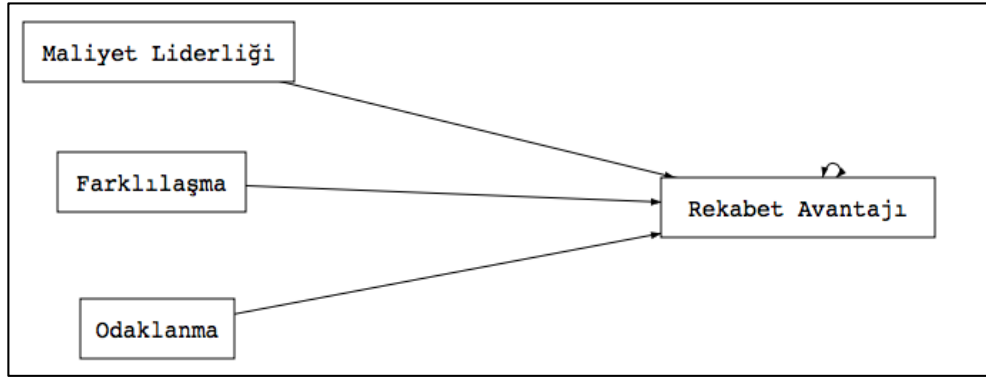
Şekil 4.2: Havayollarında Jenerik rekabet stratejileri (Porter, 1985; Coutler, 2002).

Havayollarının jenerik strateji uygulamaları doğrultusunda, Dess ve Davis (1984) işletme uygulamalarının Porter'ın jenerik stratejileri ile ilişkilendirmek üzere detaylı bir saha çalışması yaparak hangi jenerik stratejinin hangi faaliyet için en önemli ve en önemsiz olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar detaylı olarak incelenerek Türkiye'de havacılık endüstrisinde uzmanlar ve havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile yapılan değerlendirmeler sonucunda havayolları için uyarlanmıştır. Bu kapsamda, havayolları uygulamalarının hangi jenerik strateji için en az ve en çok olarak önemli görüldüğü Tablo 4.1'de verilmektedir.

Tablo 4.1: Stratejik maddelerin önem derecelendirmesi (Dess ve Davis, 1984; Uzman görüşmeleri, Haziran 2014).

FARKLILAŞTIRMA	
EN ÖNEMLİ Pazar Payını Korumak Şirket tanınırlığını geliştirme (reklam faaliyetlerini artırmak) Sahip olunan marka değerini geliştirmek ve yüksek tutmak Sürekli Pazar araştırmaları ve tahminleri yapmak Yeni ürünler/hizmetler geliştirmek ve ürün/hizmet çeşitlendirmek Diğer şirketlerden farklı ürünler geliştirme Yeni Pazarlama/satış teknikleri geliştirmek Her zaman en yüksek hizmet kalitesi sunmak Geniş ürün yelpazesi sunmak EN ÖNEMSİZ Hizmet anlayışını değiştirme iyileştirme Müşteri Hizmetleri Rakiplere göre düşük fiyatlandırma yapmak Faaliyetleri dışarıdan temin etmek	MALİYET LİDERLİĞİ EN ÖNEMLİ Sahip olunan marka değerini geliştirmek yüksek tutmak Sürekli Pazar araştırmaları ve tahminleri yapmak Yeni pazarlara giriş öncesi risk almama Yeni dağıtım bilet satış kanalları geliştirme Ürün/hizmetlerde düşük bilet ücretini ortaya çıkarmak Çok sık kalite kontrol süreci uygulamak Deneyimli ve nitelikli personel istihdamına öncelik vermek Rakiplere göre düşük fiyatlandırma yapmak Aracı ve distribütörlere yönelik satış promosyon yapmak Faaliyetleri dışarıdan temin etmek EN ÖNEMSİZ Farklı pazarlara geçmek/yönelmek Şirket tanınırlığını geliştirme (reklam faaliyetleri) Müşteri Hizmetleri Müşteri hedef kitlesini değiştirmek/çeşitlendirmek Geniş Ürün Yelpazesi Sunmak Pazarın belirli bir bölümüne ürün/hizmet sunmak Yüksek kaliteli pazarlara ve yüksek gelir gruplarını hedeflemek
ODAKLANMA	
EN ÖNEMLİ Farklı pazarlara geçmek Müşteri hizmetlerini eksiksiz sunmak Farklı müşteri kitleleri için farklı ürünler geliştirmek Pazarın belirli bir bölümüne ürün/hizmet sunmak Yüksek kaliteli pazarlara ve yüksek gelir gruplarını hedeflemek EN ÖNEMSİZ Geniş ürün yelpazesi sunmak Rakiplere göre düşük fiyatlandırma yapmak Operasyonel faaliyetlerin etkinliği ve değer zinciri kullanımı	

Bu doğrultuda, havayollarında jenerik stratejilere verilen önem derecesinin havayolunun rekabet avantajını doğrudan etkileyeceği modelin hipotezlerinden biridir (Şekil 4.3). Burada beklenen ilişki aşağıda ki şekilde verilmektedir. Öte yandan, Türkiye’de faaliyet gösteren havayollarının çoğunluğunun farklı jenerik stratejilere verdikleri önemlerin birbirine oldukça yakın çıkması ve bu kapsamda ‘entegre’ havayollarının ağırlıklı olacağı yapılan görüşmeler doğrultusunda tahmin edilmektedir.

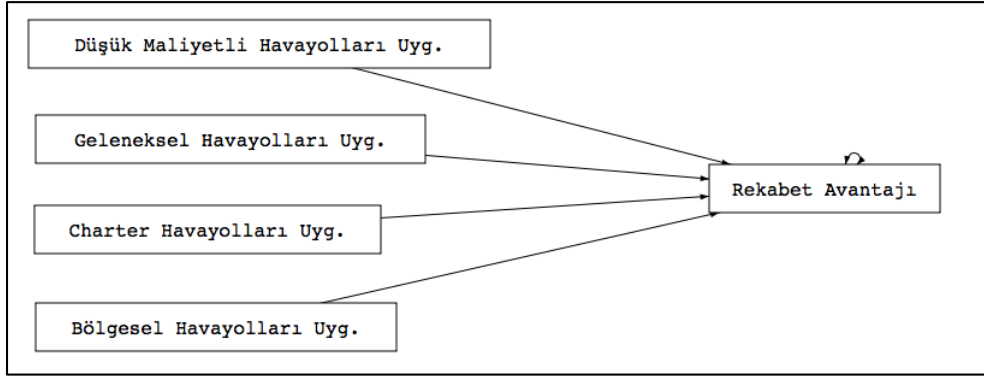


Şekil 4.3: Havayollarında rekabet avantajı ile jenerik stratejinin ilişkisi.

4.1.2.2 İş modeli uygulamaları

Havayolu sektöründe uygulanacak faaliyet ve aktivitelerin esas olarak kullanılmakta olan iş modeli ile bağdaştırıldığını ve iş modeli kavramının strateji ile tamamen iç içe kullanıldığı görülmüştür. Liberilizasyon sayesinde ortaya çıkan düşük maliyetli iş modeli sonucunda havayolu literatüründe maliyet üstünlüğü modeli kapsamlı olarak incelenmeye başlanmıştır. Bu sebeple modelimizde iş modeli kavramı stratejinin bütünü olarak ele alınmakta ve performansı etkilediği varsayılmaktadır. Bu durum bir çok havayolu yönetimini yanılgıya düşürmekte ve stratejileri ile iş modeli seçimlerinin birbiriyle uyumsuz ve/veya stratejik bir altyapı oluşturmadan iş modeli oluşturmalarına sebep olmaktadır (maliyet liderliği stratejisi içerisinde hibrid iş modeli uygulanması gibi). Havayollarının performanslarında başarılı olmaları için öncelikle stratejileri ve iş modelleri arasında uyum sağlamaları gereklidir. Burada, iş modeli ve strateji kavramları Seddon vd. (2004) çalışması doğrultusunda bir madalyonun iki yüzü olarak ele alınmıştır. Bir diğer deyişle, işletmeler uzun vadeli perspektif olan stratejik seçimlerini, kısa vadeli perspektifleri yani iş modelleri ile dinamik becerileri doğrultusunda geliştirmelidir. Ancak burada önce strateji ve stratejik faktörlerin sonra da iş modelinin oluştuğu bir çerçeve değil, dinamik çift taraflı etkide bulunan bir çerçevenin söz konusu olduğu unutulmamalıdır.

Bir diğer ifade ile, havayollarında strateji analizimizden görüleceği üzere, bir pazar içerisinde doğru konumu seçmek için tek bir yol yoktur ve bir çok konum havayolları için çekici ve verimli olabilir. Bu doğrultuda ise, havayollarının rekabet avantajının iş modeli uygulamalarından doğrudan etkileneceği tahmin edilmektedir (Şekil 4.4).



Şekil 4.4: Havayollarında rekabet avantajı ile iş modeli ilişkisi.

4.1.2.3 Yönetimsel kararlar

Düşük maliyetli havayollarının verdikleri yönetimsel kararlar ile iş modeli ve stratejisi arasında doğrusal bir bağlantı olmalıdır. Burada verilen kararlar havayolunun iş modelini oluşturacaktır. (öngörülen bu sürecin tam ters olarak da işleyebileceği unutulmamalıdır). Havayolları açısından bu durum, aşağıdaki Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Bu kapsamda, havayollarında yönetimsel tercihlerin iş modeli uygulamalarını oluşturması beklenmektedir. Bu durum ise, havayollarında yönetimsel tercihler ve iş modeli uygulamalarının arasında ki uyum açısından değerlendirilecektir.

Tablo 4.2: İş modeli bileşenleri ve faaliyetler (Walder ve Pigneur’un, 2010 iş modeli bileşenlerinden düşük maliyetli havayolları için uyarlanmıştır).

İş Modeli Bileşenleri		Verilen Yönetimsel Kararlar Neticesinde Düşük Maliyetli Havayollarının Sunması Beklenen Faaliyetler
Ürün	Değer Teklifi	Kolay ulaşım/seyahat
		Sık kalkış Çok düşük bilet ücretleri Uçuş bilgilerine kolay erişim ve kolay satın alma
Müşteri arayüzü	Müşteri segmenti	İş seyahatleri
	Kanallar	İnternet ile iletişim
	Müşteri ilişkileri	Etken
Altyapı yönetimi	Önemli kaynaklar	Birden fazla iş yapabilen personel- aynı zamanda uçak temizliği yapan kabin görevlileri
	Önemli aktiviteler	Kısıtlı yolcu hizmetleri Uçak filo standardizasyonu (tek tip uçak kullanımı) Sık kalkış Havalimanında kısa bekleme süresi Kısa menzil uçuşlar
	Önemli ortaklar	Ortak yok
Finansal yönler	Gelir akışları	Hizmetlerin satılması
	Maliyet yapısı	Yüksek verim (uçakların daha fazla kullanımı)

4.1.2.4 Değer zincirinin uygulanması ve jenerik stratejiye yansımaları

Değer zinciri bir havayolunun bütün faaliyetlerini içermektedir. Bu nedenle değer zinciri analizi, havayollarının faaliyet ve aktivitelerini stratejileri ile koordineli yürütebilmeleri için temel şarttır ve bu durum sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. Porter (1991), şirketlerde faaliyetlerin değer zinciri boyunca yer aldıklarını ifade ederek, şirket stratejisinin değer zincirine göre oluşacak ve ilişkilendirilecek faaliyetleri rakip şirketlerin davranışlarına göre yönlendirmesi gerektiğini belirtmektedir. Porter (1991), bu yaklaşım ile stratejileri, değer zincirleri ve faaliyetleri arasında gerekli bağlantıları oluşturan havayollarının daha başarılı olacağına işaret etmektedir.

Düşük maliyetli havayolları değer zinciri ve faktörleri geleneksel havayolları ile karşılaştırmalı olarak Üçüncü Bölümde detaylı olarak açıklanmıştır. Kısaca tekrar belirtmek gerekirse, havayolları için değer zincirleri, faaliyet kapsamı, iş modeli, uçuş ağı, uçuş sayısal büyüklüğü ve hizmet kalitesi ile emniyet ilkelerine göre oluşan ve genelde tercihe dayanan şekilde oluşmaktadır. Düşük maliyetli havayolları değer zincirinde, maliyet azaltıcı etkenler kapsamında; daha az personele sahip küçük şirket yapıları ile yoğun sezonda geçici personel çalıştırma ve dışarıdan hizmet alımları, önceden planlı tedarik, zorunluluklar dışında malzeme stoklamama, uçuş operasyonlarında tek tip uçak kullanımı, ikincil havalimanlarına uçuş, sadece noktadan-noktaya uçuş, yerde kısa bekleme süresi ile daha yüksek uçak kullanım verimliliği, yüksek doluluk oranı, zorunlu olmayan uçak hizmetlerini her iniş/kalkış sonrası yapmama, yolcu hizmetlerinde daha kısıtlı pazarlama ve satış faaliyetleri, havayolu internet sitesi üzerinden bilet satış, bilet değişikliği/iadesi yapılmaması, düşük bilet ücretleri, ürün çeşitlendirme, yoğun ek hizmet sunumu ve satışı, uçak içi hizmetlerde kısıtlama veya ücretli hizmetler ve kısa / orta dönem planlama vb. anlayışlar/yaklaşımlar etkindir.

Çalışmamızın diğer kapsamı olan hibrid havayolları için öne çıkan uygulamalar daha farklı olmakla birlikte bu havayollarının da değer zinciri ile faaliyetleri arasındaki uyumlu bağlantıları oluşturmaları elzemdir. Bu durum ise, aşağıdaki şekil ile örneklendirilmiştir. Hibrid havayolları değer zincirinde, bir yandan düşük bilet ücretleri, diğer yandan uçuş sırasında ikram hizmetleri için ek maliyet getiren özel şef bulundurulması gibi uygulamalar görülebilmektedir. Bu sebeple hibrid havayolları için değer zinciri ve temel yeteneklerin stratejilerine doğru

olarak yansıtılması daha da önemli bir faktör oluşturmaktadır. Bu kapsamda, havayollarının değer zinciri uygulamalarının doğrudan rekabet avantajına etkisi olduğu tahmin edilmektedir (Şekil 4.1).

4.1.2.5 Temel yetkinliklerin uygulanması ve jenerik stratejiye yansımaları

Barney (1991), kaynakları, varlıkları, yetkinlikleri, organizasyonel süreçleri, firma özelliklerini, enformasyonu ve bilgiyi bütün olarak tanımlamaktadır. Bu kaynaklar geniş olarak maddi ve maddi olmayan varlıklar şeklinde kategorize edilebilmektedir. Barney'e göre (1991), bir stratejinin sürdürülebilir olması için firmanın dâhili kaynak ve yetkinliklerine işlemiş olması gerekmektedir. Bir şirket rakiplerinin eş zamanlı olarak uygulamadığı değer oluşturan bir stratejiyi uygularken, diğer şirketler bunu başaramadığı sürece sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne sahip olmaktadır (Barney, 1991). Çalışmada Barney' nin (1991) kaynak tanımı esas alınmıştır. Şöyle ki, şirketler için stratejilerin tasarlanıp uygulamasına imkân sağlayan kontrol altındaki tüm varlıklar, yetkinlikler, organizasyonel süreçler, firma özellikleri, enformasyonu ve bilgiler bütün olarak dikkate alınmıştır.

Barney'nin (1991) tanımının ikinci kısmı ise şöyledir: 'etkinliği ve verimliliği artıran stratejiler', piyasa gücü ile birlikte performans gerçekleştirmedeki etkililikleri göz önüne alarak yavaşça terk edilmiştir. Bir şirketin esas olarak kaynaklarını tespit etmesi ve sınırlandırması önemlidir. Dahası, iç incelemeyle ilgili olarak şirketler temel yetkinliklerini mutlaka tespit etmelidir. Barney (1991), işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinin rakiplerinden farklı ve taklit edilemeyen stratejiler uygulayarak mümkün olacağını vurgulamıştır. Bir başka ifade ile, şirketlerin iç kaynak ve yeteneklerinden azami yararlanabilecekleri stratejileri şekillendirmeleri, böylece rakiplerinden farklılaşma arayışları ile başarı sağlayabilecekleri vurgulanmaktadır. Sektör ve havayolu şirketleri kaynaklarının durum belirlenmesi sürecinde ortaya çıkan ve sürdürülebilir rekabet sürecinde önem arz eden bir diğer unsur ise işletmenin temel yetkinlikleridir. Yeni kurulmakta olan bir havayolunun temel yetkinliklerinin belirlenmesi ile sektörde nasıl, ne kullanarak, hangi stratejiyle değer yaratacağını ortaya çıkarmakta olup, taklit edilemez temel yetkinliklerinin bulunması ve yetkinlikleri üzerine yatırım yapması bir havayolu için uzun vadede dinamik ve sürdürülebilir bir yapının elde edilmesinde önemli bir aşamadır. Bu sebeple havayollarının temel yetkinlikleri şu özelliklere sahip

olmalıdır; müşteri adına özel bir yarar oluşturması, rakiplerden daha farklı bir uzmanlık alanına sahip olması ve farklı alanlarda uygulanabilirliğin olması.

Özetle, havayolu işletmesinin sektör analizi, işletme yapısı ve temel yetkinliklerini göz önünde bulundurarak stratejik tercih yapmaları gerekmektedir. Burada esas olan, havayolu tarafından hangi temel yetkinliklerin seçildiği değil, havayolunun stratejisi, iş modeli ile temel yetkinliklerin uyumlu olacak şekilde tercih edilmesi ve Tablo 4.3’de görüldüğü üzere, değer, nadir, taklit edilemez temel yetkinlikleri olması gereklidir. Öte yandan, temel yetkinliklerin değer, nadir, taklit edilemez olması ölçülemeyen bir değer olması üzere modelde temel yetkinliklerin uygulanması ve genel rekabet stratejisinin bu doğrultuda oluşturulmasının havayollarının rekabet avantajına doğrudan etkili olduğu varsayımı ele alınmıştır (Şekil 4.1).

Tablo 4.3: Viro analiz tablosu (Barney, 1997).

<u>Değerli mi?</u>	<u>Nadir Bulunabilir mi?</u>	<u>Taklit Edilmesi Zor mu?</u>	<u>Organizasyon Yapısı Destek mi?</u>	<u>Rekabet</u>	<u>Performans</u>
Hayır	-----	-----	EVET	Rekabet Zayıflığı	Normalin altında
Evet	Hayır	-----		Rekabet Paritesi	Normal
Evet	Evet	Hayır		Dönemsel Rekabet Üstünlüğü	Normalin Üzerinde
Evet	Evet	Evet		Rekabet avantajı	Normalin Üzerinde

4.1.3 Konum ve Endüstrinin Uyumluluğu

Önceden belirtildiği üzere, havayollarının faaliyet gösterdiği endüstriye uygun jenerik strateji uygulamalarında bulunması modelde sürdürülebilirliği etkileyen önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, literatür incelemeleri ve sektör uzmanları ile yapılan çalışmalar neticesinde endüstri faktörlerinin yüksek olması durumunda havayollarının başarılı olmaları için hangi jenerik stratejik uygulamalara önem vermeleri gerektiği belirlenmiş olup Tablo 4.4’de ön plana çıkanlar verilmiştir.

Tablo 4.4: Jenerik strateji uygulamalarında endüstri analizine uyum koşulları.

	Uyum Koşulları
Mevcut rakipler arasındaki çekişme yüksek ise	Rakiplerin incelenmesi ve uygulamaların bu doğrultuda geliştirilmesi. Rakiplerden farklı olmak. Tanınırlığı geliştirmek.
Yeni girişimcilerin tehdidi yüksek ise	Marka değerine, imajına önem vermek. Müşteri sadakati geliştirmek.
Alıcıların pazarlık gücü yüksek ise	Yolcu talebine göre uygulamalar. Ürün ve hizmette talebe göre bilet ücreti/kaliteyi ön plana çıkarma.
İkame ürün ve hizmet tehdidi yüksek ise	İkame ürüne göre ücretlendirme politikası. Yeni pazarlara giriş öncesi ikame ürün değerlendirmeleri. Ürün çeşitliliğini arttırma.
Tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek ise	Ürün ve hizmet alımında önceden anlaşma uygulamaları

Bu kapsamda, havayollarının jenerik stratejilerinin endüstriye uyumu arttıkça, rekabet avantajının artması beklenmektedir.

4.1.4 Yönetimsel Tercihler/Kararlar ve Uygulamaların Uyumu

Havayollarının maliyet üstünlüğü hedeflemektedirken, entegre/çoklu strateji doğrultusunda tercih yaptığını ve bu kapsamda faaliyetler sistemini oluşturduğunu görmek mümkündür. Burada, esas olan havayollarının hem yüksek kalite hem de düşük ücret sunması ve/veya özel müşteri gruplarına odaklanmak istemesidir. Bu durumda, havayollarını farkında olmadan çoklu strateji yönlendirmektir. Fakat, strateji, iş modeli ve faaliyetler sisteminin bağıntıları unutulmamalı ve burada oluşabilecek tutarsızlıkların havayolu performansını olumsuz etkileyeceği hususuna dikkat edilmelidir. Burada yine en önemli nokta, yapılan tercihlerin diğer tercihler ile uyumlu olması ve süreklilik sağlamasıdır. Düşük maliyetli havayollarında sıklıkla görülen ‘ortada kalma’ konumu yerine ‘çoklu stratejiye’ ulaşılabilmesi için yönetimsel kararların işletmenin temel yetkinlikleri ile uyum içerisinde olması gerekmektedir. Bu tercihlerin faaliyetler arasında koordinasyon ile bütünleşmesi neticesinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması mümkündür. Bu doğrultuda,

öncelikle havayollarının yönetsel tercihleri açısından hangi iş modelini tercih ettiği anket soruları ile ortaya çıkarılmakta ve bu tercihin uygulamalar ile uyumu değerlendirilmektedir. Havayollarının yönetsel tercih ve iş modeli uygulamalarının doğrudan yönetsel tercihler ve uygulamalarında ki uyumluluğu etkileyeceği, bu uyumun ise doğrudan rekabet avantajını etkileyeceği tahmin edilmektedir.

4.2 Havayollarında Güncel Durum ve Model Kapsamında Oluşturulan Hipotezler

Havayolları için ortaya konulan dinamik sürdürülebilir strateji modelinin verimli ve etken bir şekilde çalışabilmesi için bu bölümde öngörülen tüm unsurların birbiriyle olan iletişim ve karşılıklı ilişkilerinin en uygun şekilde sürdürülmesi gereklidir. Şöyle ki, bu ilişki ve etkileşim her tercih aşamasında gözden geçirilmeli, mevcut değişimlere uygun yaklaşımlar dikkatli bir şekilde yorumlanmalı ve değerlendirilmelidir.

Başlangıç olarak Şekil 4.1’de gösterildiği üzere havayolu işletmesinin endüstri ve kaynak çekiciliğine göre göreceli pozisyonu belirlenirken endüstri analizi paralelinde temel yetkinlikler en iyi şekilde değerlendirmeli strateji, jenerik stratejiler belirlenmesi ile iş modeli oluşturulmasını esas yönetsel kararlar aşamasında mevcut değer analizi ve buna uygun faaliyet sistemi bir bütünlük içinde ele alınmalıdır.

Örneğin, havayolu işletmesi mevcut pazarda ağırlıklı olarak tarifersiz seferlere yönelik bir faaliyeti dikkate almakta veya alacak ise, temel yetkinlikler bağlamında servis güçlendirme yerine satış güçlendirmeyi esas almalı, küreselleşme yerine bölgeselleşmeli ve çok yüksek hizmet kalitesi yerine daha kısıtlı yolcu hizmet arzı ile daha ucuz bilet ücretleri uygulamalı ve özellikle gecikmelerden kaçınmalıdır. Bu bağlamda söz konusu havayolunun temel jenerik stratejisi esas olarak hibrid bir yapılanmayı gerektireceği açıktır. Şöyle ki, belirlenen temel yetkinlikler ne maliyet liderliğine ne de farklılaşmaya tam olarak uymayacaktır. Bu durumda, havayolu işletmesinin mevcut iş modelli özelliklerinden kendi faaliyetine uygun olanları temel yetkinliklerini dikkate alarak stratejiye dönüştürmesi ve bunları bir bütünlük içinde uygulaması gerekecektir.

Bir diğerk örnek ise Şu Şekilde verilebilir; havayolu işletmesi ağırlıklı olarak tarifeli seferler ile hizmet yapmayı hedefliyor ise, bu durumda endüstri analizinde mevcut pazarda tarifeli işletmelere ilişkin tüm uygulamaları özellikle pazar paylaşımı ve tarifeli izin konusunda elde edebileceklerini dikkate alarak yeni pazara giriş, marka havayolu olma ya da dönüşme, ortaklık veya birleşme, küreselleşme ve sıradanlaşma gibi temel yetkinlikleri stratejisine uyumlandırmalı ve faaliyet yapısını bir bütün içerisinde oluŐturmalıdır.

Yukarıda verilen bu iki örnek, genel mahiyette olup içinde bulunulan Pazar büyüklüğü ve koşulları ile her bir havayolu işletmesi için temel yetkinlikler paralelinde jenerik strateji tercihi ve iş modeli oluşumunu farklılaŐtıracaktır. Şöyle ki, havayolu işletmesinin mevcut kaynakları, yetkinlikleri ve endüstrisi işletmenin göreceli pozisyonunu ortaya koyarken rekabet avantajı her zaman ön planda olması gereken bir etken olacaktır. Havayolu işletmesi, ister maliyet üstünlüğü veya farklılaşmayı, ister düşük maliyetli isterse de hibrid uygulamaları seçsin mutlak Şekilde pazardaki rekabet kuvvet deęiŐimlerini sürekli incelemeli ve gelişmelere göre göreceli pozisyonu sürekli yenilemelidir. Bu durum, özellikle hibrid uygulama yapan havayolları için kaçınılmaz bir zorunluluktur. Diğerk bir ifade ile, iş modeli bileşenleri ve faaliyetler sürekli izlenmeli, rekabet kuvveti üzerindeki etkileri değerlendirilmelidir. Bu kapsamda, öncelikle havayollarının güncel durumun değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme ise, aşağıda verilen hipotezler doğrultusunda ele alınmaktadır.

- H₁: Havayollarında iş modellerinde yönetimsel kararlar ile uygulamalar arasında ki tutarsızlıklar arttıkça rekabet avantajı azalacaktır.
- H₂: Havayollarının strateji ve endüstri kuvvetleri arasındaki uyum arttıkça rekabet avantajı artacaktır.
- H₃: Havayollarında temel yetkinlik uygulamaları arttıkça rekabet avantajı artacaktır.
- H₄: Havayollarında değer zinciri uygulamaları arttıkça rekabet avantajı artacaktır.
- H₅: Havayollarının iş modeli uygulamaları ile rekabet avantajı arasında negatif/pozitif ilişki vardır.
- H₆: Havayollarının strateji uygulamaları ile rekabet avantajı arasında negatif/pozitif ilişki vardır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ

5.1 Araştırmanın Yöntemi ve Veri Seti

Bu çalışmada, literatür araştırmaları ve yapılan görüşmeler doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren havayollarına rekabet avantajları elde edebilmelerini sağlayacak tahmini model (Bknz: Dördüncü Bölüm) oluşturulmuştur. Oluşturulan model doğrultusunda, havayollarında yapılan görüşmeler ve anket uygulaması ile havayollarının bu modelde bulunan her bir alt ögenin uygulanma durumu değerlendirilerek, uygulanma oranlarının havayollarında rekabet avantajı üzerinde ki etkisi incelenmektedir. Havayollarında, önerilen kavramsal modelde yer alan her bir alt ögenin değerlendirilmesi için SPSS v. 21 ile sırasıyla anket bölümlerinin öncelikle tanımlayıcı istatistikleri ile frekans dağılımları tespit edilmiştir. Havayolu firmalarının isimlerinin yeniden kodlanması ile gruplar oluşturularak, her bir grubun anket sonuçları ile ölçeklere verilen cevaplar hem çapraz tablolarla hem de Anova Post Hoc-Scheffe testi ile incelenmiştir. Anket ile elde edilen sonuçlar ile havayollarının strateji ve iş modelleri hakkında genel bulgular değerlendirilmiş ve belirlenen koşullar doğrultusunda havayollarında ‘iş modeli uygulama oranları’, ‘iş modeli tercih oranları’, ‘jenerik strateji uygulama oranları’ ve ‘5 kuvvet faktörü analizi oranları’ çıkarılmıştır. Daha sonra, bu oranlar ile havayollarının rekabet avantajıyla ilişkili olduğu öngörülen ‘temel yetkinlik uygulama oranı’, ‘değer zinciri uygulama oranı’, ‘strateji uygulamalarının endüstriye uyumluluğu’ ve ‘yönetimsel tercihlerin iş modeli uygulamalarına uyumu’ oranları hesaplanmıştır. Çalışmada gruplar arası farklılıkların incelenmesinde için yine SPSS v. 21 ile Parametrik olmayan testlerden birisi olan Scheffe-Anova testi kullanılmıştır.

Elde edilen tüm anket değerleri olan bağımsız değişkenler ile rekabet avantajını ölçmekte kullanılan bağımlı değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin

yönünü ve şiddetini belirleyebilmek için analize konu olan verilerin normal dağılım göstermediği ve gözlem sayısının azlığı nedeniyle Parametrik olmayan testler seçilerek ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı Değerlendirmesi ve SPSS v. 21 içerisinde yer alan AMOS Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) programından yararlanarak ölçeksiz en küçük kareler yöntemi regresyon (SLS) değerlendirilmesi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki modelin parametleri tahmin edilmiştir. Bulguların istatistiki açıdan güvenilir olup olmadığını belirlemek için ise, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı için iki yönlü analiz tercih edilmiş olup %1 ve % 5 düzeyinde test edilmiş, Ölçeksiz en Küçük Kareler Yöntemi Regresyon Değerlendirilmesinde ise tahmini model parametrelerinin dağılımları karşılaştırılarak aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için Chi Square ve tekrarlı gözlemlerin olması nedeniyle de Friedman testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, bağımsız değişkenlerin rekabet avantajına etkileri doğrultusunda, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan düşük maliyetli havayollarında en çok verimlilik gözlenen model öğeleri doğrultusunda rekabet avantajı modeli için önerilerde bulunulmuştur.

Model kapsamında rekabet avantajına etkisi bulunan öğeler çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmakta olup Tablo 5.1’de verilmiştir.

Tablo 5.1: Bağımsız değişkenler.

Bağımsız Değişkenler
Havayollarının Temel Yetkinlik Uygulama Oranı
Havayollarının Değer Zinciri Uygulama Oranı
Havayollarının Strateji Uygulamalarının Endüstriye Uyum Oranı
İş Modeli Tercih-İş Modeli Uygulaması Standart Sapması
Havayollarının Charter İş Modelini Uygulama Oranı
Havayollarının Geleneksel İş Modelini Uygulama Oranı
Havayollarının Düşük Maliyetli İş Modelini Uygulama Oranı
Havayollarının Bölgesel İş modelini Uygulama Oranı
Havayollarında Maliyet Liderliği Uygulamalarına Verilen Önem Oranı
Havayollarında Farklılaşma Uygulamalarına Verilen Önem Oranı
Havayollarında Odaklanma Uygulamalarına Verilen Önem Oranı

Havayollarında, rekabet avantajının ölçülmesi detaylı literatür araştırması sonucunda literatürde rekabet üstünlüğünü ölçen performans oranları ele alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, öncelikle havayollarının performans ölçümleri

daha sonrasında ise bu performans ölçümlerinin hangilerinin, rekabet avantajı üzerinde ne derece etkisi olduğu araştırılmıştır.

Kısaca, yapılan literatür araştırması ele alındığında, havayollarında performansın literatürde genel kapsamda altı farklı metodoloji ile incelendiği söylenebilmektedir; (a) kısmi verimlilik ölçümleri veya birim maliyet ölçümü (Windle, 1991; Oum ve Yu 1995; Caves, Christensen ve Tretheway, 1981; Baltagi, Griffin ve Rich, 1995), (b) toplam faktör verimliliği (Oum ve Yu, 1995; Barbot, Costa ve Sochirca, 2008; Oum ve Yu, 2005), (c) stokastik ekonomi sınır modeli (Cornwell, Schmidt ve Sickles, 1990; Captain ve Sickles, 1997; Assaf, 2009), (d) Veri Zarflama Analizi (Fethi, Jakson ve Weyman, 2001; Barbot, Costa ve Sochirca, 2008; Merkert ve Henser, 2011), (e) bulanık topsis modeli (Torlak vd., 2011) ve (f) çok ölçülü karar verme modeli (multiple attribute decision making model) (Chang ve Yeh, 2001).

Bu doğrultuda, bağımlı değişkenlerin seçilmesinde öncelikli olarak havayollarının rekabet avantajını ölçmek üzere kullanılabilir oranların üzerine detaylı bir çalışma yapılmıştır. İncelemeye alınan yazımlar kapsamında havayollarında performans oranlarının genellikle iki bölümde incelendiği ortaya çıkmıştır; (a) operasyonel performans ölçümleri ve (b) finansal performans ölçümleri. Havayollarında operasyonel ve finansal performans ölçümlerinde genellikle uluslararası ve ulusal kuralların etkisi incelenmektedir (Schefczyk, 1993; 66). Literatürde sıklıkla kullanıldığı gözlemlenen oranlar Tablo 5.2 ve 5.3'de verilmiştir.

Tablo 5.2: Literatürde kullanılan havayolları operasyonel oranlarından örnekler.

Operasyonel Oranlar	Kullanan Yazarlar
Dakiklik	Fry, Francis ve Humphreys (2004)
Yolcu Yük Faktörü	Fry, Francis ve Humphreys (2004) Schefczyk (1993) Graham, Kaplan ve Sibley (1983) Chang ve Yeh (2001)
Günlük Uçak Kullanımı	Fry, Francis ve Humphreys (2004)
Yolcu Doluluk Oranı	Ömürbek ve Kınay (2013)
Pazar Payı	Torlak vd. (2011) Chang ve Yeh (2001)
Mevcut ton/km	Fry, Francis ve Humphreys (2004) Schefczyk (1993) Fethi, Jackson ve Jones (2001)
Personel Verimliliği	Chang ve Yeh (2001) Akkaya (2004)

Tablo 5.3: Literatürde kullanılan havayolları finansal oranlarından örnekler.

Finansal Oranlar	Kullanan Yazarlar
Km başına Yolcu Geliri	Fry, Francis ve Humphreys (2004) Oum ve Yu (1995) Fethi, Jackson ve Jones (2001) Pearson ve Merkert (2004)
İşletim Maliyetleri	Fry, Francis ve Humphreys (2004) Fethi, Jackson ve Jones (2001) Scheffczyk (1993)
Bakım	Banker ve Jonhston (t.y.)
Net Karlılık	Ömürbek ve Kınay (2013) Öncü, Çölekçi ve Çoşkun (2013) Chang ve Yeh (2001)
Faaliyet Karlılığı	Ömürbek ve Kınay (2013)
Öz Kaynak Karlılığı	Ömürbek ve Kınay (2013) Öncü, Çölekçi ve Çoşkun (2013)
Varlıklar	Akkaya (2004) Fry, Francis ve Humphreys (2004)

Çalışmada, rekabet avantajını ölçmek üzere literatürde yaygın olarak benimsenen ‘rekabet gücünün performans ölçümlerine etkisi bulunduğu’ fikri kabul edilmiştir.

Çalışmada, havayollarının performans verileri iki farklı şekilde elde edilmiştir. Öncelikli olarak havayollarından finansal ve operasyonel veriler istenmiş fakat gizlilik sebebiyle bazı havayollarından finansal bilgilerin tamamı alınamamıştır. Araştırma kapsamına alınacak performans ölçümlerinin tamamı ise, örneklem kapsamında olan bütün havayollarından temin edildiği ve zaman içerisinde tutarlı ve karşılaştırılabilir formatta standardize edilebildiği takdirde değerlendirmeye alınmıştır. Havayollarının performans verileri ile rekabet avantajının değerlendirilmesi iki farklı kategoride ele alınmaktadır; finansal oranlar ve operasyonel oranlar. Çalışmada değerlendirmeye alınan veriler Tablo 5.4’de detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 5.4: Bağımlı değişkenler; havayolları performans oranları.

Finansal Oranlar	
Net Satışlarda Artış	$\left\{ \left[\frac{Y_{it}}{Y_{it-1}} \right] - 1 \right\} \times 100$
Brüt Karda Artış	$\left\{ \left[\frac{Y_{it}}{Y_{it-1}} \right] - 1 \right\} \times 100$
Toplam Aktiflerde Büyüme	$\left\{ \left[\frac{Y_{it}}{Y_{it-1}} \right] - 1 \right\} \times 100$
Yolcu Başına Birim Net Satışlarda Artış	<i>Net Satışlar / Toplam Yolcu Sayısı</i>
Operasyonel Oranlar	
Personel Verimliliği	<i>Çalışan personel / Toplam uçak sayısı</i>
Yolcu Sayısındaki Artış	<i>İç Hat Yolcu Sayısı + Dış Hat Yolcu Sayısı</i>
Doluluk Oranı	<i>Satılan Koltuk Sayısı / Sunulan Koltuk Sayısı</i>
Pazar Paylaşım Gelişim Oranı	Havayollarından alınmıştır.

5.2 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, ele alınan tüm verilerin betimsel analiz tekniği kullanılarak belirli bir kavram ve tema çerçevesinde bir araya getirilmesi sağlanmış ve bu doğrultuda yeni kavramların keşfedilmesi ve verilerin kodlanması ile anlamlı bölümlerin oluşması sağlanmıştır. Araştırma kapsamında üç farklı yöntem ile veri toplanmıştır; (a) devlet, işletme veri tabanları, (b) görüşmeler (c) anket uygulaması.

5.2.1 Devlet ve İşletme Veri Tabanları

Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü tarafından her yıl düzenli olarak yayınlanmakta olan ve hava yolu şirketleri itibariyle, toplam/havalimanı bazında uçak-yolcu trafik bilgilerinin de yer aldığı İstatistik Yıllıkları, DHMİ (1983-2014)'den temin edilmiş, ihtiyaç duyulan havayolu verileri çıkartılmıştır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden de hava yolu taşıyıcılarının 2003 yılından günümüze kadar olan yurt dışı uçuş hatlarına ilişkin bilgiler kısmen temin edilmiştir.

Havayolu işletmelerinden finansal raporları, faaliyet raporları istenmiş ve kısıtlı ölçüde temin edilmiştir.

5.2.2 Görüşmeler

Toplam 12 havayolu ile iletişime geçilmiş ve bütün firmaların Genel Müdür veya üst düzey yöneticileri ile görüşülmüştür. Görüşmeler neticesinde toplam 6 havayolu analizimize dahil edilmiş, diğer 6 görüşme genel bilgi alınarak Türkiye’de faaliyet gösteren havayollarının genel durumu ve uzman görüşü olarak değerlendirilmiştir. Literatür incelemeleri ve elde edilen bilgiler doğrultusunda ilk aşamada, görüşme soruları oluşturulmuştur. Bu sorular 27 Haziran 2014 tarihinde TOBB Sivil Havacılık Sektörü Meclis Toplantısında toplam 6 havayolunun üst düzey yöneticisine yöneltilmiş ve soruların anlamlılığını ve ulaşmak istenilen analize uygunluğunu ölçmek için de sektör uzmanlarına danışılmıştır. Sonrasında gerekli değişiklikler ve eklemeler yapılarak esea görüşmelere başlanmıştır.

Görüşme soruları, genel kapsamda işletmelerin uyguladıkları strateji ve iş modelinin detayları hakkında olup temel yetkinlik, genel işletme bilgileri, organizasyon yapısı, yönetsel kararları, rakiplerine göre farklılıkları ve benzerlikleri vb. konuları üzerinedir. Ayrıca, çeşitli havayolları ikinci görüşmeler de yapılmış, Türkiye’deki havayolu sisteminin genel yapısı ve değerlendirilmesi üzerine sorular sorulmuştur. Görüşme soruları Ek-A’da verilmiştir.

5.2.3 Anketlerin Hazırlanması ve Uygulanması

Anket 4 bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm endüstri yapısı, ikinci bölüm rekabet stratejileri, üçüncü bölüm iş modeli etkenlerini ölçmek için hazırlanmıştır. Bu bölümlere ek olarak ise ankete eklenen giriş bölümünde, yapılan görüşmelere destek olmak üzere işletmelerin kendi stratejileri, iş modelleri ve değerlendirmeye eklenmek üzere personel sayıları, uçak sayıları vb. sorular sorulmuştur.

Anket ön testi Corendon Havayolları’na uygulanmış ve anket sorularının güvenilirliği test edilmiştir. Bu doğrultuda, ortaya çıkan sonuçlar Tablo 5.5’de verilmektedir.

Tablo 5.5: Güvenilirlik testi sonuçları.

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	15	71,4
Cases Excluded	6	28,6
Total	21	100
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.		
Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	N of Items	
0,827	102	

Ön test verilerine göre her bir ifadenin sınamaları yapılmış ve Cronbach Alpha değerleri dikkate alınarak standardize edilip ölçüme uygun hale getirilmiştir. Nihai anket formu, havayollarının genel merkezine gitmek suretiyle çalışmakta olan yöneticilere doldurtulmuştur. 6 adet hava yolu işletmesinin orta ve üst düzey yöneticilerine uygulanan toplam 108 Anket'e (Ek B'de yer almaktadır) verilen cevaplar ile veriler toplanmıştır.

Yukarıda belirtildiği üzere, toplam dört bölümden oluşan anket sorularının giriş bölümünde ankete cevap veren katılımcıların çalıştığı hava yolu işletmesinin adı, işletmenin operasyonel bilgileri, hava yolu işletmesinin toplam uçuş yılı, sahip olunan uçak sayısı, kiralanan uçak sayısı, çalışan personel sayısı ve uçuş operasyonu ve yönetimsel tercihleri hakkında bilgiler sorulmuştur. İkinci bölümde havacılık sektörüne ilişkin Likert Tipi Tutum ölçekleri, üçüncü bölümde işletmenin son 5 yıl içerisindeki strateji uygulamaları, dördüncü bölümde ise işletmenin son 5 yıl içerisindeki iş modeli uygulamalarına ne kadar uyulduğuna ilişkin tutum ölçekleri ile sorulan sorular yer almıştır.

Tutum ölçeklerine verilen cevaplar için 'hiç katılmıyorum' seçeneğinden 'tamamen katılıyorum' veya 'hiç uygulanmadı' seçeneğinden 'sürekli uygulandı' seçeneğine kadar 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Her bir cevaba ait tutum ölçeklerine verilen puanlar Bölüm Toplamı ve Bölüm Ortalaması alınarak analize hazır hale getirilmiştir.

Elde edilen tüm veriler IBM SPSS v.21 programına girilmiş ve tüm analizler bu program aracılığı ile yapılmıştır. Anket sorularının her bir soru maddesi ayrıca Cronbach Alpha değeri ile geçerlik ve güvenilirlik testine de tabi tutulmuştur. Kontrol

grubunda elde edilen sonuçlara istinaden anket sorularının maddelerinin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilerek diğer testlere devam edilmiştir.

5.2.3.1 Endüstri yapısının ölçülmesi

Endüstri yapısı ölçeğinin oluşturulmasında, yazında sıklıkla görülmekte olan geçerliliği ile güvenilirliği test edilmiş araştırmalar incelenmiştir. Özellikle, DeSarbo, Benedetton, Song ve Sinha (2005); Karakaya ve Stahl (1989); Kim ve Lim (1988); Miller (1987); Miller ve Dröge (1986) ile Powell (1996) ve Karabağ (2008) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılarak havayolu işletmeciliğine uygun ifadeler adapte edilmiştir. Çalışmada yer alan ifadelerin İngilizce'den Türkçe'ye çevrileri, çevir tekrar-tekrar çevir yöntemi ile yapılmıştır. Bu yöntem sonucunda ortaya çıkan ifadeler havayolu sektörü uzmanlarına gönderilerek üzerinde tartışmış ve bütün uzmanlar tarafından mutabık kalınan ifadeler son anket uygulamasına dahil edilmiştir.

Endüstri yapısı ankette toplam 25 ifade ile ölçülmüştür. Literatürde ortaya çıkan ifadelerin yanı sıra, araştırmamıza devlet desteğinin (hat/frekan, slot sayısı vb.) etkili olduğu düşünülerek, devletin endüstrideki rolü eklenmiştir. Bunun yanı sıra, günümüz koşullarında her geçen yıl her işletmenin olduğu gibi havayollarının da teknoloji gelişiminden etkilendiği göz önünde bulundurularak teknolojik gelişimin etkilerini ele alan ifadeler de eklenmiştir. Ankette endüstriye ilişkin ifadelerin değerlendirildiği 5'li Likert tipi ölçek, 1= "hiç katılmıyorum", 2= "katılmıyorum", 3= "kararsızım", 4= "katılıyorum" ve 5= "tamamen katılıyorum" şeklinde sıralanmıştır.

Endüstri yapısının ölçümünde, hangi kuvvetin daha önemli olduğu ise, mevcut pozisyon ile rakipleri arasındaki ilişki açısından 5 kuvvet faktörlerinin sıralama sonuçları ile değerlendirilmiştir. Anket'de yer alan 25 soru maddesinin hangi kuvveti ölçtüğü de, yukarıda belirtilen literatürden çıkartılarak sektör uzmanları tarafından uyarlamalar ile oluşturulmuş olup yapılaşan değerlendirme Yedinci Bölümde detaylı olarak açıklanmıştır.

5.2.3.2 Jenerik stratejinin ölçülmesi

Rekabet stratejileri üzerine yazında çok sayıda araştırma yapıldığı ve neredeyse nasıl ölçülmesi gerektiği üzerine bir uzlaşma bulunmaktadır ve bu nedenle farklı çalışmalarda kullanılan ölçekler hemen hemen birbirinin tekrarı niteliğindedir. Çalışmada, Dess ve Davis (1984), Kotha ve Vadlamani (1995), Nayyar (1993), Bourgeois (1980), Kim ve Lim (1988); Robinson ve Pearce'in (1988) ölçekleri referans alınarak anket ifadeleri oluşturulmuştur. Çalışmada yer alan ifadelerin İngilizce'den Türkçe'ye çevrileri tekrar-tekrar çevir yöntemi ile yapılmıştır. Bu yöntem sonucunda ortaya çıkan ifadeler havayolu sektörü uzmanlarına gönderilerek üzerinde tartışılmış ve bütün uzmanlar tarafından mutabık kalınan ifadeler son anket uygulamasına dahil edilmiştir.

Bu bölümde işletmelerin uyguladığı rekabet stratejilerini ortaya koymak için 28 ifadeye yer verilmiştir. İfadelerin ölçümünde: 1= "hiç uygulamadık", 2= "nadiren uyguladık", 3= "bazen uyguladık", 4= "sık sık uyguladık" ve 5= "her zaman uyguladık" şeklinde sıralanan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ifadeler, farklılaştırma, maliyet liderliği, odaklanma olan jenerik stratejileri işletmelerin nedenli uyguladığını ölçmek üzere tasarlanmıştır.

5.2.3.3 İş modelinin ölçülmesi

Havayollarının uygulamakta olduğu iş modelini belirlemek üzere çalışmamızda kullanılan ölçekte bulunan ifadeler Zott ve Amit (2008) ve Lohmann ve Koo (2013) araştırmalarında kullanılan ifadelerin havayolları literatürü ve uzman görüş desteği ile havayollarına göre adapte edilmesi ile oluşturulmuştur. Çalışmada yer alan ifadelerin İngilizce'den Türkçe'ye çevrileri tekrar-tekrar çevir yöntemi ile yapılmıştır. Bu yöntem sonucunda ortaya çıkan her bir ifadenin havayollarında hangi iş modellenin uygulandığını ortaya çıkaracak kapsamda düzenlenmesi sektör uzmanları ile değerlendirilerek bütün uzmanlar tarafından mutabık kalınan ifadeler son anket uygulamasına dahil edilmiştir. Havayollarının iş modellerini belirleyen ifadeler, Mason ve Morrison (2008) ve Doganis (2006) tarafından yapılan çalışmaların havayolu iş modelleri sınıflandırılması doğrultusunda uyarlanmıştır. Literatürde, önceden bahsedildiği üzere havayolu iş modellerinin sınıflandırılması üzerine oldukça çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bir çoğu

işletmelerin masraf düşürücü uygulamalarını, geleneksel havayolları ile farkını ve itici başarı güçlerini diğer havayolları ile kıyaslayarak iş modellerini analiz etmektedir. Bu çalışmalardan ortaya çıkan ifadeler doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren havayollarının uygulamakta olabileceği çeşitli ifadeler oluşturularak dördüncü bölümde firmaların iş modelini ortaya çıkarmak üzere toplam 28 ifade kullanılmıştır. İfadelerin ölçümünde; 1= “hiç uygulamadık”, 2= “nadiren uyguladık”, 3= “bazen uyguladık”, 4= “sık sık uyguladık” ve 5= “her zaman uyguladık” şeklinde sıralanan 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca, havayollarının tercih ve uygulamaları arasında ki farklılıkların incelenmesi için havayollarının iş modeli tercihlerini ortaya çıkarmak üzere ankete katılan işletmelere operasyonel faaliyetleri itibariyle hangi iş modelini kullandıkları da sorulmuş ve verilen modeller arasından seçim yapmaları istenerek ve birden fazla seçeneğin işaretlenebileceği belirtilmiştir.

5.2.3.4 Temel yetenekler ve değer zincirinin ölçülmesi

Anketlerin pilot uygulamasında, temel yetenekler ve değer zinciri uygulamaları ön test analizinde ölçülmüş fakat yüksek oranda boş bırakıldığı gözlemlenmiştir. Bu sebeple anket güvenilirliği sağlamak doğrultusunda, temel yetenek ve değer zincirinin kullanımı anketin strateji’ye yönelik soruları içerisinde ne kadar uygulandığını ölçen toplam 3 genel ifade ile ölçmüş olup sonuçlar yapılan görüşmeler neticesinde değerlendirilmiştir.

5.3 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Tez kapsamında uygulanan anket soruları için tam örnekleme ölçeğine ulaşmak mümkün olmadığından rassal erişim ile örnekleme elde edilmiş ve bire bir uygulanan toplam 108 adet anket ile yığın temsil edilmeye çalışılmıştır. Hava yolu sektöründe çalışanların faaliyet alanları ile ilgili bilgi vermektен kaçınmaları nedeniyle anket soruları üst yönetim aracılığı ile uygulanmıştır. Ayrıca anket sorularına cevap vermektен kaçınmamaları için tüm anketler bire bir uygulanmaya çalışılmıştır. Tüm bu uygulamalara rağmen bazı cevaplayıcılar bir takım sorulara cevap vermektен kaçınmışlardır. Bu durum anket analizlerinde Kayıp Veri (Missing Value) olarak ifade edilmiştir.

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde, anket uygulaması ve görüşme sonuçları değerlendirilerek havayollarına önerilmekte olan rekabet avantajı modelinin değişkenlerinin rekabet avantajına olan etkisi incelenmiştir.

Değerlendirmenin ilk aşamasında, anket uygulaması doğrultusunda SPSS v. 21 ile anket bölümlerinin öncelikle tanımlayıcı istatistikleriyle frekans dağılımları tespit edilmiş ve uygulanan anketin normallik testleri sonuçları ve verilen cevapların dağılımı hakkında bilgiler verilmiştir.

İkinci aşamada ise anket sonuçları ve görüşmeler doğrultusunda, havayollarının sektör analizi (5 kuvvet analizi), iş modeli tercihleri, strateji tercihleri ve uygulamaları hakkında genel değerlendirmelerde bulunularak havayollarının uygulamakta olduğu rekabet avantajı stratejileri incelenmiştir. Elde edilen verilen karşılaştırılabilirliği için öncelikle frekans tabloları düzenlenmiş sonra da crosstab (çapraz tablolama) formatında karşılıklı ilişkili modeller kıyaslanmıştır. Burada, havayolu firmalarının isimlerinin yeniden kodlanması ile gruplar oluşturularak, her bir grubun anket sonuçları ile ölçeklere verilen cevaplar hem çapraz tablolarla incelenerek elde edilen sayısal gözlem değerleri sınıflandırılmış ve anket sorularının önce toplamı sonra da ortalamasının alınması ile hesaplanmıştır. Böylece her bir ankete cevap veren katılımcının anket ile verdiği cevaplardan hangi iş modeline ne derecede katıldığı tespit edilmiştir. Havayollarının farklılıklarının detaylı incelenmesi için ayrıca her bir grubun anket sonuçları ile ölçeklere verilen cevaplar Anova Post Hoc Scheffe analizi ile de incelenmiştir.

Burada yapılan değerlendirmeler neticesinde üçüncü aşamada, önerilen rekabet avantajı modeli kapsamında havayollarında rekabet avantajına etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere etkisi Pearson Momentler Çarpımı Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) yardımıyla Korelasyon Katsayısı ve Ölçeksiz

en Küçük Kareler Yöntemi (SLS) Regresyon Değerlendirilmesi ile uygulamaların etki yönü tespit edilmiştir.

6.1 Anket Bölümlerinin Genel Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Güvenirliliği

Yapılan anket uygulamasında verilerin ve dağılımlarının normallik testi sınanmış olup her anket bölümü için test sonuçları aşağıda yer almaktadır. Çalışmada yer alan toplam 108 ankete ilişkin frekans tablosu aşağıda Tablo 6.1’de gösterilmektedir.

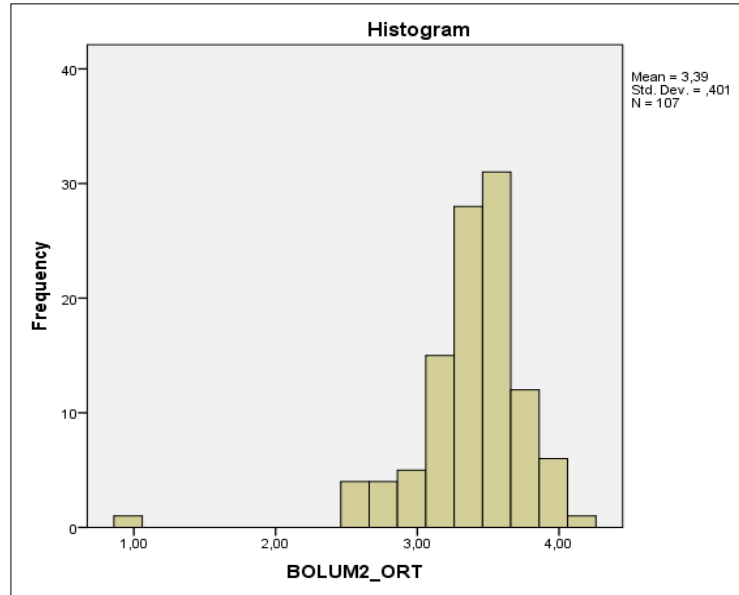
Tablo 6.1: Ankete katılan işletmelerin isimleri ve cevapladıkları anket sayıları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
A	9	8,3	8,3	8,3
B	44	40,7	40,7	49,1
C	13	12	12	61,1
D	24	22,2	22,2	83,3
E	7	6,5	6,5	89,8
F	11	10,2	10,2	100
Total	108	100	100	

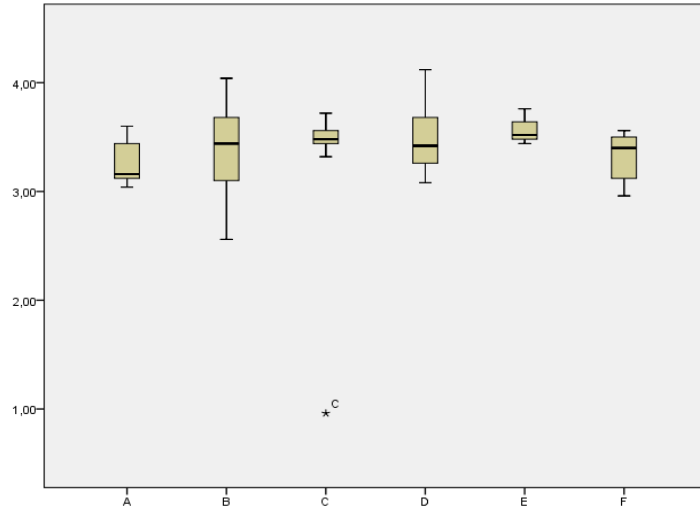
Anketin ikinci bölümünde yer alan sorular ile ankete katılanların endüstriye ait tutumları ölçülmüştür. Bu bölümde sorulan 25 adet soruya verilen cevapların toplamı ve ortalaması alınarak her bir anket açısından veriler derlenmiştir. İkinci bölümdeki sorulara verilen cevapların ortalaması 3,39 olarak tespit edilmiştir. Tablo 6.2’de yer alan normallik test sonuçlarına göre anketin cevapları normal dağılıma uygun dağılmamaktadır. Bu durumda verilerin normal dağılmayan bir ana kütlede alındığı doğrulanmış olmaktadır.

Tablo 6.2: Endüstri analizi soruları betimsel ve normallik testleri.

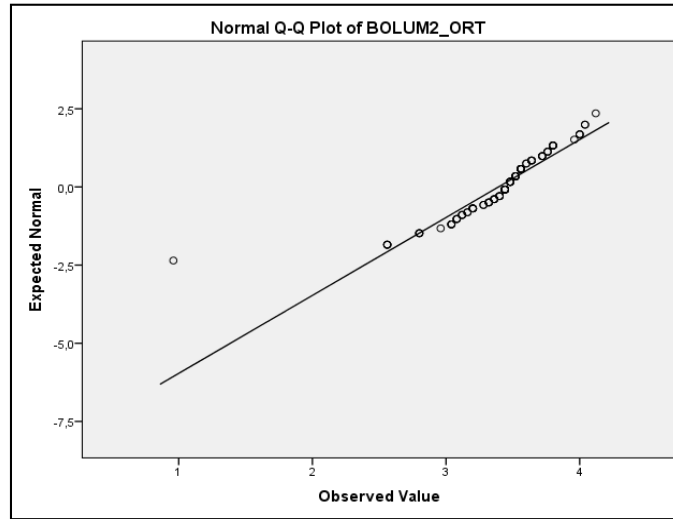
Vaka İşleme Özeti						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
BOLUM2_ORT	107	99,10%	1	0,90%	108	100,00%
Betimsel Analiz						
BOLUM2_ORT			Statistic	Std. Error		
	Mean		3,39	0,04		
	95% Confidence Interval for Mean	3,32				
	5% Trimmed Mean	3,47				
	Median		3,42			
	Variance		3,44			
	Std. Deviation		0,16			
	Minimum		0,4			
	Maximum		0,96			
	Range		4,12			
	Interquartile Range		3,16			
	Skewness		0,36		0,23	
	Kurtosis		-2,3		0,46	
			11,94			
Normallik Testleri						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
BOLUM2_ORT	0,146	107	0	0,839	107	0



Şekil 6.1: Anket bölüm 2 sorularına verilen cevapların dağılımı.



Şekil 6.2: Anket bölüm 2 sorularına verilen cevapların beklenenden sapmaları.



Şekil 6.3: Hava yolu işletmeleri açısından bölüm 2 sorularına verilen cevapların ortalama dağılımı.

Şekil 6.3’de ifade edilen bilgilere göre her bir havayolu işletmesi için Mum Grafiği oluşturulmuştur. Grafiğin orta kısmında yer alan dikey dikdörtgenin ortasındaki çizgi o havayolu işletmesi açısından 2. bölüm sorularına verilen cevapların ortalamalarını göstermektedir. Bu durumda en düşük ortalama C havayoluna aittir.

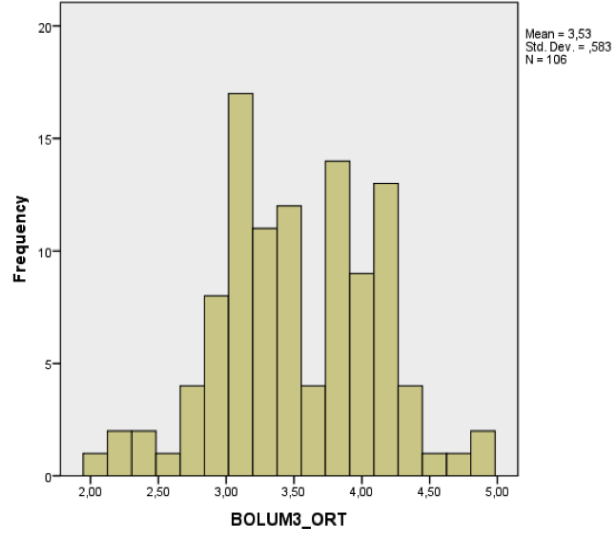
Anketin üçüncü bölümünde yer alan sorular ile ankete katılanların çalıştıkları işletmenin son 5 yıl içerisinde stratejilere ne kadar uyabildikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde soruların 28 adet soruya verilen cevapların toplamı ve ortalaması alınarak her bir anket açısından veriler derlenmiştir. Üçüncü bölümdeki sorulara verilen cevapların ortalaması 3,53 olarak tespit edilmiştir. Üçüncü bölüm

için yapılan değerlendirme sonucunda öncelikle ankete katılanların verdikleri cevapların ikinci bölüme ait cevaplardan daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu söylenebilir.

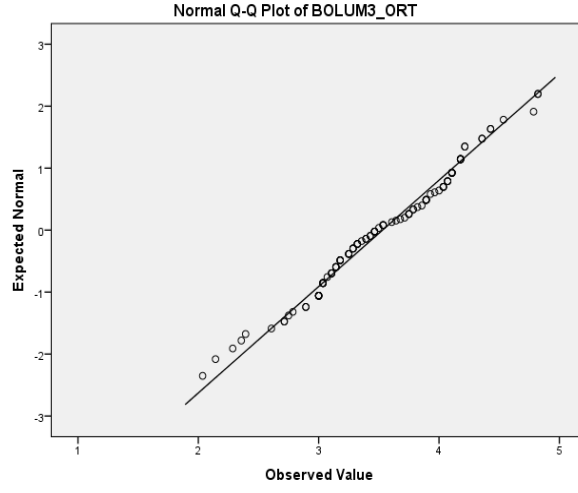
Tablo 6.3: Jenerik strateji soruları tanımlayıcı ve normallik testleri.

Vaka İşleme Özeti						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
BOLUM3_ORT	106	98,10%	2	1,90%	108	100,00%
Betimsel Analiz						
BOLUM3_ORT			Statistic	Std. Error		
	Mean		3,53	0,06		
	95% Confidence Interval for Mean	3,42				
	5% Trimmed Mean	3,64				
	Median		3,54			
	Variance		3,46			
	Std. Deviation		0,34			
	Minimum		0,58			
	Maximum		2,04			
	Range		4,82			
	Interquartile Range		2,79			
	Skewness		0,93		-0,1	0,23
	Kurtosis		-0,25		-0,25	0,47
	Normallik Testleri					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
BOLUM3_ORT	0,073	106	,200*	0,983	106	0,203
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

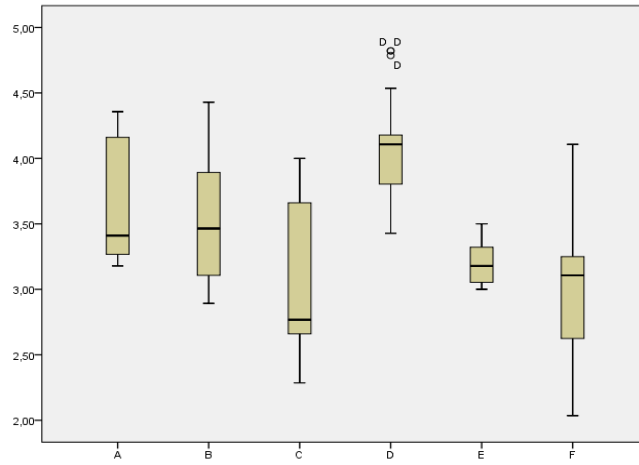
Ayrıca, normallik testi sonuçlarında da verilerin her iki test için de normal dağıldığı (Kolmogorov-Smirnov ile Shapiro-Wilk) görülmektedir (Şekil 6.4 ve 6.5). Değerlendirmelerde istatistiki yöntemlerde bu husus dikkate alınarak analiz yöntemleri seçilmiştir. Şekil 6.6'da görüldüğü üzere, Hava yolu İşletmeleri Açısından Bölüm 3 Sorularına Verilen Cevapların Ortalama Dağılım değerleri diğer bölümlerin değerlerinden yüksek olarak tespit edilmiştir. Ancak mum grafiklerinin uzunluğundan ve Standart Sapma değerinden de verilen cevapların sapma oranının yüksek olduğu da (0,58) söylenebilir. Bu bölümde en yüksek ortalama değerine D havayolunun ulaştığı görülmektedir.



Şekil 6.4: Bölüm 3 sorularına verilen cevapların dağılımı.



Şekil 6.5: Bölüm 3 sorularına verilen cevapların beklenenden sapmaları.



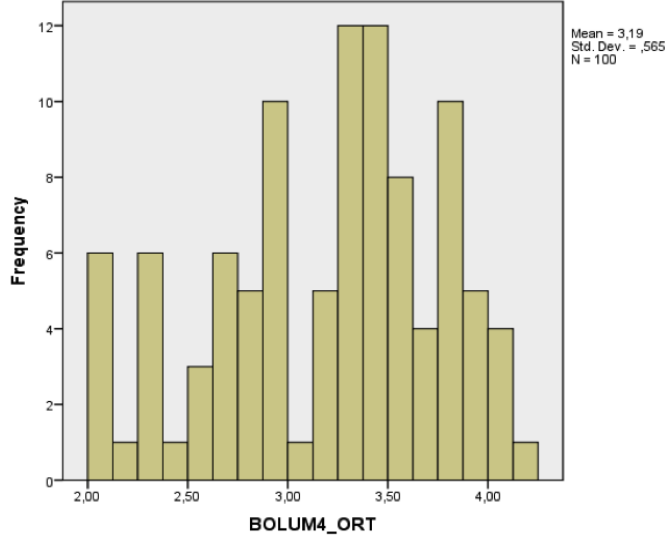
Şekil 6.6: Hava yolu işletmeleri açısından bölüm 3 sorularına verilen cevapların ortalama dağılımı.

Havayollarının iş modeli uygulamaları detaylı olarak anketin dördüncü bölümünde ele alınmıştır. Anketin dördüncü bölümünde yer alan sorular genel itibariyle hava yolu işletmelerinin bilet ücretlendirme, uçak hizmetleri ve şirket amaçlarına yönelik iş modellerine ait son 5 yıllık dönemi değerlendirmesi istenmiştir. Anketin dördüncü bölümün ortalaması 3.19 olarak tespit edilmiştir (Tablo 6.4).

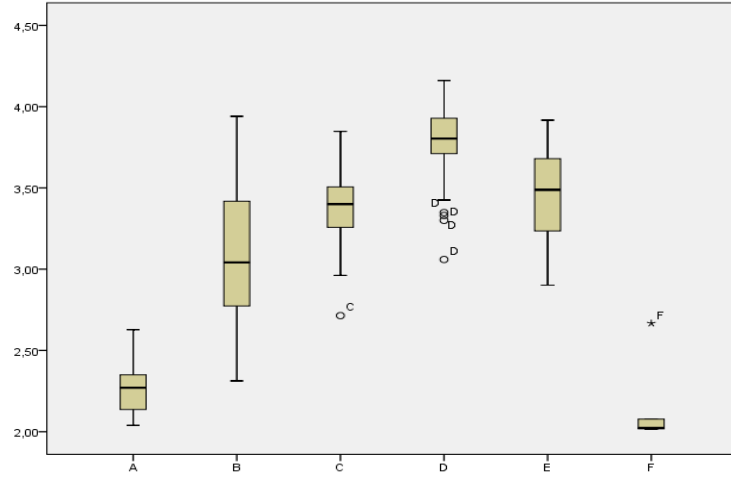
Tablo 6.4: İş modeli tanımlayıcı ve normallik testleri.

Vaka İşleme Özeti						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
BOLUM4_ORT	100	92,60%	8	7,40%	108	100,00%
Betimsel Analiz						
BOLUM4_ORT			Statistic	Std. Error		
	Mean		3,19	0,06		
	95% Confidence Interval for Mean		3,08			
	5% Trimmed Mean		3,3			
	Median		3,21			
	Variance		3,30			
	Std. Deviation		0,32			
	Minimum		0,57			
	Maximum		2,01			
	Range		4,16			
	Interquartile Range		2,15			
	Skewness		0,81	0,24		
	Kurtosis		-0,45	0,48		
Normallik Testleri						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
BOLUM4_ORT	0,113	100	0,003	0,955	100	0,002

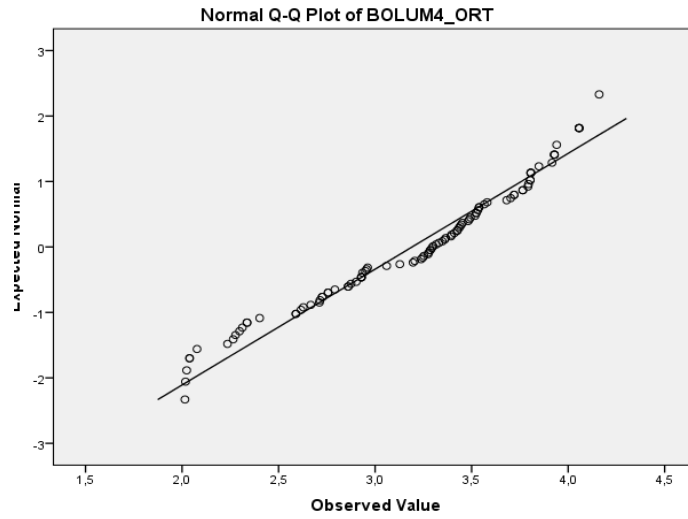
Tablo 6.4'de de görüldüğü üzere Anketin dördüncü bölümünün bölümlerinin uyup uymadığına ilişkin yapılan test sonuçlarında normal dağılımdan uzak bir yapı sergilediği tespit edilmiştir (Şekil 6.8 ve 6.9). Şekil 6.9'da görüldüğü üzere, en yüksek ortalama değerine D havayolu, en düşük ortalama değerine ise F havayolunun sahip olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 6.7: Bölüm 4’de tüm sorulara verilen cevapların dağılımı.



Şekil 6.8: Bölüm 4’de tüm alt bölüm sorularına verilen cevapların beklenenden sapmaları.



Şekil 6.9: Hava yolu işletmeleri açısından bölüm 4’de tüm sorulara verilen cevapların ortalama dağılımı.

6.2 Havayollarında Model Alt Maddelerinin Uygulanmasının Değerlendirilmesi

Bu bölümde, öncelikle düşük maliyetli havayollarının sektörü 5 kuvvet faktörü açısından nasıl değerlendirildiği incelenmiş ve 5 kuvvet faktörlerinin havayolları açısından önem oranları ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan havayollarının iş modeli uygulama bulguları değerlendirilerek, iş modeli tercihleri ve iş modeli uygulamaları ele alınmıştır. Burada, elde edilen bulgular neticesinde örnekleme oluşturan havayolları arasında ki uygulama farklılıkları değerlendirilmiştir. Aynı değerlendirme, havayollarının jenerik stratejisi, temel yetkinlikleri ve değer zinciri uygulamaları açısından da yapılmıştır. Daha sonrasında ise, ilk bölümde yapılan değerlendirmeler kapsamında Türkiye havayolu endüstrisine havayollarının uygulamalarının uyumu ve havayollarının uygulamaları ile yönetsel tercihlerinin uyumluluğu değerlendirilmiştir.

6.2.1 Havayollarında Beş Kuvvet Faktörü Bulguları ve Değerlendirilmesi

Havayollarında Beş Kuvvet Faktörünün değerlendirilmesi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, anket katılımcılarının faktörleri önem sırasına göre değerlendirilmesi istenmiştir. Daha sonrasında, önem sıralamaları ve Anketin ikinci bölümüne verilen cevapların frekans analizi ile değerlendirilerek havayollarında beş kuvvet faktörlerinin önem dereceleri ortaya çıkarılmıştır. Burada ayrıca, sektörde devletin ve teknolojinin etkisi de ele alınmıştır.

Anket ile katılımcıların sektörde 5 kuvvet faktörlerinin önemini ölçmek üzere öncelikle ‘havayolu işletmesinin mevcut pozisyonu ile rakipleri arasındaki ilişkiyi aşağıdaki seçenekler açısından sıralaması’ istenmiştir.

1. Yeni Girişimcilerin Tehdidi
2. Alıcıların Pazarlık Gücü
3. İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi
4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü
5. Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme

Anket cevapları doğrultusunda, kuvvet faktörlerine verilen önem derecesi frekans analizi ile ortaya çıkarılmış olup Tablo 6.5’de analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 6.5: Beş kuvvet faktörüne verilen önem dereceleri.

	En Önemli	Daha Az Önemli	Orta Seviyede Önemli	Kısmen Önemli	Tamamen Önemli
Alıcıların Pazarlık Gücü	34	35	13	11	9
İkame Ürün Tehdidi	6	19	20	43	14
Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme	46	29	16	3	8
Yeni Girişimcilerin Tehdidi	9	11	19	14	49
Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	13	13	45	22	9

Öte yandan, havayollarında kuvvetlerin önem oranları ayrıca Anket 2. bölüm soru maddeleri doğrultusunda da ele alınmıştır. Bu değerlendirmenin ön aşamalarında, bölüm 2 soru maddeleri 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiş, maddelerin hepsi doğru ve/veya ters orantılı olarak kuvvetlerin etkisini çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek olduğunu ifade edecek biçimde tasarlanmıştır (ifadelerin hangi kuvveti etkilediklerinin değerlendirme süreci Bölüm 6'da belirtilmiştir). Çapraz tablolama ile A, B, C, D, E ve F havayolunun cevap yüzdeleri değerlendirilerek hangi kuvvetlerin etkisinin daha yüksek görüldüğü ortaya çıkarılmıştır. Çapraz tablolama çalışması sonucunda ortaya çıkan sonuçlar Tablo 6.6'da, verilmiştir.

Tablo 6.6: Beş kuvvet faktörü çapraz tablolama analizi.⁴

Soru No		1	2	3	4	5	Ölçtüğü Kuvvet	Oran
1	Sektörde büyüme beklenmektedir.	0,01	0,02	0,02	0,58	0,38	GENEL	Doğru orantılı
2	Sektörde yoğun bir rekabet vardır.	0,00	0,00	0,01	0,43	0,56	MRAC	Doğru orantılı
3	Sektörde önemli oranda atıl kapasite bulunmaktadır.	0,12	0,46	0,27	0,11	0,05	GENEL	Doğru orantılı
4	Sektöre giriş (maliyet/pazar paylaşımı) zordur.	0,04	0,04	0,08	0,44	0,42	YGT	Ters orantılı
5	Sektöre her yıl yeni işletmeler girmektedir.	0,22	0,55	0,09	0,09	0,05	YGT	Doğru orantılı
6	Sektörde teknoloji hızla değişmektedir.	0,01	0,03	0,10	0,63	0,23	TE	Doğru orantılı
7	Hızlı teknoloji gelişimi maliyetleri artırmakta ve sürdürülebilirliği olumsuz etkilemektedir.	0,24	0,35	0,26	0,10	0,06	TE	Doğru orantılı

⁴ Tablo Kısaltma Açıklamaları; MRAC=Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme; YGT=Yeni Girişimcilerin Tehdidi; TE= Teknolojinin Etkisi; DE=Devletin Etkisi; APG=Alıcıların Pazarlık Gücü; İÜT=İkame Ürün Tehdidi; TPG=Tedarikçilerin Pazarlık Gücü. 1=Hiç Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Tamamen Katılıyorum

Tablo 6.6 (Devam): Beş kuvvet faktörü çapraz tablolama analizi.

Soru No		1	2	3	4	5	Ölçtüğü Kuvvet	Oran
8	Sektörde devletin uyguladığı teşvikler (iç hatlar) artmaktadır.	0,06	0,27	0,24	0,41	0,02	DE	Doğru orantılı
9	Sektörde devletin uyguladığı kısıtlamalar (dış hatlar) artmaktadır.	0,03	0,25	0,24	0,37	0,11	DE	Doğru orantılı
10	Sektörde kısıtlamalar nedeniyle her istenilen noktaya istenilen zamanda uçuş yapılamamaktadır.	0,00	0,10	0,06	0,39	0,45	DE	Doğru orantılı
11	Sektörde müşteri (yolcu) tercihleri hızla değişmektedir.	0,02	0,25	0,13	0,54	0,07	APG	Doğru orantılı
12	Sektördeki müşteriler sürekli yeni ürünler/ hizmetler arayışı içindedir.	0,00	0,14	0,16	0,60	0,09	APG	Doğru orantılı
13	Sektörde bilet ücretlerine dayalı bir rekabet vardır.	0,00	0,03	0,02	0,53	0,42	APG	Doğru orantılı
14	Sektörde hizmet kalitesine dayalı bir rekabet vardır.	0,00	0,08	0,30	0,45	0,16	APG	Doğru orantılı
15	Sektörde pazarlama strateji ve uygulamaları sürekli değişmektedir.	0,00	0,13	0,30	0,46	0,10	MRAC	Doğru orantılı
16	Sektörde pazar/piyasa değişimini takip etmek güçtür.	0,07	0,47	0,28	0,15	0,04	GENEL	Doğru orantılı
17	Pazardaki ikame ürünler hızla değişmektedir.	0,25	0,39	0,00	0,34	0,02	iÜT	Doğru orantılı
18	Pazarda bizim sunduğumuz ürün çeşitlerini ikame edebilecek diğer ürünler mevcuttur.	0,08	0,12	0,18	0,52	0,10	iÜT	Doğru orantılı
19	Sektörde ürün veya hizmetler kısa sürede “demode” olmaktadır.	0,10	0,55	0,16	0,17	0,01	iÜT	Doğru orantılı
20	Sektörde teknolojik değişiklikler yeni fırsatları ortaya çıkarmaktadır	0,00	0,10	0,06	0,70	0,14	TE	Doğru orantılı
21	Sektörde sürekli yeni satış ve pazarlama stratejileri izlemek gerekmektedir.	0,01	0,04	0,03	0,62	0,30	MRAC	Doğru orantılı
22	Sektörde uçak temininde/kiralamada tedarik gücüğü yaşanmaktadır	0,01	0,14	0,17	0,50	0,19	TPG	Doğru orantılı
23	Sektörde malzeme temininde güçlük (gecikme) yaşanmaktadır.	0,08	0,38	0,37	0,16	0,02	TPG	Doğru orantılı
24	Rakiplerin önemli tedarikçilerle uzun süreli anlaşma yapması bizim için tehditir.	0,07	0,29	0,25	0,33	0,06	TPG	Doğru orantılı
25	Sektörde hizmet alımlarında az sayıda alternatif tedarikçi mevcuttur.	0,01	0,25	0,15	0,42	0,17	TPG	Doğru orantılı

Çapraz tablolama analizi doğrultusunda çıkan sonuçlar neticesinde, kuvvet faktörlerinin endüstrideki oranları ise Tablo 6.7’de verilmiştir.

Tablo 6.7: Beş kuvvet faktörünün havayolu endüstrisindeki oranları.

Kuvvet Faktörleri	1	2	3	4	5
Alıcıların Pazarlık Gücü	0,00	0,13	0,15	0,53	0,19
İkame Ürün Tehdidi	0,16	0,26	0,09	0,43	0,06
Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme	0,02	0,16	0,15	0,42	0,25
Yeni Girişimcilerin Tehdidi	0,32	0,49	0,09	0,07	0,04
Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	0,04	0,26	0,24	0,35	0,11

Ayrıca, önceden belirtildiği üzere, literatürde devletin etkisi ve teknolojinin etkisi beş kuvvetin içerisindeki alt maddeleri etkilediğinden dolayı beş kuvvetin içerisinde incelenmiş fakat etkileri beş kuvvet faktörü içerisinde yer aldığı için ayrı olarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda ortaya çıkan sonuçlar Tablo 6.8’de verilmiştir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, havayolu endüstrisinde teknolojinin hızla değişmekte olduğu ancak hızlı teknoloji gelişiminin sürdürülebilirliği yüksek oranda etkilemediği ortaya çıkmıştır. Devletin etkisinin hususunda ise, sektörde bulunan kısıtlamalar sebebiyle istenilen her noktaya istenilen zamanda uçuş yapılamadığı görüşünün yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Analizde endüstri yapısı hakkında ortaya çıkan bir diğer sonuç ise, sektörde bilet ücretine dayalı rekabet ve hizmet kalitesine dayalı rekabet oranlarının birbirine oldukça yakın olmasıdır.

Tablo 6.8: Havayolu endüstrisinde devletin ve teknolojinin etkisi.

İfade	1	2	3	4	5
Sektörde teknoloji hızla değişmektedir.	0,01	0,03	0,10	0,63	0,23
Hızlı teknoloji gelişimi maliyetleri artırmakta ve sürdürülebilirliği olumsuz etkilemektedir.	0,24	0,35	0,26	0,10	0,06
Sektörde devletin uyguladığı teşvikler (iç hatlar) artmaktadır.	0,06	0,27	0,24	0,41	0,02
Sektörde devletin uyguladığı kısıtlamalar (dış hatlar) artmaktadır.	0,03	0,26	0,24	0,37	0,11
Sektörde kısıtlamalar nedeniyle her istenilen noktaya istenilen zamanda uçuş yapılamamaktadır.	0,00	0,10	0,06	0,39	0,45

Sonuç olarak Tablo 6.5 ve Tablo 6.8’de yer alan oran değerlere ve görüşme sonuçlarına bakıldığında, havayolları endüstrisinde;

1. Mevcut rakipler arasında çekişmenin çok yüksek,
2. Alıcıların pazarlık gücünün yüksek/çok yüksek,
3. Tedarikçilerin pazarlık gücünün orta,
4. İkame ürün tehdidinin orta, ve
5. Yeni girişimcilerin tehdidinin düşük

seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6.2.2 İş Modeli Bulguları ve Değerlendirilmesi

Çalışmada iş modeli bulgular iki bölümde incelenmiştir. Öncelikle havayollarının hangi iş modelini tercih ettiklerini belirttikleri incelenmiş, bu bağlamda havayolları literatüründe bulunan bütün iş modelleri arasında hangi iş modellerinin tercih edildiği sorularak çapraz tablolama ile iş modeli tercih oranları ortaya çıkartılmıştır. Sonrasında ise, Anketin dördüncü bölümünde detaylı olarak sorulan iş modeli uygulama maddeleri doğrultusunda, havayollarının uygulamalarında hangi iş modeline uygun uygulamalara yer verdiği yine çapraz tablolama analizi ile değerlendirilmiştir.

6.2.2.1 İş modeli tercihleri ve uygulamaları

Havayollarının iş modeli tercihlerini ortaya çıkarmak üzere ankete katılan işletmelere operasyonel faaliyetleri itibariyle hangi iş modelini kullandıkları sorulmuş ve aşağıdaki maddeler arasından seçim yapmaları istenerek ve birden fazla seçenek işaretlenebileceği belirtilmiştir. Verilen cevaplar çapraz tablolama ile değerlendirilmiş ve her bir iş modelinin işaretlenme yüzdesi çıkarılmıştır.

1. Geleneksel Tarifeli Havayolu
2. Düşük Maliyetli Havayolu
3. Bilet Satışı Yapmadan Sadece Charter Seferi yapan Havayolu
4. Bölgesel Havayolu

Soruya verilen cevapların çapraz tablolama ile elde edilen sonuçları, Tablo 6.9’da verilmiştir.

Tablo 6.9: Havayolları iş modeli tercih oranları.

	Geleneksel	Düşük Maliyetli	Charter	Bölgesel
A	0,38	0,38	0,00	0,25
B	0,00	0,47	0,53	0,00
C	0,00	1,00	0,00	0,00
D	0,17	0,83	0,00	0,00
E	0,00	0,57	0,00	0,43
F	0,00	0,15	0,85	0,00

Tablo 6.9’den görüldüğü üzere, havayollarının aynı anda farklı iş modelleri uyguladıklarını belirttikleri gözlemlenmiştir. Çalışmanın kavramsal literatür analizleri doğrultusunda bu sonuç aslında Türkiye’de faaliyet göstermekte olan havayollarının iş modelleri kapsamında ciddi bir hibridleşme süreci içerisinde bulunduğunu göstermektedir. Bu sonuçlardan C havayolu hariç, diğer tüm havayollarının hibrid iş modelini tercih ettiklerini söylemek mümkündür. C havayolu %100 düşük maliyetli havayolu olduğunu belirtmektedir.

Havayollarının tercih ettikleri iş modelinin, belirtilen iş modelini %100 tercih etmesi veya ile veya tek bir iş modeline yönelmemesi ile hibrid olduğunu söylemek doğru bir yaklaşım değildir. Bu nedenle, anket katılımcılarına “düşük maliyetli havayolu seçeneğini seçmiş iseniz aşağıdaki hangi alt tür uçuş faaliyetinizi ifade eder” sorusu yöneltilmiş olup, katılımcılar tarafından verilen cevapları Tablo 6.10’da belirtilmiş olup ortaya çıkan sonuçlar yine hibridleşme sürecini aynı havayolu içerisinde verilen cevap farklılıkları ile göstermektedir. Tablo 6.10’da görüldüğü üzere, 108 kişiden sadece 76 kişi çalışmakta olduğu havayolunun düşük maliyetli ve/veya hibrid olduğunu belirtmiştir. 32 kişi havayolu tercihinin geleneksel, charter ve bölgesel yönünde olduğunu belirtmektedir. Burada ki durum ilerleyen bölümlerde karşımıza tercihler ve uygulamalar arasında ki standart sapma olarak çıkmaktadır. Bir diğer deyişle, havayolları düşük maliyetli ve/veya hibrid olmadığını vurgulamakta fakat yoğunlukla bu iş modellerine özgü uygulamalar gerçekleştirmektedir.

Tablo 6.10: Düşük maliyetli havayolları alt tür cevapları.

	Düşük Maliyetli Havayolları	Hibrid Havayolları	Total
A	0	3	3
B	19	7	26
C	7	5	12
D	20	4	24
E	1	6	7
F	3	1	4

Bir sonraki aşamada, havayollarının faaliyetleri sırasında hangi iş modeli uygulamalarını ne oranda uyguladıklarını analiz edebilmek için çapraz sorgulama yapılmıştır. Bunun için öncelikle iş modeli uygulamalarını ölçen maddeler havayolu sektörü uzmanları ve literatür çalışmaları doğrultusunda sektöre uygun olacak şekilde uyarlanmış ve hangi maddelerin uygulanıyor olmasının hangi iş modelini ölçtüğü belirlenmiştir. Burada, hangi soru maddesinin uygulandığı oranı, iş modeli uygulama maddesi ile iş modeli tercihi doğru orantılı ise, pozitif olan likert ölçek açısından 2-3-4-5 ölçekleri kullanılmış olup ortaya çıkan oranlar Tablo 6.11’de verilmiştir.

Tablo 6.11: Havayolları iş modeli uygulamaları.

	Geleneksel	Düşük Maliyetli	Charter
A	0,56	0,32	0,13
B	0,32	0,51	0,17
C	0,40	0,51	0,00
D	0,44	0,56	0,00
E	0,48	0,52	0,00
F	0,15	0,34	0,51

Bu analiz doğrultusunda ortaya çıkan önemli bulgular şu şekildedir;

1. A havayolunun düşük maliyetli uygulamaları mevcut olmakla birlikte esas uygulamaları geleneksel kapsamındadır.
2. B havayolunun düşük maliyetli uygulamaları diğer uygulamalarına göre daha yüksektir.
3. C, D ve E havayolları klasik hibrid modeli kapsamındadır.

4. F havayolu ağırlıklı olarak charter faaliyetleri yürütmekle birlikte hibrid uygulamaları da mevcuttur.

6.2.2.2 İş modeli uygulamaları arasındaki farklılıklar

Kavramsal çerçeve doğrultusunda, aynı iş modelini tercih eden ve uygulamalarıyla aynı iş modeline ağırlık vermekte olan havayollarının uygulamalarında yüksek oranda anlamlı farklılıkların olmaması beklenmektedir. Bu doğrultuda, Anova post-hoc Shefe testi ile bütün değişkenler arasındaki farklılıklar açısından değerlendirilmekte olup, sonuçların tamamı Ek-C’de sunulmuş, Tablo 6.12’de sonuç özeti verilmiştir.

Tablo 6.12: İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe testi özet sonuçları.

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İşletme maliyetlerini azaltıcı uygulamaların geliştirilmesi.	A-D	-1,125*	0,30	0,02	-2,13	-0,12
	B-D	-1,023*	0,18	0,00	-1,65	-0,40
	C-D	-1,273*	0,27	0,00	-2,17	-0,37
	F-D	1,364*	0,27	0,00	0,47	2,26
Hat/yolcu paylaşımı bazında diğer şirketler ile işbirlikleri geliştirilmesi.	A-F	1,852*	0,48	0,01	0,24	3,47
	B-E	-1,653*	0,42	0,01	-3,07	-0,24
	C-E	-1,857*	0,49	0,02	-3,51	-0,20
	D-F	1,519*	0,37	0,01	0,25	2,79
Bazı hatlarda uçuşların tamamen başka havayolları tarafından yaptırılması.	B-D	-1,201*	0,27	0,00	-2,11	-0,29
	C-D	-1,473*	0,39	0,02	-2,78	-0,17
	D-F	2,110*	0,39	0,00	0,80	3,42
	E-F	2,247*	0,51	0,00	0,51	3,98
Hizmet türü değişim (aynı uçakta sadece tek sınıf taşımacılıktan farklı sınıf taşımacılığa geçiş; business class, ekonomi class, vb.).	A-B	2,182*	0,44	0,00	0,70	3,66
	A-C	2,083*	0,52	0,01	0,32	3,84
	A-D	2,208*	0,46	0,00	0,64	3,78
	A-E	2,321*	0,59	0,01	0,33	4,32
Ana havalimanları yerine aynı kent/bölgedeki diğer (ikincil) havalimanları kullanımı.	A-D	-1,250*	0,30	0,01	-2,28	-0,22
	B-C	1,561*	0,24	0,00	0,74	2,38
	B-D	-0,773*	0,19	0,01	-1,41	-0,13
	B-F	0,955*	0,25	0,02	0,11	1,80
	C-D	-2,333*	0,26	0,00	-3,22	-1,44
	C-E	-1,476*	0,35	0,01	-2,67	-0,28
Filoda tek uçak tipi kullanımı (tek uçak tipine geçiş).	F-D	-1,727*	0,27	0,00	-2,64	-0,81
	A-B	-1,568*	0,43	0,03	-3,03	-0,11
	A-E	-2,250*	0,58	0,01	-4,22	-0,28
	A-F	-2,159*	0,52	0,01	-3,93	-0,39
	B-D	1,193*	0,28	0,01	0,23	2,16
	C-E	-1,917*	0,53	0,03	-3,73	-0,24
	D-E	-1,875*	0,48	0,01	-3,51	-0,24
D-F	-1,784*	0,41	0,00	-3,17	-0,40	
Uzun menzül uçuşlara da başlama.	A-D	1,625*	0,38	0,01	0,32	2,93
	A-F	1,875*	0,44	0,00	0,39	3,36
	D-E	-1,583*	0,43	0,02	-3,04	-0,13
	E-F	1,583*	0,43	0,02	0,13	3,04
Daha önce sadece nokta/nokta seferler yapıyorsa, ilave olarak aktarmalı seferlere de geçilmesi.	B-C	1,333*	0,37	0,03	0,09	2,58
	C-F	1,917*	0,56	0,05	0,01	3,83

Tablo 6.12 (Devam): İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe testi özet sonuçları.

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Daha önce yapılmıyorsa transit yolcu taşımacılığı da yapma.	B-C	-1,523*	0,40	0,02	-2,88	-0,16
	B-D	-1,208*	0,30	0,01	-2,23	-0,18
	C-E	2,558*	0,57	0,00	0,61	4,51
	C-F	2,939*	0,60	0,00	0,89	4,99
	D-E	2,244*	0,51	0,00	0,51	3,98
	D-F	2,625*	0,54	0,00	0,78	4,47
Daha önce yapılmıyorsa iç hat seferler yapılması.	A-B	2,808*	0,43	0,00	1,36	4,25
	A-F	3,286*	0,56	0,00	1,39	5,18
	B-C	-2,745*	0,38	0,00	-4,04	-1,45
	B-D	-2,745*	0,38	0,00	-4,04	-1,45
	B-E	-2,856*	0,27	0,00	-3,76	-1,96
	C-F	3,222*	0,53	0,00	1,43	5,01
	D-F	3,333*	0,45	0,00	1,81	4,86
	E-F	2,857*	0,56	0,00	0,96	4,75
Bilet satışlarında küresel firmalar veya seyahat acenteleri kullanımı.	A-F	-2,955*	0,61	0,00	-5,04	-0,87
	C-F	-2,538*	0,55	0,00	-4,41	-0,66
	D-F	-1,830*	0,48	0,02	-3,46	-0,20
	E-F	-3,169*	0,64	0,00	-5,34	-1,00
Çok uçan müşterilere yönelik avantaj sağlayan program/kart uygulamaları (mevcut ise geliştirmeler).	A-B	2,455*	0,46	0,00	0,89	4,02
	A-F	3,318*	0,56	0,00	1,43	5,21
	B-C	-1,871*	0,39	0,00	-3,20	-0,55
	B-D	-2,288*	0,30	0,00	-3,32	-1,25
	C-F	-2,735*	0,50	0,00	-4,43	-1,04
	D-F	-3,152*	0,44	0,00	-4,63	-1,67
Yolcuya yönelik hizmet kalitesinde maliyeti düşürücü uygulamalar yapma.	A-D	1,667*	0,42	0,01	0,23	3,10
	B-D	0,985*	0,26	0,02	0,09	1,88
	E-F	1,727*	0,50	0,04	0,03	3,43
	F-D	-2,144*	0,38	0,00	-3,42	-0,86
Tek (sabit ücret) uygulaması	C-F	2,417*	0,57	0,01	0,47	4,37
	D-F	2,583*	0,53	0,00	0,78	4,39
Farklı sınıflar için farklı ücret uygulaması	D-A	2,500*	0,61	0,01	0,42	4,58
	D-C	-1,917*	0,53	0,03	-3,72	-0,12
	A-B	-1,818*	0,49	0,02	-3,47	-0,16
Uçuş sırasındaki ikram hizmetlerinin azaltılması	A-C	-2,667*	0,58	0,00	-4,63	-0,70
	A-D	-2,583*	0,52	0,00	-4,34	-0,83
	A-E	-2,607*	0,66	0,01	-4,83	-0,38
	C-F	-2,517*	0,67	0,02	-4,81	-0,23
	D-F	-2,433*	0,62	0,01	-4,55	-0,32
Uçuş sırasındaki ikram hizmetlerinin ücretli hale getirilmesi	A-B	-3,068*	0,23	0,00	-3,85	-2,29
	A-C	-3,583*	0,27	0,00	-4,51	-2,66
	A-D	-4,000*	0,24	0,00	-4,83	-3,17
	A-E	-2,857*	0,31	0,00	-3,91	-1,81
	B-D	-0,932*	0,15	0,00	-1,45	-0,42
	B-F	2,268*	0,28	0,00	1,31	3,22
	C-F	2,783*	0,32	0,00	1,71	3,86
	D-E	1,143*	0,26	0,00	0,27	2,01
	D-F	3,200*	0,29	0,00	2,20	4,20
Uçuş sırasındaki ikram hizmetlerinin ücretli hale getirilmesi	A-B	-3,068*	0,23	0,00	-3,85	-2,29
	A-C	-3,583*	0,27	0,00	-4,51	-2,66
	A-D	-4,000*	0,24	0,00	-4,83	-3,17
	A-E	-2,857*	0,31	0,00	-3,91	-1,81
	B-D	-0,932*	0,15	0,00	-1,45	-0,42
	B-F	2,268*	0,28	0,00	1,31	3,22
	C-F	2,783*	0,32	0,00	1,71	3,86
	D-E	1,143*	0,26	0,00	0,27	2,01
	D-F	3,200*	0,29	0,00	2,20	4,20

Tablo 6.12 (Devam): İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe testi özet sonuçları.

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Koltuk seçiminden ek ücret alınması	A-B	-2,057*	0,35	0,00	-3,24	-0,87
	A-C	-3,227*	0,23	0,00	-4,01	-2,45
	A-D	-3,500*	0,27	0,00	-4,43	-2,57
	A-E	-3,875*	0,24	0,00	-4,70	-3,05
	A-F	-3,143*	0,31	0,00	-4,19	-2,09
	B-D	-1,400*	0,34	0,01	-2,56	-0,24
	B-F	-0,648*	0,15	0,00	-1,16	-0,13
	C-F	1,827*	0,28	0,00	0,87	2,78
	D-F	2,475*	0,29	0,00	1,48	3,47
Yolcu beraberi bagajlarda daha az kilo kabulü ile fazlası için ücretlendirme	A-B	-1,636*	0,39	0,01	-2,96	-0,32
	A-C	-1,917*	0,46	0,01	-3,48	-0,35
	A-D	-2,458*	0,41	0,00	-3,86	-1,06
	B-F	2,336*	0,48	0,00	0,72	3,96
	C-F	2,617*	0,54	0,00	0,79	4,44
	D-F	-3,158*	0,50	0,00	-4,85	-1,47
	E-F	-2,200*	0,59	0,02	-4,21	-0,19
	A-B	-1,739*	0,39	0,00	-3,05	-0,43
Yerde bekleme süresinin azaltılmasını teminen bazı hizmetlerde azaltmaya gidilmesi (örneğin uçak içi temizliğin kısıtlı yapılması)	D-A	3,277*	0,41	0,00	1,88	4,68
	D-B	1,539*	0,26	0,00	0,66	2,42
	D-C	1,736*	0,36	0,00	0,52	2,95
	D-E	2,509*	0,43	0,00	1,04	3,98
	D-F	3,289*	0,37	0,00	2,04	4,54
	F-B	-1,750*	0,34	0,00	-2,90	-0,60
	F-C	-1,553*	0,42	0,02	-2,98	-0,13
Daha az yakıt sarfiyatı için uçuş için gerekli olmayan ağırlıkların azaltılması (gazete, dergi bulundurmama, ikram teçhizatında kısıtlama, kullanım sularında yeteri kadar depolama, vb)	A-B	-1,724*	0,41	0,01	-3,10	-0,35
	A-C	-2,125*	0,48	0,00	-3,75	-0,50
	A-D	-2,958*	0,43	0,00	-4,42	-1,50
	A-E	-2,089*	0,54	0,02	-3,94	-0,24
	D-B	1,234*	0,27	0,00	0,33	2,14
	D-F	1,856*	0,38	0,00	0,56	3,16
Daha az yakıt sarfiyatı için uçuş için gerekli olmayan ağırlıkların azaltılması (gazete, dergi bulundurmama, ikram teçhizatında kısıtlama, kullanım sularında yeteri kadar depolama, vb)	A-B	-1,724*	0,41	0,01	-3,10	-0,35
	A-C	-2,125*	0,48	0,00	-3,75	-0,50
	A-D	-2,958*	0,43	0,00	-4,42	-1,50
	A-E	-2,089*	0,54	0,02	-3,94	-0,24
	D-B	1,234*	0,27	0,00	0,33	2,14
	D-F	1,856*	0,38	0,00	0,56	3,16
Koltuk aralıklarının daraltılması	A-B	-1,453*	0,40	0,03	-2,80	-0,11
	A-C	-2,417*	0,47	0,00	-4,01	-0,83
	A-D	-3,091*	0,42	0,00	-4,53	-1,65
	A-E	-2,929*	0,53	0,00	-4,73	-1,13
	B-D	-1,637*	0,27	0,00	-2,55	-0,72
	B-E	-1,475*	0,42	0,04	-2,90	-0,05
	B-F	-1,953*	0,38	0,00	-3,23	-0,68
	C-F	-2,917*	0,45	0,00	-4,45	-1,38
	D-F	-3,591*	0,41	0,00	-4,97	-2,21
E-F	-3,429*	0,52	0,00	-5,18	-1,67	
Hizmetlerin dışarıdan satın alınması ile sürekli personel sayısında azaltma	A-D	-1,761*	0,51	0,04	-3,48	-0,04

Tablo 6.12’de görüldüğü üzere hem farklı hem de aynı iş modeli tercih oranları bulunan havayollarında, iş modeli faktörlerini sorgulayan maddelerde oldukça fazla farklılık ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıkların çokluğu işlemlerin tercih ettiklerini belirttikleri iş modeli uygulamalarının uyumlu olup olmadığını düşündürmektedir. Tablo 6.12’de göze çarpan ilk bulgu D havayolunun maliyetleri azaltıcı uygulamaları

geliştirilmesinde diğer bütün havayollarından %1 ve %5 anlamlılık derecesinde farklılığı bulunmasıdır. Bu sonuç, çalışmada yapılan görüşmeler ile uyumludur. Şöyle ki görüşmelerde maliyet azaltıcı uygulamalar hakkında detaylı bilgi istenmiş ve D havayolunun diğer havayolları tarafından uygulanmayan çeşitli uygulamaları bulunduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, geleneksel faaliyetlerinin yoğun olduğunu belirten A havayolu ile, ‘Hizmet türü değişim (aynı uçakta sadece tek sınıf taşımacılıktan farklı sınıf taşımacılığa geçiş; business class, ekonomi class, vb.)’ ifadesinde B havayolu, C havayolu ve D havayolu arasında %1 anlamlılık derecesinde farklılık; B havayolu, C havayolu ve D havayolunun düşük maliyetli tercih oranları ile doğru orantılıdır. Ayrıca, bu analiz kapsamında, D havayolunun diğer havayollarının verdiği cevaplar ile daha sık anlamlı farklılığının ortaya çıktığı söylenebilir. Sonuç olarak, ortaya çıkan farklılıklardan örneklemimizde bulunan havayollarının hepsinin aslında hibrid havayolu olduğu gözükmektedir.

6.2.3 Jenerik Strateji Bulguları ve Değerlendirmeleri

Hatırlanacak olursa, oluşturulan modelde jenerik strateji ve iş modelleri birbirinin bütünü olarak ele alınmış ve düşük maliyetli iş modeli tercihinde bulunan havayollarının maliyet üstünlüğü stratejisini tercih etmeleri gerektiği, fakat hibrid havayolların hem farklılaşma hem de maliyet üstünlüğü stratejilerinin özelliklerini barındırabileceği vurgulanmıştı (Bölüm 4 Şekil 4.5.). Bu bölümde, havayolu uygulamaları kapsamında hangi jenerik stratejiye daha fazla önem verildiği değerlendirilmiştir.

Dess ve Davis (1984) tarafından yapılan stratejik faaliyet doğrultusunda jenerik stratejilere verilen önem dereceleri havayolu sektörü uzmanları ile yapılan çalışmalar ile Türkiye havayolu sektörüne uyarlanarak çeşitli maddeler ilavesine karar verilmiş ve bunlar da analize dahil edilmiştir. Bu analiz kapsamında, çapraz tablolu ile havayollarının jenerik strateji uygulamaları doğrultusunda hangi jenerik stratejiye önem verdiği değerlendirilmiş olup çıkan sonuçlar Tablo 6.13’de verilmiştir.

Tablo 6.13: Havayollarında jenerik strateji önem oranları.

A Havayolu		B Havayolu	
Farklılaşma	0,39	Farklılaşma	0,36
Maliyet Liderliği	0,25	Maliyet Liderliği	0,35
Odaklanma	0,37	Odaklanma	0,29
C Havayolu		D Havayolu	
Farklılaşma	0,34	Farklılaşma	0,36
Maliyet Liderliği	0,35	Maliyet Liderliği	0,27
Odaklanma	0,31	Odaklanma	0,37
E Havayolu		F Havayolu	
Farklılaşma	0,39	Farklılaşma	0,35
Maliyet Liderliği	0,36	Maliyet Liderliği	0,39
Odaklanma	0,26	Odaklanma	0,25

Değerlendirmeye göre ortaya çıkan sonuç, örnekleme oluşturan bütün havayollarının çoklu/entegre jenerik strateji uyguladığıdır. Bu doğrultuda, havayollarında rekabet avantajı modelinde, çoklu/entegre havayollarının tek bir stratejiye yönelen havayollarından farklı olmayacağı fakat tutarsız uygulamaların olmamasına önem göstermeleri gerektiği belirtilmiştir. Bu nedenle, bu bölümde yer alan ve modelde tutarsızlıkları önleyeceği belirtilen değer zinciri ve temel yetkinliklerine havayollarının ne oranda önem verdikleri ve uygulamaları çapraz tablolama yönetimi ile Anket bölüm 3’de sorulan son üç ifade ile değerlendirilmiştir.

Tablo 6.14: Temel yetkinlik ve değer zinciri uygulama oranları.

	Temel Yetkinlik Uygulamaları	Değer Zinciri Uygulamaları
A	0,25	0,25
B	0,32	0,27
C	0,16	0,45
D	0,34	0,46
E	0,25	0,57
F	0,39	0,09

Bu bölümde yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, havayollarının tercih ve uygulamalarında ortaya çıkan uyumsuzluk/farklılıklar detaylı olarak ayrıca değerlendirilecektir.

6.2.4 Havayollarında Jenerik Strateji Uygulamalarına Verilen Önemde Farklılıklar

Burada Annova post-hoc Shefe testi ile bütün değişkenler arasındaki farklılıklar açısından değerlendirilmekte olup, sonuçların tamamı Ek-C’de sunulmuş, Tablo 6.15’de özet sonuçlar verilmiştir.

Tablo 6.15: Jenerik strateji önemleri annova post-hoc shefe testi özet sonuçlar.

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pazar payında öncü olmayı hedeflemek.	B-D	-1,386*	0,25	0,00	-2,23	-0,54
	C-D	-1,636*	0,36	0,00	-2,85	-0,43
	F-D	-1,909*	0,36	0,00	-3,12	-0,70
Farklı pazarlara geçmek.	A-E	1,982*	0,41	0,00	0,59	3,38
	B-D	-,822*	0,20	0,01	-1,51	-0,14
	B-E	1,744*	0,32	0,00	0,65	2,84
	B-F	,977*	0,27	0,03	0,07	1,88
	C-D	-,981*	0,29	0,05	-1,96	0,00
	C-E	1,584*	0,38	0,01	0,28	2,89
	D-E	-2,565*	0,34	0,00	-3,72	-1,41
Şirket tanınırlığını geliştirme (reklam faaliyetlerini artırma).	A-F	2,193*	0,43	0,00	0,74	3,65
	B-D	-1,686*	0,23	0,00	-2,48	-0,89
	B-F	1,091*	0,31	0,04	0,04	2,15
	C-D	-1,595*	0,34	0,00	-2,73	-0,46
	D-E	1,625*	0,42	0,02	0,20	3,05
	D-F	2,777*	0,34	0,00	1,64	3,92
Sahip olunan marka değerini (imajı) geliştirmek ve yüksek tutmak.	A-C	2,045*	0,44	0,00	0,55	3,55
	B-C	1,477*	0,32	0,00	0,39	2,57
	D-C	2,295*	0,35	0,00	1,12	3,47
	E-C	1,688*	0,46	0,03	0,13	3,25
Sürekli pazar araştırmaları ve tahminleri yapma ve pazardaki değişimi öngörmek (bu konuda ayrı bir birime sahip olma).	A-F	2,057*	0,42	0,00	0,65	3,47
	B-D	-1,121*	0,23	0,00	-1,89	-0,35
	B-F	1,727*	0,30	0,00	0,70	2,75
	C-D	-1,576*	0,33	0,00	-2,68	-0,47
	C-E	-1,623*	0,43	0,02	-3,09	-0,16
	D-F	-2,848*	0,33	0,00	-3,95	-1,74
Yeni pazarlara/hatlara giriş öncesi risk almama (önceden çok ayrıntılı çalışmalar yapma).	A-D	-1,708*	0,42	0,01	-3,14	-0,28
	C-D	-1,640*	0,38	0,00	-2,92	-0,37
Hizmet anlayışını tümünden değiştirme ve/veya iyileştirmek.	C-D	-1,667*	0,42	0,01	-3,09	-0,24
	F-D	1,614*	0,43	0,02	0,15	3,08
Yeni ürünler/hizmetler geliştirmek ve ürün/hizmet çeşitlendirmek.	A-F	1,688*	0,41	0,01	0,29	3,08
	B-D	-,818*	0,22	0,02	-1,55	-0,09
	B-F	1,227*	0,29	0,00	0,25	2,20
	C-D	-1,083*	0,30	0,03	-2,10	-0,06
	D-E	1,786*	0,37	0,00	0,55	3,03
	D-F	2,045*	0,31	0,00	0,99	3,10
Diğer şirketlerden farklı ürünler geliştirmek (farklılaşma).	A-F	2,102*	0,48	0,00	0,47	3,73
	B-D	-,933*	0,26	0,04	-1,83	-0,04
	C-D	-1,284*	0,38	0,05	-2,56	-0,01
	D-E	1,661*	0,44	0,02	0,15	3,17

Tablo 6.15 (Devam): Jenerik strateji önemleri annova post-hoc shefe testi özet sonuçlar.

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Müşteri hizmetlerini eksiksiz sunmak.	D-F	2,102*	0,38	0,00	0,82	3,38
	A-C	1,500*	0,38	0,01	0,22	2,78
	B-C	,955*	0,27	0,04	0,02	1,89
Farklı müşteri kitleleri için farklı ürünler geliştirmek.	A-C	-1,830*	0,44	0,01	-3,31	-0,35
	B-C	-1,364*	0,32	0,00	-2,43	-0,29
Yeni pazarlama/satış teknikleri geliştirmek.	A-E	1,804*	0,51	0,04	0,07	3,54
	A-F	2,275*	0,47	0,00	0,68	3,87
	B-F	1,468*	0,35	0,01	0,29	2,64
	D-F	1,525*	0,37	0,01	0,26	2,79
Yeni dağıtım (bilet satış) kanalları geliştirmek.	A-F	2,045*	0,48	0,00	0,42	3,67
	B-E	1,597*	0,42	0,02	0,18	3,02
	B-F	2,000*	0,35	0,00	0,82	3,18
	C-E	1,976*	0,49	0,01	0,32	3,64
	C-F	2,379*	0,43	0,00	0,92	3,84
	D-E	1,518*	0,44	0,05	0,02	3,02
Müşteri hedef kitlesini değiştirmek.	A-E	1,929*	0,55	0,04	0,06	3,80
	D-E	1,637*	0,46	0,03	0,09	3,19
Geniş ürün/hizmet yelpazesi sunmak.	B-D	-1,023*	0,29	0,04	-2,02	-0,03
Ürün/hizmetlerde düşük bilet ücretini ön plana çıkarmak.	F-B	-2,067*	0,24	0,00	-2,89	-1,25
	F-C	-2,341*	0,30	0,00	-3,35	-1,33
	F-D	-2,758*	0,26	0,00	-3,64	-1,88
	F-E	-1,377*	0,35	0,01	-2,55	-0,21
	E-D	-1,381*	0,31	0,00	-2,42	-0,34
	D-B	,690*	0,18	0,02	0,07	1,31
	D-A	1,792*	0,29	0,00	0,80	2,78
	C-A	1,375*	0,33	0,01	0,27	2,48
Yüksek kaliteli pazarları ve yüksek gelir gruplarını hedeflemek.	B-D	-1,030*	0,28	0,02	-1,98	-0,08
	B-C	1,076*	0,30	0,03	0,07	2,08
Deneyimli ve nitelikli personel istihdamına öncelik vermek.	B-F	-1,250*	0,28	0,00	-2,20	-0,30
	C-F	-2,000*	0,35	0,00	-3,20	-0,80
	D-F	-1,788*	0,30	0,00	-2,81	-0,76
	E-F	-1,455*	0,40	0,03	-2,81	-0,10
Aracı ve distribütörlere yönelik satış promosyon yapmak	C-F	1,455*	0,40	0,03	0,08	2,83
Operasyonel faaliyetlerin dağılımı ve etkinliği için değer zinciri analizi uygulamak.	F-B	-1,523*	0,35	0,00	-2,70	-0,35
	F-C	-1,545*	0,44	0,04	-3,03	-0,06
	F-D	-1,788*	0,37	0,00	-3,06	-0,52
	F-E	-1,883*	0,50	0,02	-3,57	-0,20
Temel yetkinlikleri doğrultusunda operasyonel faaliyetleri yürütmek.	F-C	-1,182*	0,31	0,02	-2,23	-0,13
Temel yetkinlikler dışında bulunan faaliyetleri dışarıdan temin etmek (outsourcing).	D-A	-1,630*	0,34	0,00	-2,80	-0,46
	D-E	-1,130*	0,31	0,02	-2,17	-0,09

Havayollarının jenerik strateji uygulamalarındaki farklılıkları değerlendiren bu analizde, havayollarının hepsi iş modeli kapsamında hibrid uygulamalar barındırmasına rağmen, beklenenin aksine strateji uygulamalarında çoğunlukla %1 ve %5 anlamlılık derecesinde farklılıkları bulunmaktadır. Bu noktada, hibrid

havayolu kavramının Türkiye’de iki farklı şekilde (geleneksel düşük maliyetli karışımı - charter düşük maliyetli karışımı) uygulandığını unutmamak önemlidir.

6.3 Havayollarında Endüstriye Uyumluluk ve Yönetimsel Tercihler ile Uygulamalar Arasında Uyumluluk Değerlendirmeleri

6.3.1 Havayollarının Faaliyet Gösterdiği Endüstriye Uygunluğu

Yapılan değerlendirmeler sonucunda, havayolu endüstrisinde Mevcut Rakipler arasında çekişme çok yüksek, İkame Ürün Tehdidi orta, Alıcıların Pazarlık Gücü yüksek, Tedarikçilerin Pazarlık Gücü orta, Yeni Girişimcilerin Tehdidi de çok düşük seviyede çıkmıştı. Çalışmanın bu bölümünde, havayollarının faaliyet gösterdiği endüstriye uygun jenerik strateji uygulamalarında bulunması, modelde sürdürülebilirliği etkileyen önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, literatür incelemeleri ve sektör uzmanları ile yapılan çalışmalar neticesinde endüstri faktörlerinin yüksek olması durumunda havayollarının başarılı olmaları için hangi jenerik stratejik uygulamalara önem vermeleri gerektiği belirlenmiş olup sonuçlar Tablo 6.16’da verilmiştir.

Tablo 6.16: Jenerik strateji uygulamalarında endüstri analizine uyum koşulları.

Anket Bölüm 3 ile Uyum Koşulları	
Mevcut rakipler arasındaki çekişme yüksek ise	4, 5, 6, 7, 9, 10, 15, 18, 24, 26, 27 ve 28 maddelerine uygulandı cevabı beklenir.
Yeni girişimcilerin tehdidi yüksek ise	4, 5, 10, 13, 24 maddelerine uygulandı cevabı beklenir.
Alıcıların pazarlık gücü yüksek ise	11, 12 maddelerine uygulandı cevabı beklenir.
İkame ürün ve hizmet tehdidi yüksek ise	8, 10, 12, 18, 24 maddelerine uygulandı cevabı beklenir.
Tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek ise	13, 25, 27, 28 maddelerine uygulandı cevabı beklenir.

Bu doğrultuda yukarıda belirtilen maddelerde yüksek çıkan güçler için likert ölçeği doğrultusunda 3-4-5 cevaplarının hangi oranda işaretlendiği incelenmiş ve hangi oranda uyumlu uygulamaların gerçekleştirildiği değerlendirilmiştir.

Tablo 6.17: Jenerik strateji uygulamalarının endüstri analizine uyumu.

Endüstriye Uyum Oranı	
A	0,82
B	0,85
C	0,70
D	0,90
E	0,79
F	0,61

6.3.2 Tercih Edilen İş Modeli ile İş Modeli Uygulamalarının Farkı

Önceki analizler kapsamında ortaya çıkan sonuçlar neticesinde havayollarının tercih ettiklerini belirttikleri iş modeli ile uygulamalarının farklılık gösterdiği gözlemlenmişti. Bu bağlamda, ‘havayollarında iş modellerinde yönetsel kararlar ile uygulamalar arasında ki tutarsızlıklar arttıkça rekabet avantajı azalacaktır’ hipotezi kapsamında, havayollarının uygulamaları ile tercihleri arasında bulunan ortalama standart sapma oranları hesaplanmıştır.

Bu analizde değinilmesi gereken önemli bir nokta, %100 oranda bir iş modelini tercih ettiğini belirten bir havayolunun diğer iş modeli uygulamalarını uygulamamalı denmesinin oldukça yanlış bir değerlendirme olduğudur. Fakat, kavramsal çerçevemizde belirtildiği üzere havayollarının uygulamalarındaki tutarsızlıkların çokluğu rekabet avantajını ile ters orantılı ilişkide olacaktır. Bu sebeple, sektör uzmanları ile yapılan çalışmalar sonucunda %100 iş modeli tercihi yaptığını belirten havayollarının tercih ettiklerini belirttikleri iş modeli ile o iş modeli uygulamalarında en fazla %20 farkın olağan olarak ele alınması, %20 üzerinde fark çıktığı takdirde ise bu havayolunun uygulamalarının hibrid havayolu iş modeline daha uygun olduğuna karar verilmiştir. Bu doğrultuda, düşük maliyetli olduğunu belirten C ve D havayolunun aslında hibrid, %100 charter olduğunu belirten F havayolunun da hibrid olduğu gözlemlenmiştir.

Ortaya çıkan farklılık oranlarını değerlendirme koşulları havayolu sektörü doğrultusunda belirlenmiş olup; Türkiye’de gerçek bölgesel uygulama yapan havayolu olmadığı, bu sebeple bölgesel havayolu olduğunu bildirenlerin aslında yolcu olan bölgeye faaliyet seçtiği ve sürekli bölge değiştirdikleri ve bu durumun bölgesel havayolları tanım ve kavramına kesinlikle uymadığı, sonuç olarak bölgesel

havayolu olduğunu bildirenlerin tercihleri ile uygulamalarının uyumsuz olduğu anlaşılmıştır.

Oluşturan koşullar doğrultusunda, havayolların tercih ettiği iş modeli ile iş modeli uygulamaları arasındaki farklılık olanları Tablo 6.18’de verilmiştir. Fark oranları kapsamında, tercihleri ile uygulamaları açısından E, F ve C havayolunun en uyumsuz diğer havayollarında ise oranların oldukça yakın olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 6.18: Tercih edilen iş modeli ile iş modeli uygulamalarının ortalama standart sapmaları.

A Havayolu	Geleneksel	Düşük Maliyetli	Charter	Bölgesel
Tercih	0,38	0,38	0,00	0,25
Uygulama	0,56	0,32	0,13	0,00
Sapma	0,13	0,04	0,09	0,18
Ort SSapma	0,11			
B Havayolu	Geleneksel	Düşük Maliyetli	Charter	Bölgesel
Tercih	0,00	0,47	0,53	0,00
Uygulama	0,35	0,53	0,12	0,00
SSapma	0,25	0,04	0,29	0,00
Ort SSapma	0,15			
C Havayolu	Geleneksel	Düşük Maliyetli	Charter	Bölgesel
Tercih	0,00	1,00	0,00	0,00
Uygulama	0,39	0,52	0,09	0,00
SSapma	0,28	0,34	0,06	0,00
Ort SSapma	0,17			
D Havayolu	Geleneksel	Düşük Maliyetli	Charter	Bölgesel
Tercih	0,17	0,83	0,00	0,00
Uygulama	0,43	0,57	0,00	0,00
SSapma	0,19	0,19	0,00	0,00
Ort SSapma	0,09			
E Havayolu	Geleneksel	Düşük Maliyetli	Charter	Bölgesel
Tercih	0,00	0,57	0,00	0,43
Uygulama	0,48	0,52	0,00	0,00
SSapma	0,34	0,04	0,00	0,00
Ort SSapma	0,10			
F Havayolu	Geleneksel	Düşük Maliyetli	Charter	Bölgesel
Tercih	0,00	0,15	0,85	0,00
Uygulama	0,16	0,33	0,51	0,00
SSapma	0,11	0,13	0,24	0,00
Ort SSapma	0,12			

6.4 Havayollarında Uygulamaları ve Stratejik Uyumun Rekabet avantajı ile İlişkisi

Rekabet avantajı ile bağımsız değişkenlerin ilişkisinin incelenmesinde öncelikli olarak elde edilen tüm Anket değerleri ile hesaplanan değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve şiddetini belirleyebilmek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı kullanılarak, Korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen oranların istatistiki açıdan güvenilir olup olmadığını belirlemek içinde iki yönlü analiz tercih edilerek %1 ve % 5 düzeyinde test uygulanmıştır. Daha sonra ise, Yapısal Eşitlik Modeli ile, ölçeksiz en küçük kareler yöntemi (SLS: Scale Free Squares) regresyon sonuçları doğrultusunda bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Aynı zamanda, değerlendirmelerin Chi Square değerleri Friedman testi üzerinden hesaplanarak verilerin dağılımları karşılaştırmış ve bu dağılımlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir.

Kavramsal model doğrultusunda bağımsız değişkenler ve kodlamaları aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.19: Bağımsız değişkenler.

Kod	Bağımsız Değişkenler
T_Yetkinlik	Havayollarının Temel Yetkinlik Uygulama Oranı
D_Zinciri	Havayollarının Değer Zinciri Uygulama Oranı
Endüstri_U	Havayollarının Strateji Uygulamalarının Endüstriye Uyumu
T_U_StdSapma	İş Modeli Tercih-İş Modeli Uygulaması Standart Sapması

Ayrıca, bahsedildiği üzere yapılan incelemelerde, havayollarının strateji ve iş modeli uygulamalarında önemli derecede farklılıkların ortaya çıkması üzerine model çalışmasında jenerik strateji tercihlerinin oranı, havayollarında farklı iş modeli uygulamalarının oranları ve havayollarında farklı jenerik strateji uygulamalarına verilen önem oranlarının bağımsız değişken olarak değerlendirilmesine karar verilmiştir. Böylelikle, Türkiye’de faaliyet gösteren havayollarının uygulamayı tercih ettiği iş modeli ve stratejisinin performansı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadığı değerlendirilmiştir. İncelenmesine karar verilen bağımsız değişkenler ve kodları Tablo 6.20’de verilmiştir.

Tablo 6.20: Bağımsız değişkenler 2.

Kod	Bağımsız Değişkenler 2
Uygulama1	Havayollarının Geleneksel İş Modelini Uygulama Oranı
Uygulama2	Havayollarının Düşük Maliyetli İş Modelini Uygulama Oranı
Uygulama3	Havayollarının Charter İş Modelini Uygulama Oranı
Uygulama4	Havayollarının Bölgesel İş Modelini Uygulama Oranı
Önem1	Havayollarında Maliyet Liderliği Uygulamalarına Verilen Önem Oranı
Önem2	Havayollarında Farklılaşma Uygulamalarına Verilen Önem Oranı
Önem3	Havayollarında Odaklanma Uygulamalarına Verilen Önem Oranı

Çalışmada bağımlı değişken olarak ele alınan havayollarında performans oranları modele iki farklı yöntemle dahil edilmiştir. İlk olarak havayolları performans oranlarının 2010-2014 yıllarında her yıl için artış oranlarının ortalaması, ikinci olarak ise 2010 yılı ile 2014 arasındaki toplam artış oranı ele alınmıştır. Bağımlı değişkenler ve kodlamaları verilmiştir Tablo 6.21’de verilmiştir.

Tablo 6.21: Bağımlı değişkenler.

2010-2014 Yıllık Artış	Bağımlı Değişken	Kod
Finansal Oranlar	Yıllık Net Satışlarda Artış	1_Yön_1
	Yıllık Brüt Karda Artış	1_Yön_2
	Yıllık Toplam Aktiflerde Artış	1_Yön_3
	Yıllık Yolcu Başına Birim Net Satışta Artış	1_Yön_4
Operasyonel Oranlar	Yıllık Personel Verimliliğinde Artış	1_Per_1
	Yıllık Yolcu Sayısında Artış	1_Per_2
	Yıllık Doluluk Oranında Artış	1_Per_3
	Yıllık Pazar Paylaşım Gelişim Oranında Artış	1_Per_4
2010-2014 Toplam Artış	Bağımlı Değişken	Kod
Finansal Oranlar	Son 5 Yılda Net Satışlarda Artış	2_Yön_1
	Son 5 Yılda Brüt Karda Artış	2_Yön_2
	Son 5 Yılda Toplam Aktiflerde Artış	2_Yön_3
	Son 5 Yılda Yolcu Başına Birim Net Satışta Artış	2_Yön_4
Operasyonel Oranlar	Son 5 Yılda Personel Verimliliğinde Artış	2_Per_1
	Son 5 Yılda Yolcu Sayısında Artış	2_Per_2
	Son 5 Yılda Doluluk Oranında Artış	2_Per_3
	Son 5 Yılda Pazar Paylaşım Gelişim Oranında Artış	2_Per_4

6.4.1 Havayollarında Uygulamaların ve Stratejik Uyumun Rekabet Avantajına Etkisi (Pearson Korelasyon ve SLS Analizi)

Bu bölümde yapılan incelemeler üç başlıkta ele alınmaktadır; (a) havayollarında uyum oranları, havayollarında temel yetkinlik ve değer zinciri oranlarının rekabet avantajına etkisinin incelenmesi, (b) iş modeli uygulamalarının rekabet avantajına etkisi ve (c) strateji uygulamalarının rekabet avantajına etkisi.

6.4.1.1 Havayollarında uyum oranları, temel yetkinlik ve değer zinciri oranlarının rekabet avantajına etkisi

H₁: Havayollarında iş modellerinde yönetsel kararlar ile uygulamalar arasındaki tutarsızlıklar arttıkça rekabet avantajı azalacaktır, “H₂: Havayollarının strateji ve endüstri kuvvetleri arasındaki uyumluluk arttıkça sürdürülebilir rekabet avantajı artacaktır, H₃: Havayollarında temel yetkinlik uygulamaları arttıkça rekabet avantajı artacaktır, H₄: Havayollarında değer zinciri uygulamaları arttıkça sürdürülebilir rekabet avantajı artacaktır” hipotezlerinin değerlendirildiği bu bölümde öncelikle korelasyon analiz sonuçları, sonrasında ise ölçeksiz en küçük kareler yöntemi (SLS) regresyon sonuçları değerlendirilmektedir.

Havayollarında iş modeli uygulamaları ile tercihleri arasındaki standart sapmanın artmasının kavramsal çerçeve ile havayollarının performansı üzerinde negatif etkisi olacağı tahmin edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi de bu tahmini doğrulamış olup, H₁ hipotezi korelasyon analizi ile incelendiğinde, ortaya çıkan sonuçlar aşağıda ve Tablo 6.22’de verilmektedir.

Tablo 6.22: Rekabet avantajı ve tercihler-uygumalar standart sapma arasındaki ilişki.

T_U_StdSapma		
Yıllık Toplam Aktiflerde Artış	Pearson Correlation	-,843*
	Sig. (2-tailed)	0,04
	N	6
Son 5 Yıl Toplam Aktiflerde Artış	Pearson Correlation	-0,75
	Sig. (2-tailed)	0,08
	N	6
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Havayollarında iş modeli uygulamaları ve tercihleri arasındaki uyum ve yıllık ortalama oranları açısından elde edilen bulgular;

1. İş modeli tercihleri ile uygulamalarının arasındaki standart sapma 1 birim arttıkça istatistiki açıdan %1 önem düzeyinde Yıllık Toplam Aktiflerde yıllık büyüme oranını negatif yönde etkilemektedir.

Havayollarında iş modeli ve tercihleri arasında ki uyum ve 2010-2014 artış oranları açısından elde edilen bulgular;

1. İş modeli tercihleri ile uygulamalarının arasındaki standart sapma 1 birim arttıkça Son 5 Yıllık Toplam Aktiflerde Yıllık Büyüme oranını negatif yönde etkilemektedir.

Havayollarında, endüstri uyumu kapsamında, “H₂: Havayollarının strateji ve endüstri kuvvetleri arasındaki uyum arttıkça rekabet avantajı artacaktır.” hipotezi açısından korelasyon analizinde istatistiki olarak anlamlı sonuçlar elde edilmemiştir.

Model kapsamında havayollarında değer zinciri ve temel yetkinlik uygulamalarının artması ile rekabet avantajı arasında pozitif yönde ilişki olacağı varsayılmıştır. H₃ ve H₄ hipotezleri korelasyon analizi ile incelendiğinde, ortaya çıkan sonuçlar aşağıda ve Tablo 6.23’de verilmiştir.

Tablo 6.23: Rekabet avantajı- temel yetkinlik ve değer zinciri uygulamaları arasındaki ilişki.

		Temel Yetkinlik	Değer Zinciri
Yıllık Net Satışlarda Artış	Pearson Correlation	,989**	-0,424
	Sig.(2-tailed)	0	0,4
	N	6	6
Yıllık Yolcu Başına Birim Net Satışta Artış	Pearson Correlation	,902*	-0,125
	Sig. (2-tailed)	0,01	0,81
	N	6	6
Yıllık Personel Verimliliğinde Artış	Pearson Correlation	-0,401	,822*
	Sig. (2-tailed)	0,43	0,05
	N	6	6
Yıllık Pazar Payı Gelişiminde Artış	Pearson Correlation	0,032	,837*
	Sig. (2-tailed)	0,95	0,04
	N	6	6
5 yılda net satışlarda artış	Pearson Correlation	,985**	-0,398
	Sig. (2-tailed)	0	0,43
	N	6	6
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Havayollarında temel yetkinlik ve değer zinciri uygulamaları ve yıllık ortalama oranları açısından elde edilen bulgular;

1. Havayollarında temel yetkinlik uygulamaları arttıkça istatistiki açıdan %1 önem düzeyinde Net Satışlarda Yıllık Artış oranı pozitif yönde etkilenmektedir.
2. Havayollarında temel yetkinlik uygulamaları arttıkça istatistiki açıdan %5 önem düzeyinde Yıllık Yolcu Başına Net Birim Satış oranı pozitif yönde etkilenmektedir.
3. Havayollarında değer zinciri uygulamaları arttıkça istatistiki açıdan %5 önem düzeyinde Yıllık Personel Verimliliği oranı pozitif yönde etkilenmektedir.
4. Havayollarında değer zinciri uygulaması arttıkça istatistiki açıdan %5 önem düzeyinde, Yıllık Pazar Paylaşım oranı pozitif yönde etkilenmektedir.
5. Havayollarında değer zinciri uygulamaları arttıkça istatistiki açıdan %5 önem düzeyinde Yıllık Yolcu Sayısı Artış oranı negatif yönde etkilenmektedir.

Havayollarında temel yetkinlik ve değer zinciri uygulamaları ve 2010-2014 artış oranları açısından elde edilen bulgular;

1. Havayollarının temel yetkinlik uygulamaları arttıkça, istatistiki açıdan %1 önem düzeyinde Son 5 Yılda Net Satış oranı pozitif yönde etkilenmektedir.

Pearson korelasyon katsayısı ile değerlendirilen hipotezlerin ölçeksiz en küçük kareler yöntemi regresyon analizi ile değerlendirilmesinde ise, yıllık finansal ve yıllık operasyonel oranları açısından anlamlı sonuçlar elde edilmiş olup öncelikle tahmini model parametrelerin dağılımları karşılaştırılarak aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için Chi Square değerleri Friedman Testi üzerinden hesaplanan verilerin dağılımları karşılaştırılarak bu dağılımlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test edilmiştir. Finansal ve Operasyonel oranlar için ayrı ayrı oluşturulan tahmini modelin Chi Square Friedman Testi sonuçları ve sıralar ortalaması (mean rank) değerlendirmeleri Tablo 6.24'de verilmiştir.

Tablo 6.24: Chi Square Friedman testi ve mean rank sonuçları 1.

Ranks		Ranks	
	Mean Rank		Mean Rank
@1_Yön_1	4,67	@1_Per_1	7,83
@1_Yön_2	3,50	@1_Per_2	2,83
@1_Yön_3	4,67	@1_Per_3	6,83
@1_Yön_4	1,67	@1_Per_4	1,50
T_Yetkinlik	5,00	T_Yetkinlik	4,00
D_Zinciri	5,50	D_Zinciri	4,33
Endüstri_U	7,83	Endüstri_U	6,33
T_U_StdSapma	3,17	T_U_StdSapma	2,33
Test Statistics ^a		Test Statistics ^a	
N	6	N	6
Chi-Square	23,222	Chi-Square	36,667
Df	7	Df	7
Asymp. Sig.	,002	Asymp. Sig.	,000
a. Friedman Test		a. Friedman Test	

Chi Square Friedman Testi ve mean rank sonuçları göz önünde bulundurularak yapılan değerlendirmelerde Tablo 6.25 ve Tablo 6.26’de de görüldüğü üzere;

Tablo 6.25: Tahmini model sonuçları finansal.

Dependent Variables	Direction of Analyse	Independent Variables	Estimate
@1_Yön_1	<---	T_Yetkinlik	,918
@1_Yön_1	<---	D_Zinciri	-,395
@1_Yön_1	<---	Endüstri_U	-,091
@1_Yön_2	<---	T_Yetkinlik	,436
@1_Yön_2	<---	D_Zinciri	-,282
@1_Yön_2	<---	Endüstri_U	,302
@1_Yön_3	<---	T_Yetkinlik	,368
@1_Yön_3	<---	D_Zinciri	,232
@1_Yön_3	<---	Endüstri_U	,607
@1_Yön_4	<---	T_Yetkinlik	,866
@1_Yön_4	<---	D_Zinciri	-,153
@1_Yön_4	<---	Endüstri_U	,065
@1_Yön_1	<---	T_U_StdSapma	-,326
@1_Yön_2	<---	T_U_StdSapma	-,608
@1_Yön_3	<---	T_U_StdSapma	-,738
@1_Yön_4	<---	T_U_StdSapma	-,118

Tablo 6.26: Tahmini model sonuçları-operasyonel.

Dependent Variables	Direction of Analyse	Independent Variables	Estimate
@1_Per_1	<---	T_Yetkinlik	-,261
@1_Per_1	<---	D_Zinciri	,669
@1_Per_1	<---	Endüstri_U	,364
@1_Per_2	<---	T_Yetkinlik	,452
@1_Per_2	<---	D_Zinciri	-,642
@1_Per_2	<---	Endüstri_U	-,227
@1_Per_3	<---	T_Yetkinlik	-,617
@1_Per_3	<---	D_Zinciri	-,364
@1_Per_3	<---	Endüstri_U	,110
@1_Per_4	<---	T_Yetkinlik	,076
@1_Per_4	<---	D_Zinciri	,803
@1_Per_4	<---	Endüstri_U	,479
@1_Per_1	<---	T_U_StdSapma	,435
@1_Per_2	<---	T_U_StdSapma	-,223
@1_Per_3	<---	T_U_StdSapma	-,327
@1_Per_4	<---	T_U_StdSapma	-,375

“H₁: Havayollarında iş modellerinde yönetimsel kararlar ile uygulamalar arasındaki tutarsızlıklar arttıkça rekabet avantajı azalacaktır” hipotezi doğrultusunda, havayollarında yönetimsel tercihler ile uygulamalar arasındaki standart sapmalardaki artışın yıllık finansal oranlarında personel verimliliğinde artış oranı dışında tümünü negatif yönde etkilediği görülmüştür.

İncelemenin ikinci bölümünde bulunan anket sonuçları ve görüşme sonuçları kapsamında da bu durum doğrulanmıştır. Şöyle ki, görüşmelerde tüm havayolları tercih edilen iş modeli dışındaki uygulamalarının rekabet avantajını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Örneğin, düşük maliyetli bir havayolunun bazı hizmetlerini ücretsiz vermesi, artan birim maliyetleri bağlamında rekabet avantajını azaltmaktadır. Bu doğrultuda, Pearson ve SLS analizi göz önünde bulundurularak “H₁: Havayollarında iş modellerinde yönetimsel kararlar ile uygulamalar arasındaki tutarsızlıklar arttıkça rekabet avantajı azalacaktır” hipotezi kabul edilmiştir.

“H₂: Havayollarının strateji ve endüstri kuvvetleri arasındaki uyumluluk arttıkça rekabet avantajı artacaktır” hipotezi değerlendirildiğine, havayollarında, endüstriye uyumun artışı, Yıllık Brüt Karda Artışı, Yıllık Toplam Aktifler Büyüme Artışı, Yıllık Yolcu Başına Birim Net Satış Artışı, Yıllık Personel Verimliliğinde Artışı, Yıllık Doluluk Oranında Artışı ve Yıllık Pazar Paylaşım Gelişim Oranında

Artışı pozitif yönde etkilemekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, burada Temel Yetkinlik, Endüstri Uyumunu ve değişkenlerinin etkileri kıyaslandığında, endüstriye uyumlu strateji oranı artışının Yıllık Doluluk Oranında Artış oranı açısından en yüksek katsayı ile pozitif yönde rekabet avantajını etkilediği gözlemlenmektedir.

Yıllık Net Satışlardaki Artış ve Yıllık Yolcu Sayısındaki Artış oranlarının diğer oranlara nazaran düşük katsayı ile (@1_Yön_1 <---- -0,092, @1_Per_2 <---- -0,201) negatif yönde etkilenmesi ise, blok uçak satışına ağırlık vermekte olan F havayolunun 0,61 oranla endüstriye en az uyumlu bulunmasına rağmen faaliyet göstermekte olduğu pazarın esas olarak Türkiye olmaması, tur operatörlerin isteklerine uyum sağlamayı hedeflemesi ve bunu başarıyla gerçekleştirmesi sebebiyle tur operatörlerin tercihi haline gelerek örneklem kapsamında olan işletmelerde en yüksek net satış artışı ve yolcu sayısı artışına sahip olmasıdır. Bu durum ilerleyen bölümlerde de görüleceği üzere charter ve düşük maliyetli uygulamaların birlikte uyumlu bir şekilde ele alınmasının havayollarına pozitif etki yarattığını göstermektedir.

Bir diğer husus ise, sektörde özellikle dış hatlarda halen THY'nin hakimiyetinin mevcudiyetidir. Bu durum ayrıca, diğer havayollarının tarifersiz sefer düzenlemek istediği hatları da doğrudan etkilemekte, diğer bir ifade ile THY'nin tarifeli uçuşu olan hatlara istenen sıklıkta tarifersiz sefer yapılamamaktadır. THY dışındaki havayolları temel yetkinlik, değer zinciri ve endüstri uyumunda ne kadar etken ve başarılı olsalar da finansal ve operasyonel oranlarında beklenen değerlere her zaman ulaşamamaktadırlar. Gerçek rekabet ortamının tam olarak sağlanamadığı Türkiye de THY'nin aşırı dominantlığı diğer havayolları için sürekli bir dikkatle izlenmesi ve önlem alınması gereken, gelişimi kısıtlayıcı bir pazar ortamı olarak dikkate alınmak durumundadır. Bu doğrultuda, “H₂: Havayollarının strateji ve endüstri kuvvetleri arasındaki uyumluluk arttıkça rekabet avantajı artacaktır” hipotezi charter uygulamaların endüstriden uzak faaliyetleri ve THY'nin dominantlığının etkisinin ilerleyen çalışmalarda daha detaylı incelenmesi önerilerek Pearson korelasyon analizinde istatistiki açıdan anlamlı sonuçların bulunmaması da göz önünde bulundurularak kısmen kabul edilmiştir.

H₃: Havayollarında temel yetkinlik uygulamaları arttıkça rekabet avantajı artacaktır hipotezi doğrultusunda, havayollarında Temel Yetkinlik Uygulamalarındaki artış, Yıllık Net Satışlardaki artışını, Yıllık Brüt Kar artışını,

Yıllık Toplam Aktifler Büyüme oranını, Yıllık Yolcu Başına Birim Net Satış artışını, Yıllık Yolcu Sayısı artışını ve Yıllık Pazar Payı gelişimini pozitif yönde etkilemektedir. Öte yandan, temel yetkinlik uygulamaları arttıkça bir takım operasyonel oranların negatif etkilendiği de görülmüştür. Bu bağlamda, örneklem kapsamında olan havayollarının temel yetkinlikleri görüşmeler ile analiz edilmiş olup negatif etkilerin havayollarında temel yetkinliklerin nadir ve zor taklit edilebilir olmamasından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Havayollarının hangi temel yetkinliklere sahip oldukları sorulduğunda, sıklıkla aynı cevapların verildiği görülmüş olup sadece iki havayolunun özgün yetkinlikleri bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, genel bir ifadeyle lideri takip etme anlayışından kaynaklanmaktadır. Şöyle ki birçok havayolu kendi temel yetkinliklerini diğer havayollarının kanıtlanmış iyi uygulamaları ile desteklemeyi tercih etmektedir. Analizin ikinci bölümünde verilen anket sonuçları ve görüşme sonuçları analizleri doğrultusunda havayollarının temel yetkinlik uygulamalarını Tablo 6.27’de verilmektedir.

Tablo 6.27: Havayollarında temel yetkinlikler (görüşme sonuçlarından oluşturulmuştur).

Temel Yetkinlikler/İşletmeler	A Havayolu	B Havayolu	C Havayolu	D Havayolu	E Havayolu	F Havayolu
Marka Havayolu Olma						
Marka Havayoluna Dönüşme	X					
Küreselleşme						
Ortaklık, Birleşme	X				X	
Yeni Pazarlara Giriş	X			X	X	
Hatta İlk Uçuş	X			X		
Mevcut Pazarda Pay Artırma	X	X	X	X	X	
Mevcut Pazar Payını Koruma		X	X			X
Süregelen Yenilikler				X		
Yıkıcı Yenilikler						
Sıradanlaşma						
Ürün Çeşitlendirme	X			X		
Hizmet Güçlendirme	X					
Satış Güçlendirme	X	X	X	X	X	X
Yüksek Hizmet Kalitesi	X					
Kısıtlı Yolcu Hizmetleri				X		
Maksimum Uçak Utilizasyonu		X	X	X	X	X
Gecikmelerden Kaçınma		X	X	X	X	X
Ucuz Bilet Ücreti		X	X	X	X	X

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, Pearson ve SLS analizi göz önünde bulundurularak “H₃: Havayollarında temel yetkinlik uygulamaları arttıkça rekabet avantajı artacaktır” hipotezi kabul edilmiş olup havayollarının temel yetkinlikleri hususunda daha da dikkatli olmaları gerektiği görülmüştür.

H₄: Havayollarında değer zinciri uygulamaları arttıkça rekabet avantajı artacaktır hipotezi doğrultusunda, havayollarında değer zinciri uygulamalarındaki artışın, Yıllık Toplam Aktifler büyüme oranı ve Yıllık Personel Verimliliği ve Yıllık Pazar Payı Paylaşım Gelişim oranlarını pozitif yönde etkilendiği görülmüştür. Fakat, beklenin aksine, Yıllık Net Satışlarda ki Artış, Yıllık Brüt Karda Artış, Yıllık Yolcu Başına Birim Net Satış Artış, Yıllık Yolcu Sayısında Artış ve Yıllık Doluluk Oranında Artış oranlarının negatif yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Görüşme sonuçlarından hatırlanacağı üzere, havayolu yetkilileri değer zinciri uygulamalarında artışa gidilirken yolcu sayıları, doluluk oranları, satış ve buna bağlı kar oranlarında ki azalmanın nedenleri olarak çok hızlı değişen pazar koşulları ve buna bağlı uygulama değişikliklerini ana etken olarak göstermişlerdir. Şöyle ki, tüm uygulamalarda bütünleşme sağlanmaksızın gerçekleştirilmeye çalışılan ani ve hızlı değişim stratejileri kısa dönemde ters etkiler ortaya çıkarabilmektedir. Havayolu yetkilileri tecrübelerine dayanarak bu ters etkilerin orta ve uzun dönemde düzeldiğini gördüklerini ifade etmişlerdir. Örneğin, yeni bir pazara (veya yeni bir hatta) mevcut değer zinciri ile ani ve hızlı giriş yolcu sayısı ve doluluk oranının beklenen düzeyde gerçekleşmesini kısa dönemde sağlamamakta bunun için belli bir süre geçmesi gerekmektedir.

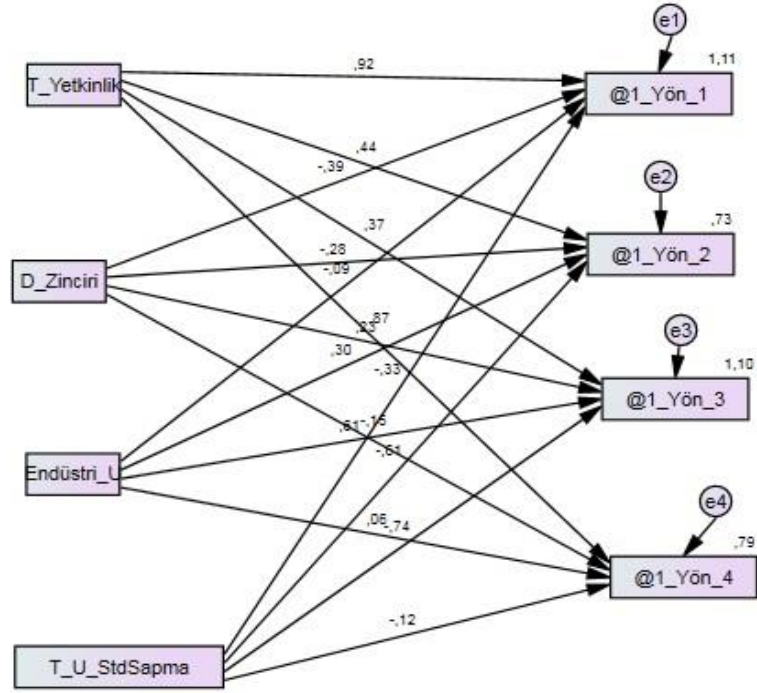
Analizin ikinci bölümünde verilen anket sonuçları ve görüşme sonuçları analizleri doğrultusunda değer zinciri analizi uygulamalarının artmasıyla finansal ve operasyonel oranlarda ki artışın beklenenin aksine ağırlık olarak negatif olmasının temel sebebi, havayollarının uygulamalarıyla bütünleşik değer zinciri analizler yapmaması olduğu görülmektedir. Şöyle ki, görüşme sonuçlarında uyumsuz değer zinciri analizi bulunduğu saptanan havayolları ele alınacak olursa;

Değer zinciri uygulama oranı 0,25 olan A havayolu, geleneksel uygulamalar doğrultusunda değer zincirini oluşturduğunu ifade etmekle birlikte, charter faaliyetler de yürütmekte de olduğunu belirtmiştir. Fakat, değer zinciri analizinin havayolu stratejik yapısının tamamını ele almadan yapılmasının modelimizde de belirtildiği üzere rekabet avantajını negatif yönde etkileyeceği muhakkaktır.

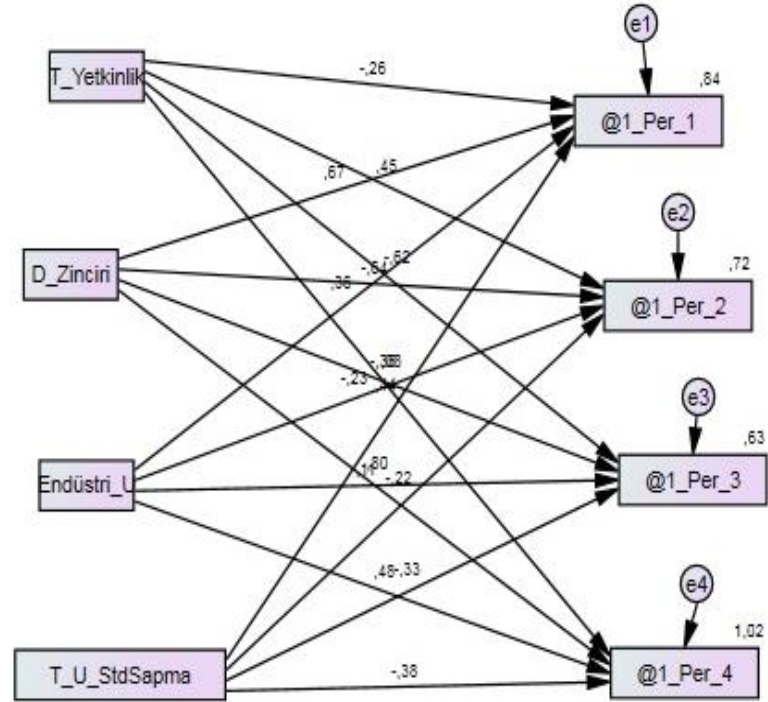
Değer zinciri uygulama oranı 0,27 olan B havayolu, 0,51 oranda düşük maliyetli uygulamalarının bulunmasına rağmen değer zincirini charter uygulamaları doğrultusunda yönettiğini belirtmiştir. Farklı değer zinciri analizinin uygulamaları ile bütünleşik olmaması yanlış değer zinciri analizine yol açacağından dolayı negatif etki yaratacağı muhakkaktır.

Değer zinciri uygulama oranı 0,09 olan F havayolunun, maliyet liderliği stratejisi ve charter havayolu iş modeline ağırlık verdiği sonucu anketin diğer bölümlerinden ortaya çıkmıştır. Yapılan görüşmelerde ise, charter havayolu olarak düşük maliyetli faaliyetlerde de bulunduğunu belirten F havayolu değer zinciri kapsamında faaliyetlerinden personel yönetimi ve uçuş operasyonları hariç çoğu faaliyetini dış kaynak kullanımı (outsorce) stratejisi ile gerçekleştirdiğini belirtmiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda, Pearson ve SLS analizi göz önünde bulundurularak “*H₄*: Havayollarında değer zinciri uygulamaları arttıkça rekabet avantajı artacaktır” hipotezi kısa dönem uygulamalarında geçerli olmamakla birlikte, havayollarının tüm faaliyetlerinin uyumlu ve bütünleşik ele alamadığı sürece değer zinciri uygulamalarının beklenenin tersine rekabet avantajını negatif etkileyeceği sonucuna ulaşılmış ve hipotez red edilmiştir. Öte yandan, Temel Yetkinlik, Endüstri Uyumu ve Değer Zinciri değişkenlerinin etkileri kıyaslandığında, değer zinciri uygulamalarında artışın Yıllık Pazar Paylaşım oranı açısından en yüksek katsayı ile pozitif yönde rekabet avantajını etkilediği gözlemlenmektedir. Ayrıca, yapılan analizlerde veri kısıtlılığı nedeniyle hipotez sadece 5 yıl açısından değerlendirilmiş olup ilerleyen çalışmalarda değer zinciri etkisinin incelenmesi açısından daha uzun süreli veri ile değerlendirilmesi gerekli görülmektedir. Şekil 6.10 ve 6.11 model sonuçlarının grafiği verilmiştir.



Şekil 6.10: Tahmini model grafiği 1.



Şekil 6.11: Tahmini model grafiği 2.

6.4.2 Düşük Maliyetli Havayollarında İş Modeli ve Strateji Uygulamalarının Rekabet Avantajına Etkisi

H₅: Havayollarının iş modeli uygulamaları ile rekabet avantajı arasında negatif/pozitif ilişki vardır hipotezinin değerlendirildiği bu bölümde yine öncelikle korelasyon analiz sonuçları, sonrasında ise ölçeksiz en küçük kareler yöntemi (SLS) regresyon sonuçları değerlendirilmektedir. Burada esas amaç hibrid iş modeli uygulayan düşük maliyetli havayollarının hangi iş modeli uygulamalarının rekabet avantajını hangi oranda negative veya pozitif etkisi olduğunu ortaya çıkarmaktır.

Korelasyon analizi doğrultusunda havayollarında iş modeli uygulamaların rekabet avantajına etkisi Tablo 6.28’de verilmektedir.

Tablo 6.28: İş modeli uygulama oranları arasındaki ilişki.

		Geleneksel İş Modeli	Düşük Maliyetli İş Modeli	Charter İş Modeli	Bölgesel İş Modeli
@1_Per_1	Pearson Correlation	0,48	0,745	-,824*	0,113
	Sig. (2-tailed)	0,34	0,09	0,04	0,83
	N	6	6	6	6
@1_Per_2	Pearson Correlation	-0,401	-0,015	0,72	-0,803
	Sig. (2-tailed)	0,43	0,98	0,11	0,05
	N	6	6	6	6
@2_Yön_4	Pearson Correlation	-0,333	-0,021	-0,219	,865*
	Sig. (2-tailed)	0,52	0,97	0,68	0,03
	N	6	6	6	6
@2_Per_2	Pearson Correlation	-0,323	0,076	0,606	-0,79
	Sig. (2-tailed)	0,53	0,89	0,2	0,06
	N	6	6	6	6
@2_Per_4	Pearson Correlation	-0,234	0,007	0,595	-0,812*
	Sig. (2-tailed)	0,66	0,99	0,21	0,05
	N	6	6	6	6
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Havayollarında iş modeli uygulama oranları ve yıllık artış oranları açısından elde edilen bulgular;

1. Havayollarında geleneksel iş modeli tercihi arttıkça istatistiki açıdan %5 önem düzeyinde Doluluk oranı pozitif yönde etkilenmektedir.
2. Havayollarında düşük maliyetli iş modeli tercihleri arttıkça istatistiki

açından %1 önem düzeyinde Yıllık Personel Verimliliği pozitif yönde etkilenmektedir.

3. Havayollarının charter iş modeli uygulamaları arttıkça Yıllık Net Satışlar Artış oranı pozitif yönde etkilenmektedir.
4. Havayolların charter iş modeli uygulamaları arttıkça Yıllık Personel Verimliliği oranı negatif yönde etkilenmektedir.
5. Havayollarında bölgesel iş modeli uygulamaları arttıkça istatistiki açıdan %5 önem düzeyinde Yıllık Personel Verimliliği oranı negatif yönde etkilenmektedir.
6. Havayollarında bölgesel iş modeli uygulamaları arttıkça istatistiki açıdan %5 önem düzeyinde Yıllık Yolcu Sayısı oranı negatif yönde etkilenmektedir.
7. Havayollarında bölgesel tercih uygulamaları arttıkça istatistiki açıdan %5 önem düzeyinde Yıllık Yolcu Artışı negatif yönde etkilenmektedir.

Havayollarında iş modeli uygulama oranları ve 2010-2014 artış oranları açısından elde edilen bulgular;

1. Havayollarında bölgesel iş modeli uygulamaları arttıkça istatistiki açıdan %5 önem düzeyinde son 5 yıl artışında yolcu başına Net Birim Satış oranı pozitif yönde etkilenmektedir.
2. Havayollarında bölgesel iş modeli uygulamaları arttıkça son 5 yıl artışında Yolcu Sayısı Artış oranı negatif yönde etkilenmektedir.
3. Havayollarında bölgesel iş modeli uygulamaları arttıkça istatistiki açıdan %5 önem düzeyinde son 5 yıl artışında Doluluk oranı negatif yönde etkilenmektedir.

Burada dikkat çeken bir sonuç, havayollarında bölgesel iş modeli uygulamaları ile Yıllık Personel Verimliliği, Yıllık Yolcu Sayısı, Yıllık Yolcu Sayısı Artışı, Son 5 Yıl Yolcu Başına Net Birim Satış oranı, Son 5 Yıl Yolcu Sayısı Artış oranı ve Son 5 Yıl Doluluk oranının negatif ilişkili olmasıdır.

Pearson korelasyon katsayısı ile değerlendirilen hipotezlerin ölçeksiz en küçük kareler yöntemi regresyon analizi ile değerlendirilmesinde ise, Yıllık ve Son 5 Yıllık Performans oranları açısından uygulanan iş modellerinin rekabet avantajını etkilediği görülmüştür. Rekabet avantajı ve Yıllık ve Son 5 Yıllık Yönetim Verimliliği arasındaki etkiyi inceleyen tahmini model parametrelerinin dağılımları

karşılaştırılmış ve Chi Square Friedman Testi sonuçları ve sıralar ortalaması (mean rank) değerlendirmeleri Tablo 6.29’da verilmiştir.

Tablo 6.29: Chi Square Friedman testi ve sıralar ortalaması sonuçları 1.

Ranks		Ranks	
	Mean Rank		Mean Rank
@1_Yön_1	5	@2_Yön_1	7,5
@1_Yön_2	3,67	@2_Yön_2	3,83
@1_Yön_3	5,33	@2_Yön_3	7,17
@1_Yön_4	2,5	@2_Yön_4	3,67
Uygulama1	6,17	Uygulama1	4
Uygulama2	7,17	Uygulama2	4,67
Uygulama3	3,75	Uygulama3	3,08
Uygulama4	2,42	Uygulama4	2,08
Test Statistics ^a		Test Statistics ^a	
N	6	N	6
Chi-Square	20,471	Chi-Square	25,425
df	7	df	7
Asymp. Sig.	0,005	Asymp. Sig.	0,001
a. Friedman Test		a. Friedman Test	

Chi Square Friedman Testi ve sıralar ortalaması sonuçları göz önünde bulundurularak yapılan değerlendirmelerde Tablo 6.30 ve Tablo 6.31’de de görüldüğü üzere;

Tablo 6.30: Tahmini model sonuçları 3-yıllık finansal.

Dependent Variables	Direction of Analyse	Independent Variables	Estimate
@1_Yön_1	<---	Uygulama1	-1,027
@1_Yön_1	<---	Uygulama2	0,124
@1_Yön_1	<---	Uygulama3	0,456
@1_Yön_1	<---	Uygulama4	-0,117
@1_Yön_2	<---	Uygulama1	-0,589
@1_Yön_2	<---	Uygulama2	-0,214
@1_Yön_2	<---	Uygulama3	0,065
@1_Yön_2	<---	Uygulama4	0,286
@1_Yön_3	<---	Uygulama1	-0,405
@1_Yön_3	<---	Uygulama2	0,183
@1_Yön_3	<---	Uygulama3	-0,22
@1_Yön_3	<---	Uygulama4	0,14
@1_Yön_4	<---	Uygulama1	-0,836
@1_Yön_4	<---	Uygulama2	0,249
@1_Yön_4	<---	Uygulama3	0,183
@1_Yön_4	<---	Uygulama4	0,199

Tablo 6.31: Tahmini model sonuçları 4-son 5 yıllık finansal.

Dependent Variables	Direction of Analyse	Independent Variables	Estimate
@2_Yön_1	<---	Uygulama1	-0,848
@2_Yön_1	<---	Uygulama2	0,316
@2_Yön_1	<---	Uygulama3	0,422
@2_Yön_1	<---	Uygulama4	-0,132
@2_Yön_2	<---	Uygulama1	-0,518
@2_Yön_2	<---	Uygulama2	0,819
@2_Yön_2	<---	Uygulama3	0,02
@2_Yön_2	<---	Uygulama4	-0,243
@2_Yön_3	<---	Uygulama1	-0,195
@2_Yön_3	<---	Uygulama2	0,559
@2_Yön_3	<---	Uygulama3	-0,145
@2_Yön_3	<---	Uygulama4	-0,117
@2_Yön_4	<---	Uygulama1	-0,465
@2_Yön_4	<---	Uygulama2	0,057
@2_Yön_4	<---	Uygulama3	-0,194
@2_Yön_4	<---	Uygulama4	0,834

Çıkan sonuçlar doğrultusunda, düşük maliyetli havayollarında genel anlamda diğer iş modeli uygulamalarının kullanılmasının negatif etkisi olduğu ancak özellikle charter uygulamalarının pozitif etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

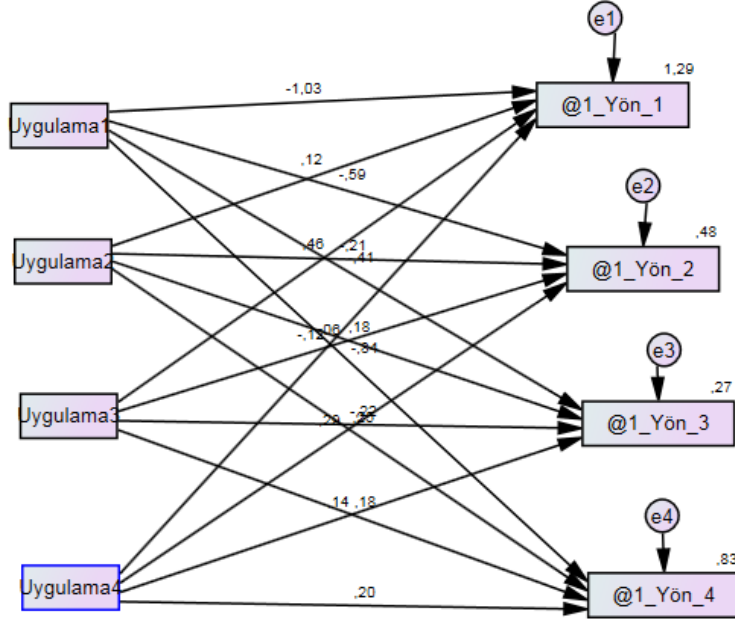
Düşük maliyetli havayollarının iş modellerine geleneksel havayolu faaliyetleri kattığında rekabet avantajının negatif yönde etkilendiği gözükmektedir. Çoğunlukla havayollarında düşük maliyetli iş modeli uygulamaları arttıkça rekabet avantajı oranlarının arttığı gözlenmektedir. Burada ortaya çıkan sonuç, düşük maliyetli iş modeli uygulamakta olan örneklemimizin hibridleşme yolunda farklı iş modellerini de uygulamasında her zaman pozitif yönde değil negatif yönde de etkilenebilecekleri olup bu sebeple de tutarsızlıklardan kaçınmaları önerilmektedir.

Düşük maliyetli havayollarında, sadece charter havayolu uygulamaları Net Satış Artış oranını pozitif yönde etkilemekteyken, geleneksel iş modeli uygulamalarının negatif etkisi de dikkat çekmektedir.

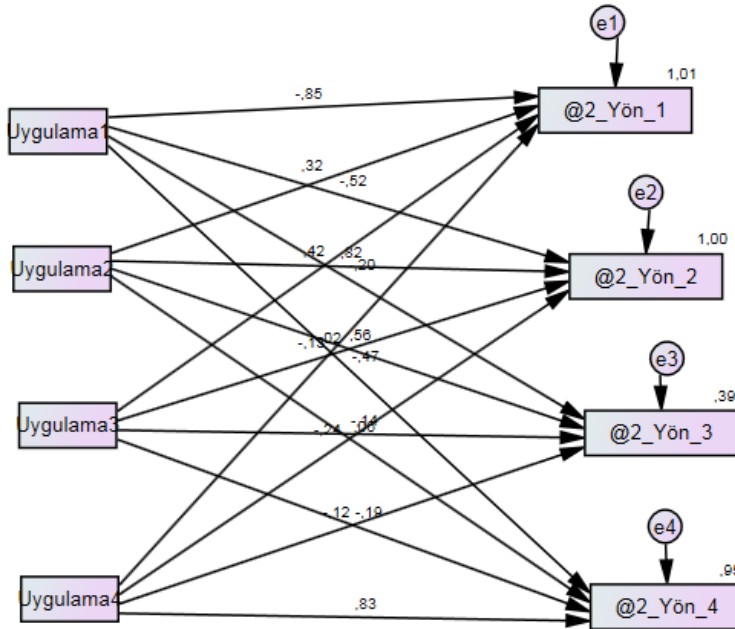
Sonuç olarak, her iki analizde de Uygulama 4 arttıkça, 2010-2014 yolcu sayısında artış gözlemlenmiştir. Yine aynı şekilde düşük maliyetli havayollarında, kendi iş modeli uygulamaları arttıkça Yönetim ve Gelir Verimliliği oranlarındaki artış

dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, 'H₅: Havayollarının iş modeli uygulamaları ile rekabet avantajı arasında negatif/pozitif ilişki vardır' hipotezi kabul edilmiştir.

Şekil 6.12 ve 6.13'de model sonuçlarının grafiği verilmiştir.



Şekil 6.12: Tahmini model grafiği 3.



Şekil 6.13: Tahmini model grafiği 4.

6.4.3 Strateji Uygulamalarının Rekabet Avantajına Etkisi

'H₆: Havayollarının strateji uygulamaları ile rekabet avantajı arasında negatif/pozitif ilişki vardır' hipotezinin değerlendirildiği bu bölümde yine öncelikle korelasyon analiz sonuçları, sonrasında ise ölçeksiz en küçük kareler yöntemi regresyon sonuçları değerlendirilmektedir. Burada amaç hibrid iş modeli uygulayan düşük maliyetli havayollarının hangi iş modeli uygulamalarının rekabet avantajını hangi oranda negative veya pozitif etkisi olduğunu ortaya çıkarmaktır.

Korelasyon analizinde havayollarında jenerik stratejilere verilen önem ile performans oranları arasında her hangi bir ilişki bulgusuna rastlanılmamış olmakla birlikte ölçeksiz en küçük kareler yöntemi regresyon analizi ile değerlendirilmesinde ise, yıllık finansal ve yıllık operasyonel oranlar ile anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rekabet avantajı ve Yıllık ve Son 5 Yıllık Yönetim Verimliliği arasındaki etkiyi inceleyen tahmini model parametrelerinin dağılımları karşılaştırılmış ve Chi Square Friedman Testi sonuçları ve sıralar ortalaması değerlendirmeleri Tablo 6.32'de verilmiştir.

Tablo 6.32: Chi Square Friedman testi ve sıralar ortalaması sonuçları 3.

Ranks		Ranks	
	Mean Rank		Mean Rank
@1_Yön_1	4	Önem1	4
@1_Yön_2	3,17	Önem2	4,5
@1_Yön_3	3,83	Önem3	3,33
@1_Yön_4	1,5	@1_Per_1	6,83
Önem1	5,17	@1_Per_2	2
Önem2	5,83	@1_Per_3	6,17
Önem3	4,5	@1_Per_4	1,17
Test Statistics ^a		Test Statistics ^a	
N	6	N	6
Chi-Square	15,357	Chi-Square	32,714
df	6	df	6
Asymp. Sig.	0,018	Asymp. Sig.	0
a. Friedman Test		a. Friedman Test	

Chi Square Friedman Testi ve sıralar ortalaması sonuçları göz önünde bulundurularak yapılan değerlendirmelerde Tablo 6.33 ve Tablo 6.34'de de görüldüğü üzere;

Tablo 6.33: Tahmini model sonuçları 5.

Dependent Variables	Direction of Analyse	Independent Variables	Estimate
@1_Yön_1	<---	Maliyet Liderliği	0,25
@1_Yön_1	<---	Farklılaşma	-0,08
@1_Yön_1	<---	Odaklanma	-0,926
@1_Yön_2	<---	Maliyet Liderliği	-0,15
@1_Yön_2	<---	Farklılaşma	0,66
@1_Yön_2	<---	Odaklanma	-0,663
@1_Yön_3	<---	Maliyet Liderliği	-0,427
@1_Yön_3	<---	Farklılaşma	0,354
@1_Yön_3	<---	Odaklanma	-0,449
@1_Yön_4	<---	Maliyet Liderliği	0,407
@1_Yön_4	<---	Farklılaşma	-0,048
@1_Yön_4	<---	Odaklanma	-0,969

Tablo 6.34: Tahmini model sonuçları 6.

Dependent Variables	Direction of Analyse	Independent Variables	Estimate
@1_Per_1	<---	Maliyet Liderliği	0,367
@1_Per_1	<---	Farklılaşma	0,068
@1_Per_1	<---	Odaklanma	0,452
@1_Per_2	<---	Maliyet Liderliği	-0,322
@1_Per_2	<---	Farklılaşma	-0,607
@1_Per_2	<---	Odaklanma	-0,087
@1_Per_3	<---	Maliyet Liderliği	-1,612
@1_Per_3	<---	Farklılaşma	0,672
@1_Per_3	<---	Odaklanma	0,579
@1_Per_4	<---	Maliyet Liderliği	0,388
@1_Per_4	<---	Farklılaşma	0,421
@1_Per_4	<---	Odaklanma	0,286

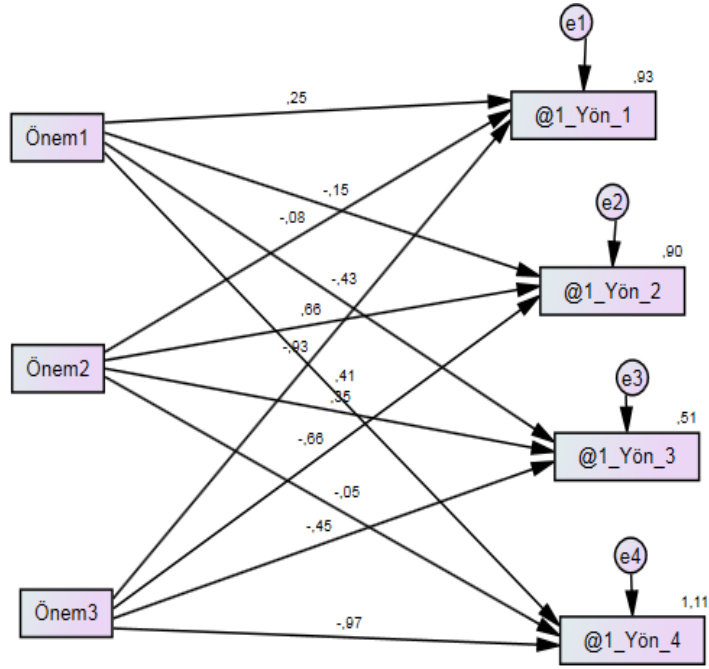
Maliyet Liderliği pozisyonuna verilen ağırlık arttıkça, Net Satış oranının, Yolcu Başına Birim Net Satış oranının ve Yolcu Sayısı Artış oranın pozitif yönde etkilendiği fakat Doluluk oranı ve Yıllık Yolcu Sayısı Artış oranlarının negatif yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Farklılaşma pozisyonuna verilen ağırlık arttıkça, Doluluk oranının ve Yolcu Sayısı oranının pozitif etkilendiği, Odaklanma pozisyonuna verilen ağırlık arttıkça

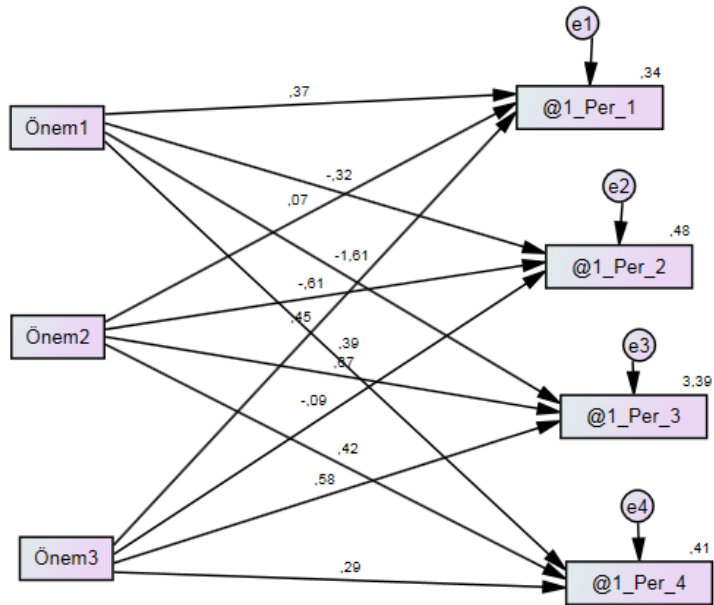
da, Yıllık Personel Verimliliğinde Artış, Yıllık Doluluk oranında Artış ve Yıllık Pazar Paylaşım Gelişim oranında Artış oranlarının pozitif etkilendiği görülmüştür.

Bu bağlamda, 'H₆: Havayollarının strateji uygulamaları ile rekabet avantajı arasında negatif/pozitif ilişki vardır' hipotezi kabul edilmiştir.

Şekil 6.14 ve 6.15 de model sonuçlarının grafiği verilmiştir.



Şekil 6.14: Tahmini model grafiği 5.



Şekil 6.15: Tahmini model grafiği 6.

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1 Araştırma Bulgularının Sonuçları

Bu bölümde, tahmini modelimizin değerlendirilmesi ile Türkiye’de faaliyet gösteren havayollarına rekabet avantajı sağlamaları için dikkat etmeleri gereken hususlar hakkında önerilerde bulunmaktadır. Sunulan önerilerin anlaşılır olması için hipotezler doğrultusunda, 5. Bölümde verilen modelin alt maddeleri için sonuçlar burada tekrar ele alınmıştır.

7.1.1 Havayolu Endüstri Çekiciliği Sonuçları ve Öneriler

Hatırlanacak olursa, bulgular doğrultusunda havayolu endüstrisinde;

1. Mevcut rakipler arasında çekişmenin çok yüksek,
2. Alıcıların pazarlık gücünün yüksek/çok yüksek,
3. Tedarikçilerin pazarlık gücünün orta,
4. İkame ürün tehdidinin orta, ve
5. Yeni girişimcilerin tehdidinin düşük

seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Türkiye havayolu sektörü açısından değerlendirildiğinde, Türkiye’de havayolu sektör gelişimi THY (Anadolu Jet dahil) ve son yıllardaki Pegasus atılımları haricinde esasen durağandır. Şöyle ki, son 5 yılda sektöre giren yeni bir havayolu şirketi olmadığı gibi, BoraJet hariç faaliyet kapsamlarında da önemli bir değişiklik yaşanmamıştır. Havayolu sektörünün uluslararası ekonomik gelişmelerle doğrudan bağlantılı oluşu, ayrıca Türkiye’nin içinde bulunduğu bölgede yaşanan istikrarsızlık ortamı, özellikle tarifersiz pazar yapısı ve büyüklüğünü sürekli değişken hale getirmektedir. Bunun sonucu, sektörden çekilmeler yaşanmıştır ve bunun devam etmesi olasıdır.

Havayollarının öncelikle dünyada ve Türkiye'deki pazar gelişmeleri, özellikle Türkiye yakın coğrafyasında yaşanan istikrarsız siyasi (Irak, Suriye, Kuzey Afrika) / ekonomik (Rusya, Yunanistan) ortamı çok iyi değerlendirmesini gerektirmektedir. Ayrıca, Türkiye'deki siyasi gelişmelerin kısa ve orta dönem etkilerinin de (başta Avrupa ülkeleri olmak üzere, diğer ülkelerdeki Türkiye imajının izlenmesi dahil) sürekli irdelenmesi ve bunlara uygun alternatif stratejilerin hazır bulundurulması gereklidir. Bunun yanı sıra, Türkiye havacılık sektöründe devlet uygulamalarının uçuş noktası ve sayısının geliştirilmesi üzerinde büyük etkisi olduğu görülmektedir. Buna örnek olarak slot tahsisleri ile iç ve dış hat uçuş izin ve frekans düzenlemeleri gösterilebilir (Haybat, kişisel görüşme, Ağustos 2014; Tosun, kişisel görüşme, Ağustos 2014; Ergin, kişisel görüşme, Ağustos, 2014). Özellikle ikili hava ulaştırma anlaşmaları ile düzenlenen dış hat tarifeli uçuşlarda THY'nin dominant oluşu diğer havayolu şirketleri gelişimleri üzerinde doğrudan olumsuz etki yaratmaktadır. Aynı durum hat/frekans ve slot tahsislerinde de geçerlidir. İç hat uçuşlarındaki koruyucu uygulamalar (yeni pazarlarda şirket/frekans düzenlemeler) ise tüm havayolu şirketleri lehinedir. Türkiye'de devletin havayolu şirketlerine eşit yaklaşımı artıkça, rekabet koşullarının özel havayolu şirketleri lehine gelişeceğini ve bu şirketlerin performanslarının artacağını söylemek mümkündür.

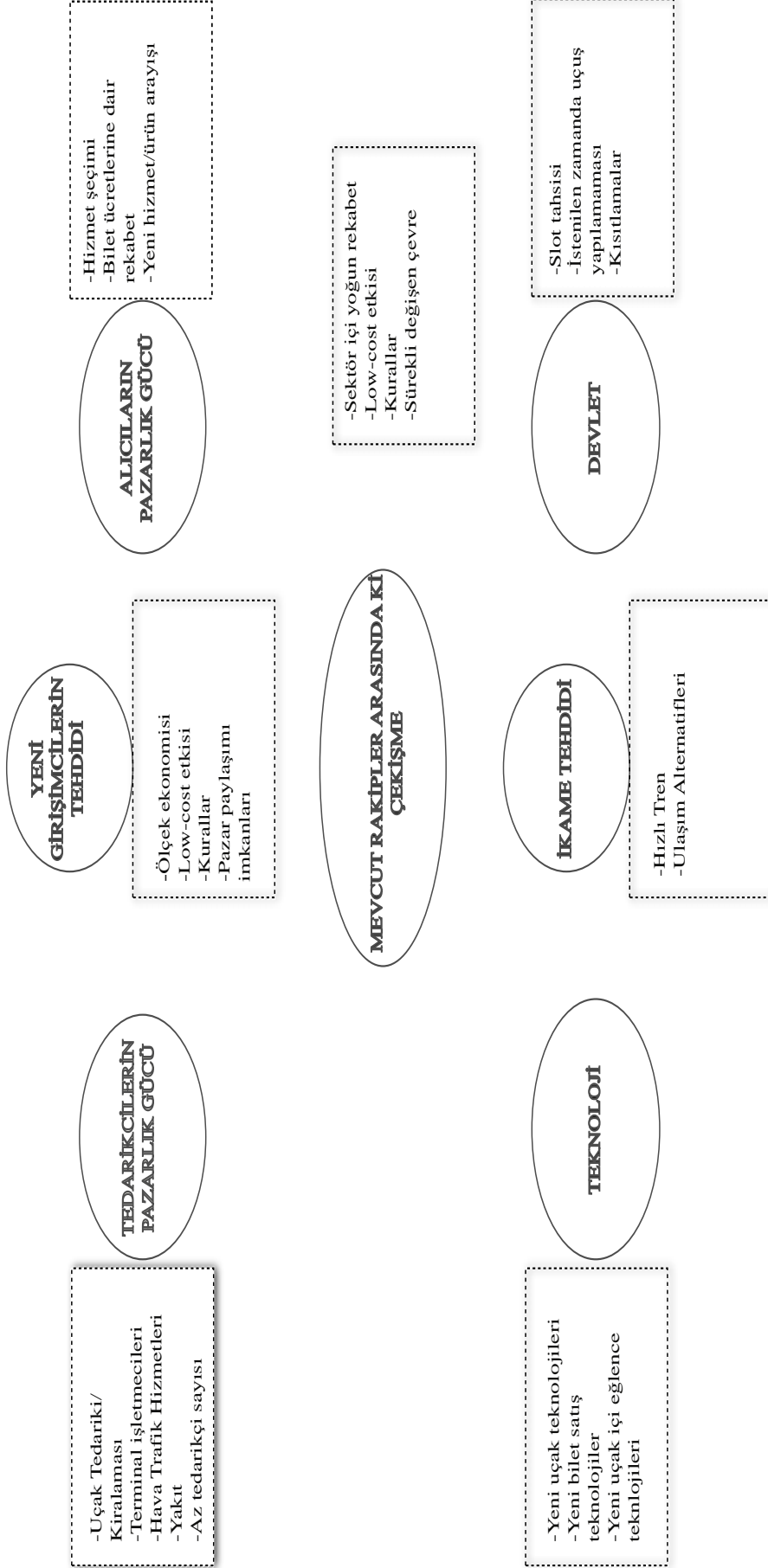
Özetle, modelimiz, Türkiye'deki güncel durum doğrultusunda, IATA VISION (2050), Shaw (2007) ve Doganis (2001, 2006, 2010) çalışmaları ile görüşmeler ve anket sonuçları ele alınarak değerlendirilmiş ve Türkiye'de 5 kuvvet açısından etkili faktörler Şekil 7.1'de verilmiştir.

Bu doğrultuda, havayolu sektörünün 5 kuvvet açısından değerlendirilmesi neticesinde havayollarının rekabet avantajı sağlamaları için endüstri koşulları doğrultusunda aşağıda yer alan maddelere dikkat etmeleri önerilmektedir.

1. Kamu uygulamaları (şirketler için yapısal ve finansal kurallar, mevcut havacılık altyapısı, pazara giriş ve paylaşım koşul/uygulamaları, hat/frekans ve slot tahsisleri, şeffaflık uygulamaları, emniyet/güvenlik uygulamaları, yolcu hakları, kredi temin koşulları, sendikal uygulamalar, havalimanına ulaşım düzenlemeleri, vb.)
2. Havalimanları kapasite kısıtlamaları - yeni havalimanı yapımları [İstanbul Atatürk Havalimanı'nın mevcut pist kabul kapasitesi yeni/ek seferler açılmasını engellediği gibi sürekli gecikmelere neden olmaktadır. Sabiha

Gökçen Havalimanı'nda da mevcut tek pistin kapasitesi talebi karşılamamakta, yoğun gecikmeler yaşanmaktadır. Gecikmeler havayollarına ek maliyet getirmenin yanı sıra imaj kaybına da yol açmaktadır. Bu bağlamda, bu iki havalimanından sefer yapan havayollarının – devam eden yatırımlardaki (İstanbul'a 3. havalimanı yapımı ile Sabiha Gökçen Havalimanı'na 2. pist yapımı) olası gecikmeler].

3. Havalimanı özelleştirmeleri, ücretlendirmeler (Yap-İşlet-Devret modeli kapsamında işletilmekte olanlardan işletme süresi dolan havalimanlarının kiralama ve yeni yapılan havalimanlarının ilk ihalelerinde, öngörülen ihale şartlarına göre havalimanı hizmet ücretlerinde artış olabilmektedir. Özellikle, yolcu hizmet ücretlerinde olabilecek artışlar).
4. Çevre/teknoloji kaynaklı gelişmeler (Havayolları açısından çevre koruma uygulamaları bağlamında getirilen ek ücretlendirmeler, yeni uçak teknolojisi bağlamında daha az yakıt tüketen uçaklar ile daha sessiz motorlara sahip uçakların kullanım gerekliliği, vb. hususlar. Özellikle Avrupa havalimanlarında uygulanan kısıtlamalar ve ek ücretlendirmeler konusundaki gelişmeler).
5. Pazara olası yeni girişler (Türkiye'ye ve Türkiye'den diğer ülkelere yönelik yolcu taşımacılığı belirgin bir artış içinde olmakla birlikte, havayolu şirketleri genel anlamda aynı pazarı yabancı havayolları ile birlikte paylaşmakta olup yerli ve yabancı havayolları olarak yeni giriş olasılıkları).



Şekil 7.1: Türkiye havayolu sektöründe 5+ 2 kuvvet analizi (TOBB Raporu, 2014; Shaw, 2007; Doganis, 2001, 2006, 2010; Işık; kişisel görüşme, Temmuz 2014; Tosun, kişisel görüşme, Ağustos 2014; Ergin, kişisel görüşme, Ağustos 2014; Özalçın, kişisel görüşme, Haziran 2015; Haybat, kişisel görüşme, Ağustos 2014).

1. Müşteri tercihleri, benzer ürünlerin çokluğu, bilet ücretlerinin etkisi (Türkiye'ye yönelik uçuşlarda – mevcut kriz ortamının da etkisiyle – pazar çok değişkendir. Örneğin, 2015 yılı yaz sezonundaki Rus yolcu sayısındaki düşüş, tarifersiz sefer yapan havayollarının yolcu sayılarını korumak adına daha düşük bilet ücreti dahil ürün çeşitlendirmelerine neden olmuştur. Öte yandan, bir Rus askeri uçağının Türkiye tarafından düşürülmesi ile başlayan Türkiye-Rusya siyasi krizi sonucu Rus yolcu trafiğinin durma noktasına geldiği görülmüştür, bu durumun 2016 ve sonrası Rus yolcu sayısı üzerindeki etkileri henüz netleşmemiştir. Bu gibi – özellikle ani gelişebilecek - durumlara yönelik olarak önceden seçenekler oluşturulmalıdır).
2. Diğer şirketlerin bilet ücret politikaları, ürün çeşitlendirmeleri (Yukarıda belirtilen değişken pazar koşulları nedeniyle havayolu şirketlerinin bilet ücretleri dahil ürün çeşitlendirmeleri).
3. Tedarikçilerin gücü [2015 yılı yazı gelişmeleri, değişken pazar koşulları bağlamında (azalan yolcu sayısı) bir çok tur operatörünün turist taşımacılığı için hem 2015 hem de 2016 yılı için daha düşük bilet ücreti uygulanması isteğini beraberinde getirmiştir. Burada, yolcu adına tur operatörleri devrededir ve havayollarını zorlayıcı tavır sergilemektedirler, bu da havayolları için gelir kaybıdır].
4. Tur operatörleri/seyahat acentelerinin katkısı (Turist taşımacılığında tur operatörleri/seyahat acentelerinin hâlâ küçümsenemeyecek etkinliği mevcuttur, hatta bazı havayolları için tek yolcu kaynağı durumundadırlar).
5. İç hatlar açısından hızlı trenin etkisi (Hızlı tren hatları her geçen gün çoğalmakta, mevcut hatlardaki ulaşım süresi kısalmışken, hizmet kalitesi de artmaktadır. Hızlı tren bilet ücretleri de havayolu ile rekabet edecek özelliktedir).

7.1.2 Havayolunun Göreceli Pozisyonu ve Öneriler

Havayollarının göreceli pozisyonu üzerine yapılan ilk değerlendirmeler, çalışmanın Üçüncü ve Dördüncü Bölümünde de açıklandığı üzere havayolu sektöründe strateji ve iş modeli kavramının karmaşıklığını yansıtmaktadır. Şöyle ki görüşmeler ve anket kapsamında bu durum incelendiğinde, stratejik olarak

hibridleşmenin etkilerinin oldukça yüksek ve havayollarının iş modellerinin neredeyse ayırt edilemez olduğu bir durum ortaya çıkmakta ve bunun adeta bir paradoks yaratmakta olduğu gözükmektedir. Anket sonuçları da bu etkiyi yansıtmıştır. Hem düşük maliyetli ve hibrid havayolları arasındaki uygulamalarda anlamlı farklılıklar hem de aynı iş modelini belirten havayolları arasında anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Yine aynı şekilde hem düşük maliyetli ve hibrid havayolları arasındaki uygulamalarda anlamlı farklılıklar hem de jenerik strateji uygulamaları açısından anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Ortaya çıkan farklılıklar genellikle ‘filoda tek uçak tipi kullanımı’, ‘koltuk seçiminden ek ücret alınması’, ‘uçuş sırasındaki ikram hizmetlerinin ücretli hale getirilmesi’ gibi düşük maliyetli havayolu faaliyetlerini ifade eden soru maddelerinde daha sık rastlanmıştır. Bu sonuç, havayollarının göreceli pozisyonu doğrultusunda değil, daha çok yolcu odaklı ve dönemsel çalışmalara odaklandığını düşündürmekte olup, havayolu yöneticileri ile yapılan görüşmeler de bunu doğrulamıştır. Bu durum havayollarının aynı anda birden fazla iş modelini uyguladığını yani hibrid stratejilerin ciddi bir artış göstermekte olduğunu açıklamaktadır. Öte yandan, havayollarının birbirleriyle olan farklılıkları değerlendirildiğinde, düşük maliyetli olduğunu belirtilenler arasında da farklılıklar bulunmakla birlikte, bunların hibridler arasındaki farklılıklar kadar çok olmadığı görülmektedir. Düşük maliyetli olduğunu belirten havayolları arasındaki farklılıklar incelendiğinde, genellikle A ve D havayollarının maliyet düşürücü uygulamalara farklı açıdan yöneldikleri görülmektedir. Şöyle ki, her iki havayolu da maliyet düşürücü uygulamaları gerçekleştirmekte fakat gerçekleştirme yoğunlukları arasında farklar bulunmaktadır. Hatta, uygulamalar detaylı incelendiğinde A ve D havayolunun da esasen hibrid uygulamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, örneklemin tamamının hibrid havayolu olduğu sadece, uygulama karışımlarında farklılık gösterdikleri görülmektedir.

Havayollarında iş modeli uygulamalarının rekabet avantajındaki etkisinin incelenmesi sonucunda dikkat çeken bir husus, düşük maliyetli havayollarında geleneksel uygulamaların artışı ile finansal oranların tamamında negatif etki görülmesidir. Bu doğrultuda, yapılan incelemelerin sonuçlarına göre şu öneriler sunulmuştur.

Pearson Korelasyon Analizi ve SLS Analizi sonuçları doğrultusunda;

1. Düşük Maliyetli Havayollarının iş modeli uygulamalarında, geleneksel havayollarına özgü uygulamalardan mümkün olduğunca kaçınmaları.
2. Düşük Maliyetli Havayollarının faaliyetlerini uyumlu charter uygulamaları ile desteklemeleri, bölgesel uygulamalardan kaçınmaları.

Görüşme sonuçlarına göre ise;

3. Düşük Maliyetli Havayollarının sezonsal ve yolcu odaklı faaliyetlerinin arttırmaları,
4. Sadece tek bir bölgeye hizmet vermekte olan havayollarının yeni bölgelere de yönelmeleri.

Havayollarının göreceli pozisyonu jenerik strateji uygulamaları ile değerlendirildiğinde, iş modeli sonuçları ile aynı sonuçlar elde edilmektedir. Aynı jenerik stratejiye önem verdiği belirlenen havayollarının uygulamalarında oldukça çok farklılık gözlenmiş olup, en sık rastlanan farklılıkların ise, farklı pazarlara geçmek, sürekli pazar araştırmaları ve tahminleri yapmak ve pazardaki değişimi öngörmek (bu konuda ayrı bir birime sahip olma), ürün/hizmetlerde düşük bilet ücretini ön plana çıkarmak maddelerinde ortaya çıktığı görülmüştür.

İş modeli incelemelerinde de olduğu gibi, jenerik stratejilere verilen önemin de rekabet avantajında SLS analizinde hem negatif hem de pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon analizinde herhangi bir etki ortaya çıkmadığından bu etkinin yoğunluğunun az olduğu sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki hususlar önerilmektedir.

Pearson Korelasyon Analizi ve SLS Analizi sonuçları doğrultusunda;

1. Maliyet liderliği ve farklılaşma jenerik stratejilerindeki artışlarda finansal oranların tamamı birbirlerinin tersi etki yarattığı nedenle havayollarının birleşik strateji uygulamaları ile bu negatif etkilerden kaçınmaları ve odaklanma stratejisinden uzaklaşmaları.
2. Maliyet liderliği stratejisini farklılaşmalar ile destekleyen havayollarının daha iyi performans değerlerine ulaştığı görüldüğünden bu tür uygulamaların devam edilmesi.
3. Tüm stratejik uygulamaların yolcu sayısındaki negative etkisi sebebiyle stratejilerin yolcu odaklı tekrar gözden geçirilmesi

Görüşme sonuçlarına göre ise;

4. Özgün (diğer havayollarından farklı) farklılaşmalara gidilmesi.
5. Network ve ortaklık ile pazar payı gelişimine yönelik çalışmalar yapmaları.
6. İç hat seferi yapan havayollarının bu seferleri dış hatlar ile uyumlandırmaları.

7.1.3 Havayollarında Temel Yetkinlik Uygulamalarına Öneriler

Analiz kapsamında, rekabet avantajına etki açısından en yüksek pozitif yönde etkinin temel yetkinliklerin uygulanması ile gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Yine, bazı performans oranları ile negatif etki olmakla birlikte, değerler incelendiğinde temel yetkinlik uygulamalarının yüksek kuvvetle havayollarında rekabet avantajını arttırdığı görülmüştür. Bu sebeple havayollarına aşağıda belirtilen hususlar önerilmektedir;

1. Havayollarının rekabet avantajı için temel yetkinlik kapsamalarını ve uygulamalarını artırmaları.
2. Havayollarının temel yetkinliklerin negatif etkilerinden uzaklaşabilmeleri için Dördüncü Bölümde açıklanmış olan VIRO analizini uygulamaları.

7.1.4 Havayollarında Değer Zinciri Uygulamalarına Öneriler

Anket sonuçları ve görüşme sonuçları havayollarının değer zinciri uygulamalarını doğru ve yaygın olarak kullanmadıklarını göstermiştir. Bunun bir sonucu olarak, değer zinciri uygulamalarının pazar payı ve yıllık personel verimliliği oranlarında pozitif yönde etkisini görülmekle birlikte, diğer oranlar üzerindeki negatif etkinin yoğunluğu da dikkat çekmiştir. Ayrıca, havayollarının iş modeli ve jenerik strateji uygulamalarında pek çok konuda ortada kaldıkları görülmüş, görüşme sonuçları bağlamında değer zincirlerini farklı uygulamalar bazında farklı şekilde uygulayarak tutarsızlıkları en aza indirebilecekleri sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda havayollarına değer zinciri analizi kapsamında aşağıda ki hususlar önerilmektedir;

1. Değer zinciri uygulamaları rekabet üstünlüğünü artıracak özellikte olmakla birlikte, rekabet avantajına sağlanabilmesi için bu uygulamaların birbirleriyle tam uyum sağlayacak şekilde gerçekleştirilmesi.
2. Aynı şekilde farklı jenerik stratejiler kapsamında farklı uygulamalar geliştirilse dahi (hibridleşme), bunların belirlenmiş değer zincirine uygun olarak uyumlandırılması.

7.1.5 Konum ve Endüstrinin Uyumluluğu Açısından Öneriler

Araştırmanın bulguları kapsamında, yukarıda da belirtildiği üzere, endüstriye uyumunun yüksek olmasıyla birlikte, rekabet avantajına bu uygunluğu etkisinin çok yüksek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. SLS analizinde ise, endüstriye uyumun yolcu başına net birim satışı ile pozitif etkisi ortaya çıkmıştır.

1. Havayolları endüstriye uyum açısından ne kadar başarılı olursa olsun, değişken pazar koşulları için hızlı bir şekilde devreye sokabilecekleri alternatif uygulamalar geliştirmelidirler.

7.1.6 Havayollarında Yönetimsel Kararlar ve Uygulamaların Uyumu Açısından Öneriler

Havayollarında iş modellerinde yönetimsel kararlar ile uygulamalar arasındaki tutarsızlıklar arttıkça rekabet avantajı azalacaktır, hipotezinin değerlendirilmesinde tutarsızlıkların negatif etkisi açıkça görülmüştür. Bu doğrultuda, havayollarına aşağıdaki hususlar önerilmektedir;

1. Havayollarında yönetimsel tercihler ve uygulamalar arasındaki tutarsızlıkların en azda tutulması için gereken önlemlerin alınmasıyla, tutarsızlıkların giderilmesine ilişkin uygulamaların geliştirilmesi.
2. Yönetimsel uygulamalar arasındaki tutarsızlıkların kısa dönemde yarar sağlayabileceği görüşmelerde belirtilse de uzun dönemde negatif etkileri olduğu görüldüğünden tutarsız uygulamaların, aniden değil zamana yayılı olarak uyumlandırma ile giderilmesi.

7.2 Genel Sonuç ve Genel Öneriler

Önceden de bahsedildiği üzere, dünyada son yıllarda geleneksel havayolları ve

düşük maliyetli iş modellerini ayıran sınır daha da incelmektedir. Bu durumun, düşük maliyetli olarak faaliyete başlayan birçok havayolunun yapısal değişikliğe gitmeden hibrid modele geçişinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Görüşme analizleri ve anket sonuçları, Türk havayolu taşıyıcılarının da yapısal değişiklik yapılmadan hibridliğe geçmekte olduğunu göstermiştir. Dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de birçok havayolu taşıyıcısı kısa ve orta menzilli ulusal / uluslararası güzergâhların bir karışımına hizmet vermektedir. Bu bağlamda, birçok düşük maliyetli havayolu literatürde detaylandırılmış olan düşük maliyetli iş modeli bileşenlerinden sapmıştır. Müşteri beklentileri, bölgesel farklılıklar ve rekabet, düşük maliyetli havayollarını yeni koşullara uyum sağlamaya zorlamıştır. Günümüz pazarında, birincil havalimanlarına faaliyette bulunan veya sık uçuş yapanlar için sadakat programları sunan, birden çok uçak tipi kullanan düşük maliyetli havayollarına da rastlanmaktadır. Anket sonuçları ile, bu havayollarının, yolculara daha fazla hizmet sundukları, küresel dağıtım sistemlerini de kullandığı, hatta uzun menzilli güzergâhlarda uçtukları da görülmüştür.

Bu durum rekabet avantajı açısından değerlendirildiğinde, her ne kadar dünya örneklerinde hibrid iş modelinin başarısı easyJet, Southwest ve JetBlue gibi havayollarında açıkça gözükmekteyken, ankete verilen cevaplardan, Türkiye’de faaliyet gösteren havayollarının Porter’ın sıklıkla uyardığı ‘ortada kalma’ durumuyla karşı karşıya oldukları görülmüştür. Dolayısıyla bu durum, havayollarının performansını özellikle iş modeli ile uygulamalarının uyumu ve iş modeli uygulamaları açısından etkilemektedir. Literatür sonuçları ile Türkiye’deki sonuçlar arasındaki farklılığın, Türkiye’deki sektör şartlarının farklılığı ve daha değişken pazar oluşum ve koşullarından kaynaklanmakta olduğu tahmin edilmiştir. Öte yandan, yapılan görüşmeler doğrultusunda, örneklem kapsamında bulunan havayolları taşıyıcılarından çoğunun tam anlamıyla stratejik olarak geçiş döneminde oldukları net bir şekilde ortaya çıkmıştır. Son günlerdeki gelişmelerden de görüleceği üzere, havayolu taşıyıcılarımız sürekli yeni hedefler belirlemekte ve yeni hatlar açmaktadır. Bu sebeple, çalışma sonuçlarında havayolları stratejilerinde ve stratejilerini modelleme süreçlerinde ortaya çıkarılan negatif etkilerden uzaklaşma ve pozitif etkilere gösterilecek özen Türkiye’de düşük maliyetli / hibrid havayollarına rekabet avantajı sağlayacaktır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, öncelikle Türkiye’de havayolu sektöründe tek bir iş modeli uygulanmasının rekabet avantajına

negatif etkileri olabileceği ve doğru hibrid uygulamalar ile bu negatif etkilerinin giderilebileceği görülmüştür. Fakat aynı zamanda, hali hazırda hibrid olan havayollarının stratejik tercih ve uygulama uyumsuzlukları sebebiyle verimliliklerinin olumsuz etkilenmesi hibridleşme döneminde yapısal değişikliğe gidilmesi gerektiğini de göstermektedir. Yapısal değişiklik sürecinde ise, havayollarının değer zincirini tekrar gözden geçirmeleri ve en pozitif verimlilik sonucunu veren temel yetkinliklerine göre faaliyetlerini yönetme durumlarını daha da detaylandırarak bu yetkinliklerin nadir bulunur ve taklit edilemez olmalarına özen göstermeleri gerekli görülmektedir. Çalışma sonuçları, yapısal değişikliğe gidilmeksizin oluşacak hibridleşmenin, havayolu taşıyıcılarımızın durağan gelişimine yol açarak rekabet avantajı olumsuz etkileyeceğini göstermiştir.

Türk havayolu taşıyıcılarının içinde buldukları bu hibridleşme sürecinin daha detaylı değerlendirilmesi açısından, izleyen yıllarda da benzer çalışmaların yapılmasında yarar görülmektedir.

7.3 İlerleyen Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar neticesinde; endüstrinin havayollarına etkisinde devlet uygulamalarının etkisinin ayrıca incelenmesi, havayollarında değer zinciri uygulamalarının ayrıca incelenmesi, iş modeli ve jenerik strateji uygulamalarında pazar payı / yolcu trafiği gelişiminde negatif yönde etki sonucu veren unsurların ayrıca incelenmesi, Türkiye’de faaliyet gösteren düşük maliyetli havayollarının ve yurt dışında faaliyet gösteren düşük maliyetli havayollarının kıyaslanması, ilerleyen çalışmalar için önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abzug, M.J., Larrabee, E.E. (2002). *Airplane Stability and Control*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Acquaah, M., Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61 (4), 346-354.
- Adler, N. (2001). Competition in a deregulated air transportation market. *European Journal of Operational Research*, 129 (2), 337-345.
- Air Transport Action Group (ATAG). (2014). Aviation Benefits Beyond Borders. Erişim Tarihi: 7 Şubat, 2015, http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/abm_report_2008.pdf
- Akbaş, H.E. (2008). Endüstri İşletmelerinde Değer Zinciri Analizinin Mamul Maliyetleri Üzerine Etkileri ve Uygulama Örneği. (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstütüsü, İstanbul.
- Akkaya, G.C. (2004). Finansal Rasyolar Yardımıyla Havayolları İşletmelerinin Performansının Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi Dergisi*, 19 (1), 15-29.
- Aktan, C.C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22 (4), 4-21.
- Aktan, C.C., Vural, İ.Y. (2004). Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri. *TİSK Yayınları, Rekabet Dizisi*, 2. (Yayın no:254).
- Albayrak, İ. (1983). *Dünden Bugüne Türk Hava Yolları*. İstanbul: Cem Ofset.
- Amit, R., Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.

- Amit, R., Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Anderson, D., vd. (2009). *Flight and Motion The History of Science of Flying*. M.E Sharpe, Inc.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York, McGraw-Hill.
- Applegate, L.M. (2000). *E-business models: Making sense of the internet business landscape. Information technology and the future enterprise: New models for managers*. G. Dickson ve G. DeSantics (Ed.), (ss. 49-101). Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Assaf, A. (2009). Are US airlines really in crisis?. *Tourism Management* 30(6), 916-921.
- AtlasGlobal. Resmi Web Sitesi. Erişim tarihi: 6 Aralık, 2015, <http://www.atlasglb.com>.
- Bailey, E.E. (1992). Airline Deregulation Confronting the Paradoxes. *The Cato Review of Business & Government*. Summer.
- Bailey, E.E. (2002). Aviation Policy: Past and Present. *Southern Economic Journal*, (69) 1, 12-20.
- Baltagi, B.H., vd. (1995). Airline deregulation: The cost pieces of the puzzle. *International Economic Review*, 36 (1), 245-258.
- Banker, R.D. ve Johnston, H.H. (1994). *Evaluating the Impacts of Operating Strategies on Efficiency in the U.S. Airline Industry Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology, and Applications*. A. Charnes, W. W. Cooper, A. Y. Lewin ve L. M. Seiford (Ed.), (ss. 97-128). Netherlands, Springer.
- Barbot, C., vd. (2008). Airlines performance in the new market context: a comparative productivity and efficiency analysis. *Journal of Air Transport Management*, 14 (5), 270-274.
- Barca, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi. *Ankara Sanayi Odası*, 34-52.
- Barca, M., Esen, S. (2012). Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7 (2).

- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley:Reading, MA.
- Barney, J.B. (2001). Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, 41-56.
- Barratt, M., Oke, A. (2007). Antecedents of supply chain visibility in retail supply chains: A resource-based theory perspective. *Journal of Operations Management*, 25, 1217-1233.
- Bazargan, M. (2010). *Airline Operations and Scheduling*. İngiltere ve ABD, Ashgate Publishing Limited.
- Belobaba, A., vd. (2009). *The Global Airline Industry*. John Wiley&Sons, Ltd.
- Bieger, T., Wittmer, A. (2006). Air transport and tourism–Perspectives and challenges for destinations, airlines and government. *Journal of Air Transport Management*, 12, 40-46.
- Boeing (2007). Airline Strategy and Business Models, yayımlanmamış. Airline Planning Seminar's supporting media. Erişim Tarihi: 26 Mayıs, 2015: <http://www.boeing.com/commercial/market/long-term-market/airline-strategies-and-business-models/>
- Boeing (2013). Current Market Outlook 2013-2032. ABD: Boeing Commercial Airplanes.
- Boeing (2014). Current Market Outlook 2014-2033. ABD: Boeing Commercial Airplanes.
- Boeing (2015). *Current Market Outlook 2015-2034*. ABD: Boeing Commercial Airlines.
- Borajet. *Resmi Web Sitesi; Kurumsal*. Erişim Tarihi: 12 Eylül 2015, <http://borajet.com.tr/tr/kurumsal>.
- Borenstein, S. (1992). The Evolution of U.S. Airline Competition. *Journal of Economic Perspectives*, 6 (2), 45-73.

- Borenstein, S., Rose, N.L. (2007). How Airline Markets Work...Or Do They? Regulatory Reform in the Airline Industry (Working Paper N. 13452). *National Bureau of Economic Research*.
- Bourgeois, L.J.I. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1 (3), 227-248.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management*, 5 (2), 219-224.
- Brueckner, J.K. ve Pels, E. (2003). Institution, Regulation and the Evolution of European Air Transport. Research Memorandum No. 2003-10. Amsterdam, Faculty of Economics and Business Administration, Free University of Amsterdam.
- Bureau of Economic and Business Affairs (2015). *Open Skies Partners*. Erişim Tarihi: 2 Haziran, 2015, <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ata/114805.htm>.
- Burkhart, T., vd. (2011). Analyzing the business model concept— a comprehensive classification of literature. Thirty Second International Conference on Information Systems. Shangai.
- Cappel, S.D., vd. (2003). Strategic Group Performance in the Commercial Airline Industry. *Journal of Management Research*, 3 (2).
- Captain, P.F., Sickles, R.C. (1997). Competition and market power in the European airline industry: 1976-90. *Managerial and Decision Economics*, 18 (3), 209-225.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, E.R. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- Caves, D.W., vd. (1981). U.S. trunk air airlines, 1972-1977: a multilateral comparison of total factor productivity. *Productivity Measurement in Regulated Industries*. T. G. Cowing ve R. E. Stevenson (Ed), (ss.47-77). New York, Academic Press.
- Chan, D. (2000). The Development of The Airline Industry from 1978 to 1998: A Strategic Global Overview. *Journal of Management Development*, 19 (6), 489-514.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, The MIT Press.

- Chang, Y.C., Williams, G. (2002). European major airlines' strategic reactions to the Third Package. *Transport Policy* 9, 129-142.
- Chang, Y.H., Yeh, C. (2001). Evaluating airline competitiveness using multiattribute decision making. *Omega* 29, 405-415.
- Chang, Y.H., Hsu, C.J. (2005). Ally or Merge-Airline Strategies After the Relaxation of Ownership Rules. *Proceeding of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 5, 545-556.
- Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), 529-555.
- Collis, D.J., Montgomery, C.A. (1995). Competing on resources; Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73 (4), 118-128.
- Conner, K. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do we Have a New Theory of the Firm?. *Journal of Management*, 17 (1), 121-154.
- Corendon. *Resmi Web Sitesi: Corendon Airlines, 2015 sezonuna yeni bir Boeing737-800 ile merhaba dedi!* Erişim Tarihi: 15 Ekim 2015, <http://www.corendonairlines.com/DynamicPage.aspx?ID=312&CategoryID=16>.
- Cornwell, C., vd. (1990). Production frontiers with cross-sectional and time- series variation in efficiency levels. *Journal of Econometrics*, 46, 185-200.
- Coutler (2002). *Strategic Management*, Prentice Hall.
- Cronshaw, M., vd. (1994). On Being Stuck in the Middle or Good Food Costs Less at Sainsbury's. *British Journal of Management*, 5 (1), 19-32.
- DaSilva, C.M. ve Trkman, P. (2013). Business model: what it is and what it is not. *Long Range Plan*, 1-11.
- Day, G.S. (1984). *Strategic Market Planning: Pursuit of Competitive Advantage*. ABD: West Publishing Co.
- Day, G.S., Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, (52), 1-20.

- Dell'Era, C., Verganti, R. (2010). Collaborative strategies in design-intensive industries: knowledge diversity and innovation. *Long Range Planning*, 43 (1), 123-141.
- Dempsey, P., Gesell, L. (2006). *Airline Management Strategies for the 21st Century*. ABD: Coast Aire Publications.
- DeSarbo, W.S., vd. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26 (1), 47-74.
- DeSouza, G. (1989). Now Service Business Must Manage Quality. *The Journal of Business Strategy*, 10, 21-25.
- Dess, G.G. ve Davis, P.S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organization performance. *Academy of Management Journal*, 27 (3), 467-488.
- Dess, G.G., vd. (2006). *Strategic Management Text and Cases*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- DHMİ (1984-2014). *1984-2014 İstatistik Yıllıkları*. Ankara: Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü.
- Diacounu, L. (2012). The evolution of the European low-cost airlines' business models. Ryanair case study. *Procedia-Socail and Behavioral Sciences*, 62, 342-346.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları
- DLR (2008). Analyses of the European air transport marker: Airline Business Models. Köln-Almanya: German Aerospace Center. Erişim Tarihi, 3 Şubat, 2015, http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/abm_report_2008.pdf
- Dobruszkes, F. (2006). An analysis of European low-cost airlines and their networks. *Journal of Transport Geography*, 14, 249-264.
- Dodds, W. B., vd. (1991). Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28 (3), 307-319.

- Doganis, R. (2001). *The Airline Business in the Twenty-First Century*. London ve New York: Routledge.
- Doganis, R. (2002). *Flying Off Course: The Economics of International Airlines*. London ve New York: Routledge.
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. ABD: Routlegde.
- Dostaler, I., Flouris, T. (2006). Stuck in the Middle Revisited: The Case of the Airline Industry. *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, 15 (2), 6.
- Douglas, E.J., Cunningham, L.J. (1992). Competitive Strategies in Australia's Airline Deregulation Experience. *School of Business Discussion Paper*. Bond University.
- Fageda, X., vd. (2015). The evolving low-cost business model: Network implications of fare bundling and connecting flights in Europe. *Journal of Air Transport Management*, 42, 289-296.
- Fethi, M.D., vd. (2001). European Airlines: a Stochastic DEA study of efficiency with market liberalisation. Seventh European Workshop on Efficiency and Productivity Analysis (7EWEPa). University of Oviedo.
- Foon, L.S. ve Nair, P.B. (2010). Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs. *International Journal of Business and Accountancy*, 1 (1), 63-78.
- Foss, N.J. (1996). More Critical Comments on Knowledge-Based Theories of the Firm. *Organization Science*, 7 (5), 519-523.
- Francis, G., vd. (2006). Where next for low cost airlines? A spatial and temporal comparative study. *Journal of Transport Geography*, 14, 83-94.
- Franke, M. (2004). Competition between network carriers and low cost carriers – retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency?. *Journal of Air Transport Management*, 10, 15-21.
- Freebird. *Resmi Web Sitesi: Filomuz*. ErişimTarihi: 27 Mayıs, 2015, <https://www.freebirdairlines.com/tr/filomuz.asp>.
- Freebird. *Resmi Web Sitesi: Kilometre Taşları*. ErişimTarihi: 27 Mayıs, 2015, <https://www.freebirdairlines.com/tr/kmtaslari.asp>.

- Fry, J., vd. (2004). *An international survey of performance measurement and benchmarking by airlines*. Open University Business School.
- Fu, X., vd. (2010). Air transport liberalization and its impacts on airline competition and air passenger traffic. *Transportation Journal*, 21-24.
- Gilbert, X., Strebel, P. (1988). *Developing Competitive Advantage. The Strategy and Process; Concepts and Cases*. J. Quinn, H. Mintzberg and R. M. James.(Ed), (ss.70-79). Englewood Clifs,NJ, Prentice-Hall.
- Gillen, D., Gados, A. (2008). Airlines within airlines: Assessing the vulnerabilities of mixing business models. *Research in Transportation Economics*, 24, 25-35.
- Gillen, D.,Morrison, W.G. (2005). Regulation, competition and network evolution in aviation. *Journal of Air Transport Management*, 11, 161-174.
- Goll, I.J., vd. (2006). Strategic Responses to Deregulation and Their Performance Implications in the U.S. Airline Industry. *Business and Politics*, 8 (2), 1-37.
- Graf, L. (2005). Incompatibilities of the low-cost and network carrier business models within the same airline grouping. *Journal of Air Transport Management*, 11, 313-327.
- Graham, B.,Vowles, T.M. (2006). Carriers within carries: a strategic response to low-cost airline competition. *Transport Review*, 26, 105-126.
- Graham, D. R., et al. (1983). Efficiency and Competition in the Airline Industry. *The Bell Journal of Economics*, 14 (1), 118-138.
- Grant, M.R. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage—Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, (33) 3, 114-135.
- Grant, R.G. (2002). *Flight, 100 Years of Aviation*. London: Dorling Kindersley Lmt.
- Grant, R.M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis*. Malden: MA, Blackwell Publishers.
- Hall, W. (1980). Survival Strategies in a Hostile Environment. *Harvard Business Review*, 58, 75-85.

- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*, 72 (4).
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 63-76.
- Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması. (2015). Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Hax, A.C., Majluf, N.S (1986). *Strategy and the Strategy Formation Process*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Hedman, J., Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12 (1), 49-59.
- Henderson, B. (1983). The Anatomy of Competition. *Journal of Marketing*, 198 (3), 7-11.
- Hofer, C., Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Company.
- Hoffmann, N.P. (2000). An examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review*.
- Holloway, S. (2008). *Straight and Level: Practical Airline Economics*. Aldershot: Ashgate Publishing.
- Hooper, P. (1998). Airline competition and deregulation in developed and developing country contexts - Australia and India. *Journal of Transport Geography*, 6 (2), 105-116.
- Hoskisson, R.E., vd. (1999). Theory and research in strategy management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25 (3), 417-456.
- Hunter, L. (2006). Low Cost Airlines: Business Model and Employment Relations. *European Management Journal*, 24 (5), 315-321.
- Hürtürk, K., Kline, S. (2008). *Türkiye'de Ticari Havacılık Tarihi*. İstanbul: D Yayınevi.

- IATA (2011). Vision 2050. Montreal-Geneva, International Air Transport Association. Erişim Tarihi: 6 Nisan, 2015, http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/documents/vision-2050.pdf
- IATA (2013a). Annual Review IATA. Erişim Tarihi: 6 Nisan, <https://www.iata.org/about/Documents/iata-annual-review-2013-en.pdf>
- IATA (2013b). New Year's Day 2014 marks 100 Years of Commercial Aviation. Erişim Tarihi: 6 Nisan, <https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2013-12-30-01.aspx>
- IATA (2013c). Profitability and the Air Transport Value Chain. IATA Economics Briefing No:10. Erişim Tarihi: 6 Nisan, <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/profitability-and-the-air-transport-value%20chain.pdf>
- IATA (2015). Annual Review, IATA. Erişim Tarihi: 6 Nisan, <https://www.iata.org/about/Documents/iata-annual-review-2015.pdf>
- Iatrou, K. ve Oretti, M. (2007). *Airline choices for the future: From alliances to mergers*. İngiltere: Ashgate Publishing.
- ICAO (1944/2006). Uluslararası Sivi Havacılık (Şikago) Sözeleşmesi (Convention on International Civil Aviation).
- ICAO (2003). *100 Years in Aviation*. London-Montreal, International Systems and Communications Limited.
- ICAO. *Resmi Web Sitesi*. Erişim Tarihi: 6 Nisan 2015, <http://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx>.
- International Air Carrier Association (2015). *Resmi Web Sitesi*. Erişim Tarihi: 12 Ekim 2015, <http://www.iaca.be>.
- İZAIR. "Resmi Web Sitesi." Kilometre Taşları. Erişim Tarihi: 14 Aralık 2015, <http://izair.com.tr/tr/hakkimizda/kilometre-taslari/>.
- Jarach, D. (2005). *Airport Marketing: Strategies to Cope with the New Millennium Environment*. Gower Publishing Ltd.
- Jarrett, P. (2002). *Pioneer Aircraft Early Aviation to 1914*. UK: Putnam Aeronautical Books.

- Jiang, H. (2007). Strategy for Low Cost Airlines. 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.
- Jones, G.M. (1960). Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. *Accounting Reviews*, 35 (4), 619-626.
- Kangis, P., O'Reilly, M.D. (1998). Strategic Responses to Competitive Pressures: European Air Transport. *Strategic Change*, 7 (3), 167-182.
- Kangis, P., O'Reilly, M.D. (2003). Strategies in a Dynamic Marketplace: A Case Study in the Airline Industry. *Journal of Business Research*, 56 (2), 105-111.
- Kaplinsky, R., Morris, M. (2001). A Handbook for Value Chain Research. Ottawa: International Development Research Centre.
- Karabağ, S.F. (2008). Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. (Doktora tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova.
- Karakaya, F., Stahl, M.J. (1989). Barriers to entry and market entry decisions in consumer and industrial goods markets. *Journal of Marketing*, 53, 80-91.
- Kılınç, İ., vd. (2009). A study on the Competition Strategies Implemented in the Airline Companies in Turkey. *Selçuk University Journal of Social and Economic Research*, 9, 173-185.
- Kim, L., Lim, Y. (1988). Environment, generic strategies, and performances in a rapidly developing country: A taxonomic approach. *Academy of Management Journal*, 31, 802-827.
- Kirby, M. G. (1981). *Domestic Airline Regulation: The Australian Debate*. Centre for Independent Studies.
- Kline, S. (2002). *Türk Havacılık Kronolojisi*. İstanbul: Havaş-Çali Grafik.
- Kling, J.A., Smith, K.A. (1995). Identifying Strategic Groups in the U.S. Airline Industry: An Application of the Porter Model. *Transportation Journal*, 35 (2), 26-34.
- Klophaus, R., vd. (2012). Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe. *Journal of Air Transport Management*, 23, 54-58.

- Knorr, A., Zigova, S. (2004). *Competitive Advantage Through Innovative Pricing Strategies: The Case of The Airline Industry*.
- Kotha, S., Vadlamani, L.B. (1995). Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competitive typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 75-83.
- Kraaijebink, J., vd. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36 (1), 349-372.
- Kuyucak, F., Şengür, Y. (2009). Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 16.
- Lambert, S.C. (2012). *Deconstructing business model frameworks using a reference model*. Centre for Accounting, Governance and Sustainability (Occasional Working Paper No.4).
- Learned, E. P., vd. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Irwin: Homewood.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*. Summer, 111-125.
- Lin, M.H. (2012). Airlines-within-airlines strategies and existence of low-cost carriers. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 48 (3), 637-651.
- Liu, F., Chan-Olmsted, S.M. (2002). Partnership between the old and the new: Examining the strategic alliances between broadcast television networks and Internet firms in the context of convergence. *The International Journal on Media Management*, 5 (1), 47-56.
- Lohmann, G., Koo, T.T.R. (2013). The airline business model spectrum. *Journal of Air Transport Management*, 31, 7-9.
- Macmillan, H., Tampoe, M. (2000). *Strategic Management: Process, Content, and Implementation*. Newyork, NY: Oxford University Press.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 3-8.

- Mansfield, G.M., Fourie, L.C.H. (2004). Strategy and business models - strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management*, 35 (1).
- Mason, E.S (1939). Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *American Economic Review*, 29 (1), 61-74.
- Mason, K.J., Morrison, W.G. (2008). Towards a means of consistently comparing airline business models with an application to the 'low cost' airline sector. *Research in Transportation Economics*, 24 (1), 75-84.
- Mele, D., Guillen, M. (2006). The Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship with Ethics and Social Responsibility (Working Paper No. 658). Navarra IESE Business School-University of Navarra.
- Merkert, R., Hensher, D.A. (2011). The impact of strategic management and fleet planning on airline efficiency – A random effects Tobit model based on DEA efficiency scores. *Transportation Research Part A:Policy and Practice*, 45 (7), 686-695.
- Miller, A., Dess, G. (1993). Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30 (4), 553-585.
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 8 (1), 55-76.
- Miller, D. (1992). The Generic Strategy Trap. *Journal of Business Strategy*, 13 (1), 37-41.
- Miller, D., Dröge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31 (4), 539-560.
- Ministry of Transport and Communication (2009). *From 2002 to 2008 Turkish Civil Aviation*, Publication of Directorate General of Civil Aviation.
- Mintzberg, H. (1987). *Five P's for Strategy Readings in the Strategy Process*. H. Mintzberg ve J. Quinn (Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., vd. (1998). *Strategy Safari*. Londra: Prentice Hall.

- Mitchell, L.D., Mills, S. (2009). Special report low cost carriers: Low cost traffic ranking. *Airline Business*, 74-75.
- Mooney, A. (2010). Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: What is the difference?. *Journal of Education for Business*, 82 (2), 110-115.
- Moreira, M. E. (2014). An analytical model for the assessment of airline expansion strategies. *Journal of Airlines and Airport Management*, 4 (1), 48-77.
- Morris, M., vd. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726-735.
- Morrison, S.A., Winston, C. (1995). *The Evolution of the Airline Industry*. Washington D.C., Brookings Institution.
- Nair, S.K.S., vd. (2011a). The Analysis of Airline Business Models in the Development of Possible Future Business Options. *World Journal of Management*, 3 (1), 48-59.
- Nair, S.K.S., vd. (2011b). Flexibility in airline business models with core competence as an indicator. *Air Transport Research Society, University of British Columbia*.
- Nayyar, P.R. (1993). On the measurement of competitive strategy: Evidence from a large multiproduct US firm. *Strategic Management Journal*, 10, 101-107.
- Newbert, S.L. (2007). Empirical Research On The Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions For Future Research. *Strategic Management Journal*, 28, 121-146.
- Normann, R., Ramirez, R. (1993). From Value Chain to Value Constellation Desining Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, July-August, 65-77.
- OAG (2015). John Grants Routes Europe 2015 Briefing. Aberdeen. Erişim Tarihi: 10 Temmuz, 2015, <http://www.oag.com/Insight/Free-Reports/john-grants-routes-europe-2015-briefing>.
- O'Connel, J.F., Williams, G. (2005). Passengers' perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines. *Jornal of Air Transport Management*, 259-272.

- Oliveira, A.V. (2008). An empirical model of low-cost carrier entry. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 42 (4), 673-695.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 697-713.
- Oliver, R. (2002). The Future of Strategy: Historic Prologue, *Journal of Business Strategy*, July/August, 6-9.
- Ömürbek, V., Kınay, B. (2013). Havayolu taşımacılığı sektöründe topsis yöntemiyle finansal performans değerlendirmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 342-363.
- Öncü, M.A., vd. (2013). Havayolu Yolcu Taşıma İşletmelerinin Finansal Etkinliklerinin Ölçümüne İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 77-86.
- Onurair. *Resmi Web Sitesi: Tarihçe, 1992'den beri güvenle*. Erişim Tarihi: 2 Ekim 2014, <http://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Tarihce/4/20/0>.
- Orhan, G., Gerede, E. (2013). A study of the strategic responses of Turkish airline companies to the deregulation in Turkey. *Journal of Management Research*, 5 (4), 34-63.
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology A Proposition in a Design Science Approach. (Doktora Tezi). Licencié en Sciences Politiques de l'Université de Lausanne/Universite De Lausanne Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Lousanne-Switzerland.
- Osterwalder, A. ve Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., vd. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15.
- Oum, H., Yu, C. (1995). A productivity comparison of the world's major airlines. *Journal of Air Transport Management*, 2 (3-4), 181-195.
- Oum, T.H., vd. (1993). Intern-Firm Rivalry and Firm-Specific Price Elasticities in Deregulated Airline Markets. *Journal of Transport Economics and Policy*, 27, 171-192.

- Oum, T.H., vd. (2000). *Globalization and strategic alliances: the case of the airline industry*. New York: Elsevier.
- Pamuk, G., vd. (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayın evi.
- Papatya, N. (2003). *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kurumsal Yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Pearson, J., Merkert, R. (2014). Airlines within airlines: A business model moving East. *Journal of Air Transport Management*, 38, 21-26.
- Pegasus AŞ (2011). Pegasus AŞ Yönetim Kurulu 2011 yılı Yıllık Faaliyet Raporu. Erişim Tarihi: 5 Haziran, 2015, http://www.pegasusyaticiliskileri.com/_assets/file/pdf/2011-faaliyet-raporu.pdf
- Pegasus AŞ (2012). Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Yönetim Kurulu Yıllık Faaliyet Raporu. 5 Haziran, 2015, http://www.pegasusyaticiliskileri.com/_assets/file/pdf/2012-faaliyet-raporu.pdf
- Pegasus AŞ (2013). Pegasus hava taşımacılığı anonim şirketi 1 Ocak 2013 - 31 Aralık 2013 dönemi yönetim kurulu yıllık faaliyet raporu. 5 Haziran, 2015, http://www.pegasusyaticiliskileri.com/_assets/file/pdf/2013-faaliyet-raporu.pdf
- Pegasus AŞ (2014). Pegasus hava taşımacılığı anonim şirketi 1 Ocak 2014 - 31 Aralık 2014 dönemi yönetim kurulu yıllık faaliyet raporu. 5 Haziran, 2015, http://www.pegasusyaticiliskileri.com/_assets/file/pdf/PGSUS-2014-4-Faaliyet-Raporu.pdf
- Pegasus AŞ (2015). Pegasus hava taşımacılığı anonim şirketi 01.01.2015 – 30.06.2015 dönemi yönetim kurulu ara dönem faaliyet raporu. 5 Haziran, 2015, http://www.pegasusyaticiliskileri.com/_assets/file/pdf/1A_PGSUS_2015_2_Ceyrek_Faaliyet_Raporu.pdf
- Pegasus AŞ. *Resmi Web Sitesi: Pegasus Yatırımcı İlişkileri*. Erişim Tarihi: 12 Kasım, 2015, <http://www.pegasusyaticiliskileri.com/tr/default.aspx>.
- Pels, E. (2008). Airline Network Competition: Full-Service Airlines, Low Cost Airlines and Long-Haul Markets. *Research in Transportation Economics*, 68-74.

- Pickrell, D. (1991). *The Regulation and Deregulation of US Airlines. Airline Regulation:International Experiences*. K. Button. (Ed.), (ss.5-47). New York: New York University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy:Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6 (4), 609-620.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (2), 95-117.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. Hampshire: MacMillan Business.
- Porter, M. E. (2000). Location, Clusters, and Company Strategy. G. Clark, M. Feldman ve M. Gertler. (Ed). (s. 235-247). *Oxford Handbook of Economic Geography*.
- Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, (79) 2, 62-78.
- Porter, M.E., Millar, V.E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 63 (4), 149-158.
- Powell, T.C. (1996). How much industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, 17, 323-334.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-90.
- Rekabet. (2015) Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Sözlük (Çevrimiçi). Erişim Tarihi: 15 Ağustos 2015, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56b650f9b81b47.96707861

- Robinson, R.B., Pearce, J.A. (1988). Planned patterns of strategic management behavior and their relationship to business unit performance. *Strategic Management Journal*, 9, 43-60.
- Rodriguez, A.B.R., vd. (2011). Growth and internationalisation strategies in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 17, 110-115.
- Rumelt, R.P. (1991). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 12 (3), 167-185.
- Saldıraner, Y. (1992). Sivil Havacılık Faaliyetleri Türk Sivil Havacılık Otoritesi için Organizasyon Yapısı Önerisi. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Ankara.
- Saldıraner, Y. (2013). 11. Ulaştırma, Denizcilik ve Habarleşme Şurası; Sivil Havacılık Sektörü 2023 ve 2035 yılları Hedefleri. *MSI Dergisi*.
- Sarker, M.A.R., vd. (2012). Sustainability and Growth of Low Cost Airlines: An Industry Analysis in Global Perspective. *American Journal of Business and Management*, 1 (3), 162-171.
- Sarvan, F., vd. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 6, 73-122.
- Schefczyk, M. (1993). Operational Performance of Airlines: An Extension of Traditional Measurement Paradigms. *Strategic Management Journal*, 14 (4), 301-317.
- Seddon, P.B., vd. (2004). The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy. *Communications of AIS*, 13, 427-442.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper and Row.
- Serpen, E. (t.y.). Strategic Planning for Airlines. Intervistas Consulting Groups. Erişim Tarihi, 14 Şubat 2015, http://www.intervistas.com/downloads/presentations/Strategic_Planning_for_Airlines_Emre_Serpen_15May13.pdf
- Shafer, S.M., vd. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48 (3), 199-207.
- Shaw, S. (2007). *Airline Marketing and Management*. İngiltere: Ashgate.

SHGM (2013). Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A). 28823. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. Resmi Gazete.

SHGM (2015). Genel Müdürlük Brifingi, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. Ankara.

SHGM. Havalanları ve Havayolu İşletmeleri. Erişim Tarihi: 20 Ekim, 2015, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havaalanlari/Havayolu_isletmeleri.pdf.

SHGM. *Resmi Web Sitesi*. Erişim Tarihi:19 Ekim 2015, <http://web.shgm.gov.tr>.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun. (2005). 9647. Resmi Gazete. 531.

Spanos, Y.E., Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22 (10), 907-934.

Štimac, I., vd. (2012). Effect of Economic Crisis On The Changes Of Low-Cost Carriers Business Models. 15th International Conference on Transport Science ICTS 2012, Slovenia.

Stragier, J. (2001). Airline Alliances and Mergers – The Emerging Commission Policy. Proceedings of the 13th Annual Conference of the European Air Law Association. Zurich.

Strategy (2015). Webster's New Dictionary (Çevrimiçi). Erişim Tarihi: 15 Ağustos 2015, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy>

Sunexpress. *Resmi Web Sitesi: Şirket Profili*. Erişim Tarihi: 10 Eylül, 2015: <http://www.sunexpress.com/tr/servis-ve-bilgi/irket>.

Tailwind. *Resmi Web Sitesi: Uçuş Hatları*. Erişim Tarihi: 2 Eylül 2015. <http://www.tailwind.com.tr/site/destinations.asp>.

Tarry, C. (2010). Low-Cost Commodity. *Airline Business*, 26 (2), 28-30.

Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 291-307.

Teece, D.J., vd. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

- The Air Transport Value Chain: Industry Features in the Past Decade. (2013). Worldwide Air Transport Conference(ATCONF)., ICAO. Erişim Tarihi: 7 Nisan, 2015, http://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6-wp023_en.pdf
- The European Parliament and of the Council of EU. (2008). EU Regulation 1008/2008 of the European Parliament and of the Council of 24 September 2008 on Common rules for the operation of air services in the community. *1008/2008*.
- Thomas, M. L. (1997). A Portfolio Management Approach to Strategic Airline Planning: An exploratory investigative study on services management. *Bern: Peter Lang*.
- THY (2008). THY 01 Ocak-31 Aralık 2011 Dönemine İlişkin Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu. Erişim Tarihi: 10 Eylül 2015, <http://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/yillik-raporlar/1/2008>
- THY (2009). THY 01 Ocak-31 Aralık 2010 Dönemine İlişkin Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu. Erişim Tarihi: 10 Eylül 2015, http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/yillik_raporlar/2009_Faaliyet_Raporu_.pdf
- THY (2010). THY 01 Ocak-31 Aralık 2010 Dönemine İlişkin Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu. Erişim Tarihi: 10 Eylül 2015, http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/yillik_raporlar/2010_Faaliyet_Raporu.pdf
- THY (2012). THY 01 Ocak-31 Aralık 2012 Dönemine İlişkin Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu. Erişim Tarihi: 10 Eylül 2015, http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/yillik_raporlar/yillik_rapor_2012.pdf
- THY (2013). THY 01 Ocak-31 Aralık 2013 Dönemine İlişkin Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu. Erişim Tarihi: 10 Eylül 2015, http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/yillik_raporlar/faaliyetRaporu2013_tr.pdf.pdf
- THY (2014). THY 01 Ocak-31 Aralık 2014 Dönemine İlişkin Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu. Erişim Tarihi: 10 Eylül 2015, http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/yillik_raporlar/thy_yillik_rapor_2014.pdf

- THY (2015). Türk Havayolları 2Q'15 Sonuç Özeti. Erişim Tarihi: 10 Eylül 2015, http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/sunumlar/IR_SUNUM_HAZIRAN_2015_v03.pdf
- THY. *THY Resmi Web Sitesi*. Erişim Tarihi: 20 Kasım, 2015, <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/seyahat-bilgileri/ucakiciiletisim-eglence-audio-video/ucak-ici-eglence-sistemi-planet>.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8 (2), 3-8.
- TOBB (2014). Türkiye Sivil Havacılık Meclisi 2013 Yılı Sektör Raporu. Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği.
- TOBB (2015). Türkiye Sivil Havacılık Meclisi 2014 Yılı Sektör Raporu. Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Bilgiler Birliği.
- Torlak, G., vd. (2011). Analyzing business competition by using fuzzy TOPSIS method: An example of Turkish domestic airline industry. *Expert Systems with Application*, 38 (4), 3396-3406.
- Tretheway, M.W., Markhvida, K. (2014). The aviation value chain: Economic returns and policy issues. *Journal of Air Transport Management*, 41, 3-16.
- Türk Sivil Havacılık Kanunu. (1983). 6107. Resmi Gazete. 2920.
- Türk, Z. (2004). Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı: Değer Zinciri Maliyet Analizi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (3), 231-253.
- Ülgen, H., Mirze, S.K (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul, Beta Yayınları.
- UNWTO (2015). Tourism Highlights. Dünya Turizm Örgütü.
- Uyterhoeven, H., vd. (1973). *Strategy and organization: Text and cases in general management*. McGraw-Hill/Irwin.
- Vidović, A., vd. (2013). Development of Business Models of Low-Cost Airlines. *International Journal for Traffic and Transport Engineering*, 3 (1), 69-81.
- Wang, Z.H., Evans, W. (2002). The Impact of Market Liberalization on the Formation of Airline Aliances. *Journal of Air Transportation*, 7 (2), 25-52.

- Wells, A.T. (1999). *Air Transportation A Management Perspective*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Wensveen, J.G. (2007). *Air Transportation: A Management Perspective*. UK: Ashgate Publications Limited.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-181.
- Windle, R.J. (1991). The World's Airlines: A Cost and Productivity Comparison. *Journal of Air Transport Economics and Policy*, 25, 31-49.
- Wright, P., vd. (1991). Generic Strategies and Business performance: an empirical study of the screw machine product industry. *British Journal of Management*, 2, 1-9.
- Yüksel, S., Gerede, E. (2012). Türkiye'de Havaaracı Bakım Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İBBF Dergisi*, 7 (1), 121-153.
- Zott, C., Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18 (2), 181-199.
- Zott, C., Amit, R. (2008). The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1-26.
- Zott, C., Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Plan*, 43 (2-3), 216-226.
- Zott, C., vd. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. *Journal of Management*, (34) 4, 1019-1042.

EKLER

1. Ek-A: Havayolları Görüşme Soruları.....	286
2. Ek-B: Anket Uygulaması	290
3. Ek-C: SPSS Detaylı Sonuçlar	297

Ek-A: Havayolları Görüşme Soruları

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ

Türkiye’deki Hava Yolu Taşıyıcılarının Rekabet Stratejileri: Düşük Maliyetli

Havayolu Taşıyıcıları İçin Model Önerisi

Nihan SALDIRANER

nihansaldiraner@gmail.com

GENEL BİLGİLER

Şirket Adı:

İrtibat Kurulacak Kişi:

Adı, Soyadı:

Görevi:

Telf.:

E-mail:

Kuruluş Yılı:

Havacılık Faaliyetlerine Başlama Yılı:

Kısa tarihçe

Genel Faaliyet Türü (Tarifeli-Tarifersiz, Low-cost, Charter,)

Misyon/Vizyon (varsa iç ve dış hatlar için ayrı ayrı)

Şirket ortaklık yapısı (ve yabancı ortak durumu)

Şirket organizasyon şeması

Toplam Personel Sayısı

İSTATİSTİKİ BİLGİLER

Filo Yapısı (Uçak tipleri ve adetleri, son 10 yıldaki gelişme)

Uçuş Yapılan Hatlar ve Frekanslar

Son 10 yıl itibariyle uçulan hatlar (her yıl için bir önceki yıla göre eklenen, çıkartılan hatlar (ismen)

Son 10 yılı Uçuş/Yolcu Trafikleri (her yıl için toplam taşınan tarifelen tarifersiz yolcu ile uçak trafiği)

Son 10 yılın iç hat, dış hat ve toplam olarak uçak kullanım/verimliliği ve yolcu doluluk planları

STRATEJİK KARARLAR

Hizmet verilen yolcu profili (hedef kitle, genel yaklaşım)

Ağırlıklı olarak hizmet verilen (uçuş yapılan) ülkeler ve nedenleri

Uçak tip seçimlerine ilişkin genel yaklaşım/yolcu kapasitesi belirleme ölçütleri

Uçak temin şekli (satın alma, kiralama, vb.)

Pazar belirleme yaklaşımları/kriterleri (başlık olarak, yapılan çalışmalar dâhil)

Yeni hat açılması öncesi yapılan çalışmalar (başlık olarak)

Sefer yapılacak havaalanları seçiminde yaklaşımlar (ikincil havaalanı kullanımı, havaalanı/terminal işletmecileri ile ücret pazarlığı yapabilme...)

Reklam faaliyetleri kapsamı (TV, gazete, diğer – uçak içi reklam faaliyetleri?)

Bilet ücretleri belirlemeye esas faktörler (başlık olarak)

Bilet satış şekli (satış ofisi/internet, iade var mı? Toplam satışlar içinde internet 'den bilet satışın oranı, alınan biletlerde tarih değişikliği yapılabiliyor mu?

Bilet iadesi mümkün mü?

Bilet ücretlerini belirlemede esas kriterler (Fiyat politikası)

Bilet satışları sonrası – beklenmeyen gider artışları (örneğin havaalanı yolcu hizmet ücreti değişimi, yakıt ücretlerindeki, ani artış vb.) olduğu takdirde bunları satılan biletlere yansıtmanız mümkün mü?

Uçak içi yolcu hizmetleri (İkram, vb. var mı? Ücretli mi?)

Tarifeli uçuşlarınızda first class- business class, vb. uygulamalarınız var mı?

Yolcular için uçakta yer tahsisi var mı?

Şirketiniz uçuşlarını “Low-cost” olarak değerlendiriyor musunuz (evet ise, Evet ise yukarıdaki soruları Low-cost havayolu olarak genel prensiplerinizi açısından cevaplayınız (uçuş noktaları seçimi, havaalanları seçimi, bilet ücreti belirleme, yolcu hizmet şekli belirleme, uçuş saati seçme/belirleme, yer hizmetlerinde yaklaşım (özellikle turnaround süresi)belirleme)

Uçak bakım hizmetlerini siz mi yapıyorsunuz?

Havaalanı yer hizmetlerini siz mi yapıyorsunuz (özellikle ana havaalanı veya yurt içinde)

Diğer hava yolu şirketleri ile yer hizmetleri – bakım destek anlaşmanız var mı?

Diğer şirketler ile uçak destek/ yolcu destek anlaşmalarınız var mı?

Yurt içi veya dışı (tarifeli seferlerde) uçak altı kargo taşımacılığı yapıyor musunuz?

FİNANSAL BİLGİLER (Şirket ismiyle beraber kullanılması uygun görülmeyen bilgileri lütfen belirtiniz – bu bilgiler sadece genel değerlendirmede toplu değerlendirmeler içinde gösterilecektir)

Son 5 yılın Bilançoları

Son 5 yılın İşletme/Gelir Giderleri ve İşletme Giderlerinin genel dağılımı (örnek grafik benzeri; iniş-kalkış ve ilgili diğer, en-route, istasyon, yolcu hizmetleri, yakıt, bakım-onarım, bilet satış, uçuş personeli, diğer personel, idari, reklam....)

Son 5 yılın kar/zarar durumu

ŞİRKET DEĞERLENDİRMELERİ (Bu konudaki bilgiler kesinlikle Şirket ismi verilerek kullanılmayacaktır)

Şirketinizin genel hizmet kalite politikası/hedefi

Şirketinizi başarılı olarak kabul ettiğiniz konular

Şirketinizin belirlenen başarı hedeflerine henüz ulaşamadığı konular

Rakiplerinize göre stratejik avantaj/dezavantajlarınız (kendilerinizi rakiplerinize göre nasıl değerlendiriyorsunuz, temel stratejik rekabet stratejinizi tanımlayınız)

Rakiplerinizden nasıl farklılaşıyorsunuz (Sizi diğer şirketlerden farklı kılan rekabet üstünlükleriniz)

Yurt içi ve yurt dışı pazarında önemli rakipleriniz (isim)

Pazar payınız Şirket hedeflerine uygun mu? (Pazardan yeterli pay aldığınızı düşünüyor musunuz?)

Pazar payınızı artırmaya yönelik çalışmalarınız (reklam dışında promasyon şekilleri ve beklenen hedefleri karşılamadaki başarı oranı)

Pazar payınızı artırmada – Şirket hedeflerine göre – yeterliliğiniz (bu konuda varsa mevcut kısıtlamalar (uçuş izinleri, slot kısıtlamaları, vb)

Şirketiniz açısından pazardaki fırsat ve riskler (özellikle diğer şirketlerin hızlı büyüme politikalarının yarattığı riskler bağlamında – sadece tarifersiz uçuş yaptığınız hatlardaki tarifeli havayolu şirketleri etkisini de belirtiniz)

Pazar payınızın oluşmasında etken mikro/makro faktörler nelerdir (strateji oluşturmadaki önem/etki derecelerine göre).

Yolcu hizmetlerinde yapılan kısıtlamalar (bilet iadesi olmaması, tarih değiştirememesi, ikram verilmemesi, vb konularda olumsuz geri dönüşler (şikayet) alıyor musunuz? Alıyorsanız bu konuda ileriye dönük strateji değiştirmeyi düşünüyor musunuz?)

Şirketiniz temel yetkinlikleri hakkında bilgi verebilir misiniz? Temel yetkinlikleriniz nelerdir? Temel yetkinlikleriniz değerli mi? Nadir bulunabilir mi? Taklit edilmesi zor mu? Organizasyon yapısına destek mi?

Ek-B: Anket Uygulaması

Sayın Yönetici,

Bu anket, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan ‘TÜRKİYE’DEKİ HAVA YOLU TAŞIYICILARININ REKABET STRATEJİLERİ: DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU TAŞIYICILARI İÇİN MODEL ÖNERİSİ’ isimli Doktora Tez çalışmasında havayolları için en verimli stratejik iş modeli bileşenlerini oluşturmak için hazırlanmıştır. Ankette vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçlar için kullanılacak olup verilen bilgiler kesinlikle gizli kalacaktır. Lütfen bu anketi işletme birimlerinizin yöneticilerine (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Başkan, Birim Müdürleri, vb) doldurtunuz.

Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Nihan SALDIRANER

nihansaldiraner@gmail.com

BİRİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki ifadeler işletmeniz hakkında genel bilgileri ortaya çıkarmak üzere tasarlanmıştır. Lütfen sizin işletmeniz için en uygun seçeneği işaretleyiniz.

(Gerektiği takdirde kullanılan ifadelerin tanımları için lütfen Anket Eki-A'ya başvurunuz)

Şirket

Adı: _____

Anketi Cevaplayanın Unvanı: (Kişi ismi yazmayınız)

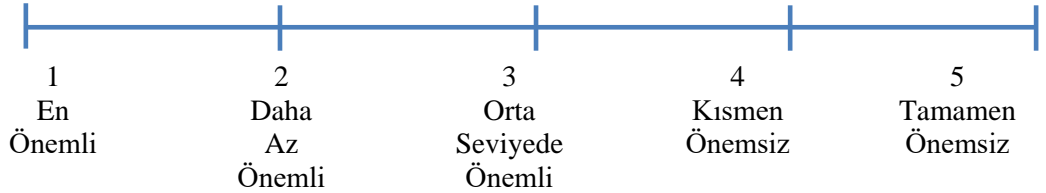
1. Operasyonel faaliyetiniz itibariyle aşağıdaki iş modellerinde hangisi ile firmanızı tanımlarsınız? Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.

- Geleneksel Tarifeli Havayolu
- Düşük Ücretli Havayolları
- Bilet Satışı Yapmadan Sadece Charter Seferi yapan Havayolu
- Bölgesel Havayolu

2. Yukarıdaki Soruda "Düşük Ücretli Havayolu" seçeneğini seçmiş iseniz aşağıdaki hangi alt tür uçuş faaliyetinizi ifade eder?

- Düşük Ücretli Havayolları
- Hibrid Havayolları

3. Havayolu firmanızın mevcut pozisyonu ile rakipler arasındaki ilişkiyi dikkate aldığınızda aşağıdaki seçenekleri öncelik sırasına göre puanlayınız.



- Yeni Girişimcilerin Tehdidi
- Alıcıların Pazarlık Gücü
- İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi
- Tedarikçilerin Pazarlık Gücü
- Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme

4. Türkiye için Uçuş faaliyetinizi toplam kaç yıl olarak ifade edebilirsiniz?

- 1 - 5 Yıl Arası
- 6 - 10 Yıl Arası
- 11 - 15 Yıl Arası
- 16 - 20 Yıl Arası
- 21 Yıl ve Fazlası

5. Havayolu firmanızın sahip olduğu uçak sayısını lütfen belirtiniz.

- 1-3 Arası
- 4-7 Arası
- 8-10 Arası
- 11-15 Arası
- 16-20 Arası
- 21 ve Fazlası

6. Havayolu firmanızın kiralık olarak kullandığı uçak sayısını lütfen belirtiniz.

- 1-3 Arası
- 4-7 Arası
- 8-10 Arası
- 11-15 Arası
- 16-20 Arası
- 21 ve Fazlası

7. Personel sayılarınızı lütfen belirtiniz. (Aktif Dönemde)

Uçuş Personeli (Pilot)	
Uçuş Personeli (Kabin Görevlisi)	
Teknik Personel (Uçak)	
Yönetici Personel	
Diğer Personel	

8. Uçuş operasyonlarınız hakkında aşağıdaki sayıları lütfen belirtiniz.

Pazar Payı	
Toplam uçuş noktası sayısı (iç hat)	
Toplam uçuş noktası sayısı (dış hat)	

İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki ifadeler bir sektörün yapısını ortaya koymak amacı ile belirlenmiştir. Lütfen, bu ifadeleri havacılık sektörü açısından değerlendiriniz.

Tablo B.1: Anket soruları.

İFADELER	Değerlendirme				
	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
Sektörde büyüme beklenmektedir					
Sektörde yoğun bir rekabet vardır					
Sektörde önemli oranda atıl kapasite bulunmaktadır					
Sektöre giriş (maliyet/pazar paylaşımı) zordur					
Sektöre her yıl yeni işletmeler girmektedir					
Sektörde teknoloji hızla değişmektedir					
Hızlı teknoloji gelişimi maliyetleri artırmakta ve sürdürülebilirliği olumsuz etkilemektedir					
Sektörde devletlerin uyguladığı teşvikler (iç hatlar) artmaktadır					
Sektörde devletlerin uyguladığı kısıtlamalar (dış hatlar) artmaktadır					
Sektörde kısıtlamalar nedeniyle her istenilen noktaya istenilen zamanda uçuş yapılamamaktadır					
Sektörde müşteri (yolcu) tercihleri hızla değişmektedir					
Sektördeki müşteriler sürekli yeni ürünler/hizmetler arayışı içindedir					
Sektörde bilet ücretlerine dayalı bir rekabet vardır					
Sektörde hizmet kalitesine dayalı bir rekabet vardır					
Sektörde pazarlama strateji ve uygulamaları sürekli değişmektedir					
Sektörde pazar/piyasa değişimini takip etmek güçtür					
Pazardaki ikame ürünler hızla değişmektedir					
Pazarda bizim sunduğumuz ürün çeşitlerini ikame edebilecek diğer ürünler mevcuttur					
Sektörde ürün veya hizmetler kısa sürede “demode” olmaktadır					
Sektörde teknolojik değişiklikler yeni fırsatları ortaya çıkarmaktadır					
Sektörde sürekli yeni satış ve pazarlama stratejileri izlemek gerekmektedir					
Sektörde uçak temininde/kiralamada tedarik güclüğü yaşanmaktadır					
Sektörde malzeme temininde güçlük (gecikme) yaşanmaktadır					
Rakiplerin önemli tedarikçilerle uzun süreli anlaşma yapması bizim için tehditlerdir					
Sektörde hizmet alımlarında az sayıda alternatif tedarikçi mevcuttur					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıdaki ifadelerde şirketlerin amaçlarına ulaşmak için uygulayabilecekleri çeşitli stratejilere yer verilmiştir. Lütfen, bu ifadelerde yer alan stratejileri şirketinizin son 5 yılda ne kadar uyguladığını değerlendiriniz.

Tablo B.2: Anket soruları.

İFADELER	Değerlendirme				
	HIÇ UYGULANMADI	NADİREN UYGULANDI	BAZEN UYGULANDI	SIK SIK UYGULANDI	SÜREKLİ UYGULANDI
Pazar payında öncü olmayı hedeflemek					
Pazar payını korumak					
Farklı pazarlara geçmek					
Şirket tanınırlığını geliştirme (reklam faaliyetlerini artırma)					
Sahip olunan marka değerini (imajı) geliştirmek ve yüksek tutmak					
Sürekli pazar araştırmaları ve tahminleri yapma ve pazardaki değişimi öngörmek (bu konuda ayrı bir birime sahip olma)					
Yeni pazarlara/hatlara giriş öncesi risk almama (önceden çok ayrıntılı çalışmalar yapma)					
Hizmet anlayışını tümünden değiştirme ve/veya iyileştirmek					
Yeni ürünler/hizmetler geliştirmek ve ürün/hizmet çeşitlendirmek					
Diğer şirketlerden farklı ürünler geliştirme (farklılaşma)					
Müşteri hizmetlerini eksiksiz sunmak					
Farklı müşteri kitleleri için farklı ürünler geliştirmek					
Yeni pazarlama/satış teknikleri geliştirmek					
Yeni dağıtım (bilet satış) kanalları geliştirmek					
Müşteri hedef kitlesini değiştirmek					
Her zaman en yüksek ürün/hizmet kalitesini sunmak ve hizmette kaliteyi ve farklılığı öne çıkarmak					
Ürün/hizmet alımında maliyetlerini azaltıcı yeni uygulamalar geliştirme (örneğin yakıt alımlarında önceden anlaşma yapmak)					
Geniş ürün/hizmet yelpazesi sunmak					
Ürün/hizmetlerde düşük bilet ücretini ön plana çıkarmak					
Pazarın belirli bir bölümüne ürün/hizmet sunma (belirli müşteri kitlesine yönelme)					
Yüksek kaliteli pazarlara ve yüksek gelir gruplarını hedeflemek					
Çok sıkı kalite kontrol süreci uygulamak					
Deneyimli ve nitelikli personel istihdamına öncelik vermek					
Rakiplere göre düşük fiyatlandırma yapmak					
Aracı ve distribütörlere yönelik satış promosyon yapmak					
Operasyonel faaliyetlerin dağılımı ve etkinliği için değer zinciri analizi uygulamak					
Temel yetkinlikleri doğrultusunda operasyonel faaliyetleri yürütmek					
Temel yetkinlikler dışında bulunan faaliyetleri dışarıdan temin etmek (out-sourcing)					

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıdaki ifadelerde şirketlerin amaçlarına ulaşmak için uygulayabilecekleri çeşitli iş modellerine yer verilmiştir. Lütfen, bu ifadelerde yer alan hususların şirketinizin son 5 yılda ne kadar uyguladığını değerlendiriniz.

Tablo B.2: Anket soruları.

İFADELER	Değerlendirme				
	HİÇ UYGULANMADI	NADİREN UYGULANDI	BAZEN UYGULANDI	SIK SIK UYGULANDI	SÜREKLİ UYGULANDI
İşletme maliyetlerini azaltıcı uygulamaların geliştirilmesi					
Hat/yolcu paylaşımı bazında diğer şirketler ile işbirlikleri geliştirilmesi					
Bazı hatlarda uçuşların tamamen başka havayolları tarafından yaptırılması					
Hizmet bazında (bakım, vb.) diğer şirketler ile işbirlikleri geliştirilmesi					
Hizmet türü değişimi yapılması (aynı uçakta sadece tek sınıf taşımacılıktan farklı sınıf taşımacılığa geçiş; business class, ekonomi class, vb.)					
Ana havalimanları yerine aynı kent/bölgedeki diğer (ikincil) havalimanları kullanılması					
Filoda tek uçak tipi kullanılması. (tek uçak tipine geçiş)					
Uzun menzil uçuşlara da başlanması					
Daha önce sadece nokta/nokta seferler yapılıyorsa, ilave olarak aktarmalı seferlere de geçilmesi					
Daha önce yapılmıyorsa transit yolcu taşımacılığı da yapılması					
Daha önce yapılmıyorsa iç hat seferler yapılması					
Bilet satışlarında küresel firmalar veya seyahat acenteleri kullanılması					
Sadece Şirket web sayfasından bilet satışı yapılması					
Sık uçan müşterilere yönelik avantaj sağlayan program/kart uygulamaları yapılması var ise mevcut olanın geliştirilmesi					
Yolcuya yönelik hizmet kalitesinde maliyeti düşürücü uygulamalar yapılması					
Hizmet kalitesi yerine seferlerin düzenli (dakik) yapılmasına önem verilmesi					
Bilet ücretlendirmede	Tek (sabit ücret) uygulaması				
	Farklı sınıflar için farklı ücret uygulaması				
	Uçuş sırasındaki ikram hizmetlerinin azaltılması				
	Uçuş sırasındaki ikram hizmetlerinin ücretli hale getirilmesi				
	Koltuk seçiminden ek ücret alınması				
	Yolcu beraberli bagajlarda daha az kilo kabulü ile fazlası için ücretlendirme uygulanması				
Uçak hizmetlerinde	Yerde bekleme süresinin azaltılmasını teminen bazı hizmetlerde azaltmaya gidilmesi (örneğin uçak içi temizliğin kısıtlı yapılması)				
	Daha az yakıt sarfıyatı için uçuş için gerekli olmayan ağırlıkların azaltılması (gazete, dergi bulundurmama, ikram teçhizatında kısıtlama, kullanım sularında yeteri kadar depolama, vb)				
	Koltuk aralıklarının daraltılması				
Hizmetlerin dışarıdan satın alınması ile sürekli personel sayısında azaltma yapılması					
Uçak blok satışı yapılmaktadır.					

Ankete Verdiğiniz Cevaplar ve Ayırdığınız Zaman İçin Çok Teşekkür Ederim.

ANKET EK-A

Bu bölümde anket içerisinde kullanılan kavramsal terimlerin açıklamalarına yer verilmiştir.

Tablo B.3: Kavramsal terimlerin açıklamaları.

KAVRAM	AÇIKLAMA
Maliyet Üstünlüğü ile Rekabet Avantajı Elde Etmek İçin Tasarlanmış Havayolu	Geleneksel Tarifeli Havayolları ile kıyaslandığında daha az kolaylık sağlayan hizmet sunarak (ikincil havaalanlarının kullanılmasıyla) sistematik olarak daha düşük ücretler sunmaya çalışan bir taşıyıcı.
Bölgesel Havayolu	Tatil amaçlı turist taşınmasına odaklanmış ve sadece belirli bölgelere seferi bulunan havayollarıdır.
Havayolu içinde Havayolu (HİH; Alt marka) Modeli uygulayan Havayolları	Diğer havayolları ile rekabet etmek amacıyla; Geleneksel Havayolları'nın alt markası olarak kurulmuş düşük ücretli havayollarıdır.
Düşük Maliyetli Havayolları (LLC)	Tek ve en önemli hedefi mümkün olan en düşük maliyet yapısına ulaşmak olan havayoludur.
Hibrid Havayolları	Bu model, düşük maliyetli havayolları'nın uyguladığı maliyetlerin tasarruf metodolojisi ile Geleneksel Havayolları'nın (tam ağ hizmeti havayolu) hizmetleri, esnekliği ve güzergâh yapısının ya da farklı modeller ile oluşturulan kombinasyonudur.

Ek-C: Detaylı SPSS Analizleri

Tablo C.1: İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe sonuçları: ANOVA.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Hat/yolcu paylaşımı bazında diğer şirketler ile işbirlikleri geliştirilmesi.	Between Groups	40,327	5	8,065	7,679	0,00
	Within Groups	105,031	100	1,05		
	Total	145,358	105			
Bazı hatlarda uçuşların tamamen başka havayolları tarafından yaptırılması.	Between Groups	52,172	5	10,434	9,352	0,00
	Within Groups	110,457	99	1,116		
	Total	162,629	104			
Hizmet bazında (bakım, vb.) diğer şirketler ile işbirlikleri geliştirilmesi.	Between Groups	14,301	5	2,86	2,529	0,03
	Within Groups	113,104	100	1,131		
	Total	127,406	105			
Hizmet türü değişim (aynı uçakta sadece tek sınıf taşımacılıktan farklı sınıf taşımacılığa geçiş; business class, ekonomi class, vb.).	Between Groups	44,768	5	8,954	6,951	0,00
	Within Groups	128,817	100	1,288		
	Total	173,585	105			
Ana havalimanları yerine aynı kent/bölgedeki diğer (ikincil) havalimanları kullanımı.	Between Groups	53,303	5	10,661	19,407	0,00
	Within Groups	54,933	100	0,549		
	Total	108,236	105			
Filoda tek uçak tipi kullanımı (tek uçak tipine geçiş).	Between Groups	60,362	5	12,072	9,62	0,00
	Within Groups	125,496	100	1,255		
	Total	185,858	105			
Uzun menzil uçuşlara da başlama.	Between Groups	30,682	5	6,136	6,953	0,00
	Within Groups	87,375	99	0,883		
	Total	118,057	104			
Daha önce sadece nokta/nokta seferler yapılıyorsa, ilave olarak aktarmalı seferlere de geçilmesi.	Between Groups	23,471	5	4,694	3,711	0,00
	Within Groups	120,173	95	1,265		
	Total	143,644	100			
Daha önce yapılmıyorsa transit yolcu taşımacılığı da yapma.	Between Groups	70,344	5	14,069	9,987	0,00
	Within Groups	131,009	93	1,409		
	Total	201,354	98			
Daha önce yapılmıyorsa iç hat seferler yapılması.	Between Groups	197,45	5	39,49	36,276	0,00
	Within Groups	100,152	92	1,089		
	Total	297,602	97			
Bilet satışlarında küresel firmalar veya seyahat acenteleri kullanımı.	Between Groups	70,812	5	14,162	8,107	0,00
	Within Groups	174,698	100	1,747		
	Total	245,509	105			
Sadece Şirket web sayfasından bilet satışı yapma.	Between Groups	22,297	5	4,459	2,015	0,08
	Within Groups	221,326	100	2,213		
	Total	243,623	105			
Çok uçan müşterilere yönelik avantaj sağlayan program/kart uygulamaları (mevcut ise geliştirmeler).	Between Groups	146,742	5	29,348	20,41	0,00
	Within Groups	143,795	100	1,438		
	Total	290,538	105			

Tablo C.1: İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe sonuçları: ANOVA.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İşletme maliyetlerini azaltıcı uygulamaların geliştirilmesi.	Between Groups	24,62	5	4,924	9,322	0,00
	Within Groups	52,294	99	0,528		
	Total	76,914	104			
Yolcuya yönelik hizmet kalitesinde maliyeti düşürücü uygulamalar yapma.	Between Groups	43,235	5	8,647	8,064	0,00
	Within Groups	107,227	100	1,072		
	Total	150,462	105			
Hizmet kalitesi yerine seferlerin düzenli (dakik) yapılmasına önem verme	Between Groups	24,089	5	4,818	2,781	0,02
	Within Groups	173,269	100	1,733		
	Total	197,358	105			
Tek (sabit ücret) uygulaması	Between Groups	35,648	5	7,13	6,139	0,00
	Within Groups	105,692	91	1,161		
	Total	141,34	96			
Farklı sınıflar için farklı ücret uygulaması	Between Groups	59,045	5	11,809	5,257	0,00
	Within Groups	211,145	94	2,246		
	Total	270,19	99			
Uçuş sırasındaki ikram hizmetlerinin azaltılması	Between Groups	66,157	5	13,231	8,259	0,00
	Within Groups	150,603	94	1,602		
	Total	216,76	99			
Uçuş sırasındaki ikram hizmetlerinin ücretli hale getirilmesi	Between Groups	124,591	5	24,918	70,194	0,00
	Within Groups	33,369	94	0,355		
	Total	157,96	99			
Koltuk seçiminden ek ücret alınması	Between Groups	108,231	5	21,646	60,903	0,00
	Within Groups	33,409	94	0,355		
	Total	141,64	99			
Yolcu beraberi bagajlarda daha az kilo kabulü ile fazlası için ücretlendirme	Between Groups	65,933	5	13,187	12,931	0,00
	Within Groups	95,857	94	1,02		
	Total	161,79	99			
Yer hizmetlerinin başka şirketlerce yapılması	Between Groups	15,759	5	3,152	3,278	0,01
	Within Groups	89,413	93	0,961		
	Total	105,172	98			
Yerde bekleme süresinin azaltılmasını teminen bazı hizmetlerde azaltmaya gidilmesi (örneğin uçak içi temizliğin kısıtlı yapılması)	Between Groups	118,918	5	23,784	23,583	0,00
	Within Groups	99,843	99	1,009		
	Total	218,762	104			
Daha az yakıt sarfiyatı için uçuş için gerekli olmayan ağırlıkların azaltılması (gazete, dergi bulundurmama, ikram teçhizatında kısıtlama, kullanım sularında yeteri kadar depolama, vb)	Between Groups	64,911	5	12,982	11,755	0,00
	Within Groups	109,336	99	1,104		
	Total	174,248	104			
Koltuk aralıklarının daraltılması	Between Groups	128,441	5	25,688	24,439	0,00
	Within Groups	99,856	95	1,051		
	Total	228,297	100			
Hizmetlerin dışarıdan satın alınması ile sürekli personel sayısında azaltma	Between Groups	26,47	5	5,294	3,482	0,01
	Within Groups	150,52	99	1,52		
	Total	176,99	104			
Uçak blok satışı yapılmaktadır.	Between Groups	148,271	5	29,654	288,985	0,00
	Within Groups	10,364	101	0,103		
	Total	158,636	106			

Tablo C.2: İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe sonuçları: multiple comparisons.

Scheff					95% Confidence Interval		
Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	
İşletme maliyetlerini azaltıcı uygulamaların geliştirilmesi.	A	B	-0,102	0,279	1,00	-1,05	0,85
		C	0,148	0,338	1,00	-1	1,29
		D	-1,125*	0,297	0,02	-2,13	-0,12
		E	-0,554	0,376	0,82	-1,83	0,72
		F	0,239	0,338	0,99	-0,91	1,39
		A	0,102	0,279	1,00	-0,85	1,05
	B	C	0,25	0,245	0,96	-0,58	1,08
		D	-1,023*	0,184	0,00	-1,65	-0,4
		E	-0,451	0,296	0,80	-1,46	0,55
		F	0,341	0,245	0,86	-0,49	1,17
		A	-0,148	0,338	1,00	-1,29	1
		B	-0,25	0,245	0,96	-1,08	0,58
	C	D	-1,273*	0,265	0,00	-2,17	-0,37
		E	-0,701	0,351	0,56	-1,89	0,49
		F	0,091	0,31	1,00	-0,96	1,14
		A	1,125*	0,297	0,02	0,12	2,13
		B	1,023*	0,184	0,00	0,4	1,65
		C	1,273*	0,265	0,00	0,37	2,17
	D	E	0,571	0,312	0,65	-0,49	1,63
		F	1,364*	0,265	0,00	0,47	2,26
		A	0,554	0,376	0,82	-0,72	1,83
		B	0,451	0,296	0,80	-0,55	1,46
		C	0,701	0,351	0,56	-0,49	1,89
		D	-0,571	0,312	0,65	-1,63	0,49
	E	F	0,792	0,351	0,41	-0,4	1,99
		A	-0,239	0,338	0,99	-1,39	0,91
		B	-0,341	0,245	0,86	-1,17	0,49
		C	-0,091	0,31	1,00	-1,14	0,96
		D	-1,364*	0,265	0,00	-2,26	-0,47
		E	-0,792	0,351	0,41	-1,99	0,4
Hat/yolcu paylaşımı bazında diğer şirketler ile işbirlikleri geliştirilmesi.	A	B	0,92	0,394	0,37	-0,42	2,26
		C	1,125	0,468	0,34	-0,46	2,71
		D	0,333	0,418	0,99	-1,09	1,75
		E	-0,732	0,53	0,86	-2,53	1,07
		F	1,852*	0,476	0,01	0,24	3,47
		A	-0,92	0,394	0,37	-2,26	0,42
	B	C	0,205	0,334	1,00	-0,93	1,34
		D	-0,587	0,26	0,41	-1,47	0,3
		E	-1,653*	0,417	0,01	-3,07	-0,24
		F	0,932	0,345	0,21	-0,24	2,1
		A	-1,125	0,468	0,34	-2,71	0,46
		B	-0,205	0,334	1,00	-1,34	0,93
	C	D	-0,792	0,362	0,45	-2,02	0,44
		E	-1,857*	0,487	0,02	-3,51	-0,2
		F	0,727	0,428	0,72	-0,73	2,18
		A	-0,333	0,418	0,99	-1,75	1,09
		B	0,587	0,26	0,41	-0,3	1,47
		C	0,792	0,362	0,45	-0,44	2,02
	D	E	-1,065	0,44	0,33	-2,56	0,43
		F	1,519*	0,373	0,01	0,25	2,79
		A	0,732	0,53	0,86	-1,07	2,53
		B	1,653*	0,417	0,01	0,24	3,07
		C	1,857*	0,487	0,02	0,2	3,51
		D	1,065	0,44	0,33	-0,43	2,56
	E	F	2,584*	0,496	0,00	0,9	4,27
		A	-1,852*	0,476	0,01	-3,47	-0,24
		B	-0,932	0,345	0,21	-2,1	0,24
		C	-0,727	0,428	0,72	-2,18	0,73
		D	-1,519*	0,373	0,01	-2,79	-0,25
		E	-2,584*	0,496	0,00	-4,27	-0,9

Tablo C.2 (Devam): İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe sonuçları: multiple comparisons.

Bazı hatlarda uçuşların tamamen başka havayolları tarafından yapılması.	A	B	-0,216	0,406	1,00	-1,59	1,16
		C	0,057	0,491	1,00	-1,61	1,72
		D	-1,417	0,431	0,07	-2,88	0,05
		E	-1,554	0,547	0,16	-3,41	0,3
	B	F	0,693	0,491	0,85	-0,97	2,36
		A	0,216	0,406	1,00	-1,16	1,59
		C	0,273	0,356	0,99	-0,94	1,48
		D	-1,201*	0,268	0,00	-2,11	-0,29
	C	E	-1,338	0,43	0,10	-2,8	0,12
		F	0,909	0,356	0,27	-0,3	2,12
		A	-0,057	0,491	1,00	-1,72	1,61
		B	-0,273	0,356	0,99	-1,48	0,94
	D	D	-1,473*	0,385	0,02	-2,78	-0,17
		E	-1,61	0,511	0,09	-3,34	0,12
		F	0,636	0,45	0,85	-0,89	2,17
		A	1,417	0,431	0,07	-0,05	2,88
	E	B	1,201*	0,268	0,00	0,29	2,11
		C	1,473*	0,385	0,02	0,17	2,78
		E	-0,137	0,454	1,00	-1,68	1,4
		F	2,110*	0,385	0,00	0,8	3,42
	F	A	1,554	0,547	0,16	-0,3	3,41
		B	1,338	0,43	0,10	-0,12	2,8
		C	1,61	0,511	0,09	-0,12	3,34
		D	0,137	0,454	1,00	-1,4	1,68
A	F	2,247*	0,511	0,00	0,51	3,98	
	A	-0,693	0,491	0,85	-2,36	0,97	
	B	-0,909	0,356	0,27	-2,12	0,3	
	C	-0,636	0,45	0,85	-2,17	0,89	
B	D	-2,110*	0,385	0,00	-3,42	-0,8	
	E	-2,247*	0,511	0,00	-3,98	-0,51	
	B	-1,216	0,409	0,13	-2,6	0,17	
	C	-1,125	0,485	0,38	-2,77	0,52	
C	D	-0,958	0,434	0,44	-2,43	0,52	
	E	-1,446	0,55	0,24	-3,32	0,42	
	F	-0,511	0,494	0,96	-2,19	1,17	
	A	1,216	0,409	0,13	-0,17	2,6	
D	C	0,091	0,346	1,00	-1,08	1,27	
	D	0,258	0,27	0,97	-0,66	1,17	
	E	-0,231	0,433	1,00	-1,7	1,24	
	F	0,705	0,359	0,57	-0,51	1,92	
E	A	1,125	0,485	0,38	-0,52	2,77	
	B	-0,091	0,346	1,00	-1,27	1,08	
	D	0,167	0,376	1,00	-1,11	1,44	
	E	-0,321	0,506	1,00	-2,04	1,4	
F	F	0,614	0,444	0,86	-0,89	2,12	
	A	0,958	0,434	0,44	-0,52	2,43	
	B	-0,258	0,27	0,97	-1,17	0,66	
	C	-0,167	0,376	1,00	-1,44	1,11	
A	E	-0,488	0,457	0,95	-2,04	1,06	
	F	0,447	0,387	0,93	-0,87	1,76	
	A	1,446	0,55	0,24	-0,42	3,32	
	B	0,231	0,433	1,00	-1,24	1,7	
B	C	0,321	0,506	1,00	-1,4	2,04	
	D	0,488	0,457	0,95	-1,06	2,04	
	F	0,935	0,514	0,65	-0,81	2,68	
	A	0,511	0,494	0,96	-1,17	2,19	
C	B	-0,705	0,359	0,57	-1,92	0,51	
	C	-0,614	0,444	0,86	-2,12	0,89	
	D	-0,447	0,387	0,93	-1,76	0,87	
	E	-0,935	0,514	0,65	-2,68	0,81	

Hizmet bazında (bakım, vb.) diğer şirketler ile işbirlikleri geliştirilmesi.

Tablo C.2 (Devam): İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe sonuçları: multiple comparisons.

Hizmet türü değişim (aynı uçakta sadece tek sınıf taşımacılıktan farklı sınıf taşımacılığa geçiş; business class, ekonomi class, vb.).	A	B	2,182*	0,436	0,00	0,7	3,66
		C	2,083*	0,518	0,01	0,32	3,84
		D	2,208*	0,463	0,00	0,64	3,78
		E	2,321*	0,587	0,01	0,33	4,32
		F	1,023	0,527	0,59	-0,77	2,81
	B	A	-2,182*	0,436	0,00	-3,66	-0,7
		C	-0,098	0,37	1,00	-1,35	1,16
		D	0,027	0,288	1,00	-0,95	1
		E	0,14	0,462	1,00	-1,43	1,71
		F	-1,159	0,383	0,11	-2,46	0,14
	C	A	-2,083*	0,518	0,01	-3,84	-0,32
		B	0,098	0,37	1,00	-1,16	1,35
		D	0,125	0,401	1,00	-1,24	1,49
		E	0,238	0,54	1,00	-1,59	2,07
		F	-1,061	0,474	0,42	-2,67	0,55
	D	A	-2,208*	0,463	0,00	-3,78	-0,64
		B	-0,027	0,288	1,00	-1	0,95
		C	-0,125	0,401	1,00	-1,49	1,24
		E	0,113	0,488	1,00	-1,54	1,77
		F	-1,186	0,413	0,16	-2,59	0,22
	E	A	-2,321*	0,587	0,01	-4,32	-0,33
		B	-0,14	0,462	1,00	-1,71	1,43
		C	-0,238	0,54	1,00	-2,07	1,59
		D	-0,113	0,488	1,00	-1,77	1,54
F		-1,299	0,549	0,36	-3,16	0,56	
F	A	-1,023	0,527	0,59	-2,81	0,77	
	B	1,159	0,383	0,11	-0,14	2,46	
	C	1,061	0,474	0,42	-0,55	2,67	
	D	1,186	0,413	0,16	-0,22	2,59	
	E	1,299	0,549	0,36	-0,56	3,16	
Ana havalimanları yerine aynı kent/bölgedeki diğer (ikincil) havalimanları kullanımı.	A	B	-0,477	0,285	0,73	-1,44	0,49
		C	1,083	0,338	0,08	-0,07	2,23
		D	-1,250*	0,303	0,01	-2,28	-0,22
		E	-0,393	0,384	0,96	-1,7	0,91
		F	0,477	0,344	0,86	-0,69	1,65
	B	A	0,477	0,285	0,73	-0,49	1,44
		C	1,561*	0,241	0,00	0,74	2,38
		D	-,773*	0,188	0,01	-1,41	-0,13
		E	0,084	0,302	1,00	-0,94	1,11
		F	,955*	0,25	0,02	0,11	1,8
	C	A	-1,083	0,338	0,08	-2,23	0,07
		B	-1,561*	0,241	0,00	-2,38	-0,74
		D	-2,333*	0,262	0,00	-3,22	-1,44
		E	-1,476*	0,352	0,01	-2,67	-0,28
		F	-0,606	0,309	0,58	-1,66	0,44
	D	A	1,250*	0,303	0,01	0,22	2,28
		B	,773*	0,188	0,01	0,13	1,41
		C	2,333*	0,262	0,00	1,44	3,22
		E	0,857	0,318	0,21	-0,22	1,94
		F	1,727*	0,27	0,00	0,81	2,64
	E	A	0,393	0,384	0,96	-0,91	1,7
		B	-0,084	0,302	1,00	-1,11	0,94
		C	1,476*	0,352	0,01	0,28	2,67
		D	-0,857	0,318	0,21	-1,94	0,22
F		0,87	0,358	0,33	-0,35	2,09	
F	A	-0,477	0,344	0,86	-1,65	0,69	
	B	-,955*	0,25	0,02	-1,8	-0,11	
	C	0,606	0,309	0,58	-0,44	1,66	
	D	-1,727*	0,27	0,00	-2,64	-0,81	
	E	-0,87	0,358	0,33	-2,09	0,35	

Tablo C.2 (Devam): İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe sonuçları: multiple comparisons.

Filoda tek uçak tipi kullanımı (tek uçak tipine geçiş).	A	B	-1,568*	0,431	0,03	-3,03	-0,11
		C	-0,333	0,511	0,99	-2,07	1,4
		D	-0,375	0,457	0,98	-1,93	1,18
		E	-2,250*	0,58	0,01	-4,22	-0,28
		F	-2,159*	0,521	0,01	-3,93	-0,39
	B	A	1,568*	0,431	0,03	0,11	3,03
		C	1,235	0,365	0,05	0	2,47
		D	1,193*	0,284	0,01	0,23	2,16
		E	-0,682	0,456	0,81	-2,23	0,87
		F	-0,591	0,378	0,78	-1,87	0,69
	C	A	0,333	0,511	0,99	-1,4	2,07
		B	-1,235	0,365	0,05	-2,47	0
		D	-0,042	0,396	1,00	-1,39	1,3
		E	-1,917*	0,533	0,03	-3,73	-0,11
		F	-1,826*	0,468	0,01	-3,41	-0,24
	D	A	0,375	0,457	0,98	-1,18	1,93
		B	-1,193*	0,284	0,01	-2,16	-0,23
		C	0,042	0,396	1,00	-1,3	1,39
		E	-1,875*	0,481	0,01	-3,51	-0,24
		F	-1,784*	0,408	0,00	-3,17	-0,4
	E	A	2,250*	0,58	0,01	0,28	4,22
		B	0,682	0,456	0,81	-0,87	2,23
		C	1,917*	0,533	0,03	0,11	3,73
		D	1,875*	0,481	0,01	0,24	3,51
F		0,091	0,542	1,00	-1,75	1,93	
F	A	2,159*	0,521	0,01	0,39	3,93	
	B	0,591	0,378	0,78	-0,69	1,87	
	C	1,826*	0,468	0,01	0,24	3,41	
	D	1,784*	0,408	0,00	0,4	3,17	
	E	-0,091	0,542	1,00	-1,93	1,75	
Uzun menzil uçuşlara da başlama.	A	B	1,125	0,361	0,09	-0,1	2,35
		C	0,792	0,429	0,64	-0,66	2,25
		D	1,625*	0,384	0,01	0,32	2,93
		E	0,042	0,507	1,00	-1,68	1,76
		F	1,875*	0,437	0,00	0,39	3,36
	B	A	-1,125	0,361	0,09	-2,35	0,1
		C	-0,333	0,306	0,95	-1,37	0,71
		D	0,5	0,238	0,50	-0,31	1,31
		E	-1,083	0,409	0,23	-2,47	0,31
		F	0,75	0,317	0,35	-0,33	1,83
	C	A	-0,792	0,429	0,64	-2,25	0,66
		B	0,333	0,306	0,95	-0,71	1,37
		D	0,833	0,332	0,29	-0,29	1,96
		E	-0,75	0,47	0,77	-2,35	0,85
		F	1,083	0,392	0,19	-0,25	2,41
	D	A	-1,625*	0,384	0,01	-2,93	-0,32
		B	-0,5	0,238	0,50	-1,31	0,31
		C	-0,833	0,332	0,29	-1,96	0,29
		E	-1,583*	0,429	0,02	-3,04	-0,13
		F	0,25	0,342	0,99	-0,91	1,41
	E	A	-0,042	0,507	1,00	-1,76	1,68
		B	1,083	0,409	0,23	-0,31	2,47
		C	0,75	0,47	0,77	-0,85	2,35
		D	1,583*	0,429	0,02	0,13	3,04
F		1,833*	0,477	0,02	0,21	3,45	
F	A	-1,875*	0,437	0,00	-3,36	-0,39	
	B	-0,75	0,317	0,35	-1,83	0,33	
	C	-1,083	0,392	0,19	-2,41	0,25	
	D	-0,25	0,342	0,99	-1,41	0,91	
	E	-1,833*	0,477	0,02	-3,45	-0,21	

Tablo C.2 (Devam): İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe sonuçları: multiple comparisons.

Daha önce sadece nokta/nokta seferler yapılıyorsa, ilave olarak aktarmalı seferlere de geçilmesi.	A	B	0,5	0,432	0,93	-0,97	1,97
		C	-0,833	0,513	0,76	-2,58	0,91
		D	0,292	0,459	1,00	-1,27	1,85
		E	0,821	0,582	0,85	-1,16	2,8
		F	1,083	0,607	0,67	-0,98	3,15
	B	A	-0,5	0,432	0,93	-1,97	0,97
		C	-1,333*	0,366	0,03	-2,58	-0,09
		D	-0,208	0,285	0,99	-1,18	0,76
		E	0,321	0,458	0,99	-1,23	1,88
		F	0,583	0,489	0,92	-1,08	2,25
	C	A	0,833	0,513	0,76	-0,91	2,58
		B	1,333*	0,366	0,03	0,09	2,58
		D	1,125	0,398	0,17	-0,23	2,48
		E	1,655	0,535	0,10	-0,16	3,47
		F	1,917*	0,562	0,05	0,01	3,83
	D	A	-0,292	0,459	1,00	-1,85	1,27
		B	0,208	0,285	0,99	-0,76	1,18
		C	-1,125	0,398	0,17	-2,48	0,23
		E	0,53	0,483	0,94	-1,11	2,17
		F	0,792	0,513	0,79	-0,95	2,54
	E	A	-0,821	0,582	0,85	-2,8	1,16
		B	-0,321	0,458	0,99	-1,88	1,23
		C	-1,655	0,535	0,10	-3,47	0,16
		D	-0,53	0,483	0,94	-2,17	1,11
F		0,262	0,626	1,00	-1,86	2,39	
F	A	-1,083	0,607	0,67	-3,15	0,98	
	B	-0,583	0,489	0,92	-2,25	1,08	
	C	-1,917*	0,562	0,05	-3,83	-0,01	
	D	-0,792	0,513	0,79	-2,54	0,95	
	E	-0,262	0,626	1,00	-2,39	1,86	
Daha önce yapılmıyorsa transit yolcu taşımacılığı da yapma.	A	B	0,393	0,483	0,99	-1,25	2,04
		C	-1,13	0,574	0,57	-3,08	0,82
		D	-0,815	0,51	0,77	-2,55	0,92
		E	1,429	0,634	0,41	-0,73	3,59
		F	1,81	0,66	0,20	-0,44	4,05
	B	A	-0,393	0,483	0,99	-2,04	1,25
		C	-1,523*	0,4	0,02	-2,88	-0,16
		D	-1,208*	0,301	0,01	-2,23	-0,18
		E	1,036	0,483	0,47	-0,61	2,68
		F	1,417	0,517	0,20	-0,34	3,17
	C	A	1,13	0,574	0,57	-0,82	3,08
		B	1,523*	0,4	0,02	0,16	2,88
		D	0,314	0,432	0,99	-1,16	1,78
		E	2,558*	0,574	0,00	0,61	4,51
		F	2,939*	0,602	0,00	0,89	4,99
	D	A	0,815	0,51	0,77	-0,92	2,55
		B	1,208*	0,301	0,01	0,18	2,23
		C	-0,314	0,432	0,99	-1,78	1,16
		E	2,244*	0,51	0,00	0,51	3,98
		F	2,625*	0,542	0,00	0,78	4,47
	E	A	-1,429	0,634	0,41	-3,59	0,73
		B	-1,036	0,483	0,47	-2,68	0,61
		C	-2,558*	0,574	0,00	-4,51	-0,61
		D	-2,244*	0,51	0,00	-3,98	-0,51
F		0,381	0,66	1,00	-1,86	2,63	
F	A	-1,81	0,66	0,20	-4,05	0,44	
	B	-1,417	0,517	0,20	-3,17	0,34	
	C	-2,939*	0,602	0,00	-4,99	-0,89	
	D	-2,625*	0,542	0,00	-4,47	-0,78	
	E	-0,381	0,66	1,00	-2,63	1,86	

Tablo C.2 (Devam): İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe sonuçları: multiple comparisons.

Daha önce yapılmıyorsa iç hat seferler yapılması.	A	B	2,808*	0,425	0,00	1,36	4,25
		C	0,063	0,526	1,00	-1,72	1,85
		D	-0,048	0,448	1,00	-1,57	1,48
		E	0,429	0,558	0,99	-1,47	2,33
		F	3,286*	0,558	0,00	1,39	5,18
	B	A	-2,808*	0,425	0,00	-4,25	-1,36
		C	-2,745*	0,382	0,00	-4,04	-1,45
		D	-2,856*	0,265	0,00	-3,76	-1,96
		E	-2,380*	0,425	0,00	-3,82	-0,94
		F	0,477	0,425	0,94	-0,97	1,92
	C	A	-0,063	0,526	1,00	-1,85	1,72
		B	2,745*	0,382	0,00	1,45	4,04
		D	-0,111	0,408	1,00	-1,5	1,28
		E	0,365	0,526	0,99	-1,42	2,15
		F	3,222*	0,526	0,00	1,43	5,01
	D	A	0,048	0,448	1,00	-1,48	1,57
		B	2,856*	0,265	0,00	1,96	3,76
		C	0,111	0,408	1,00	-1,28	1,5
		E	0,476	0,448	0,95	-1,05	2
		F	3,333*	0,448	0,00	1,81	4,86
	E	A	-0,429	0,558	0,99	-2,33	1,47
		B	2,380*	0,425	0,00	0,94	3,82
		C	-0,365	0,526	0,99	-2,15	1,42
		D	-0,476	0,448	0,95	-2	1,05
F		2,857*	0,558	0,00	0,96	4,75	
F	A	-3,286*	0,558	0,00	-5,18	-1,39	
	B	-0,477	0,425	0,94	-1,92	0,97	
	C	-3,222*	0,526	0,00	-5,01	-1,43	
	D	-3,333*	0,448	0,00	-4,86	-1,81	
	E	-2,857*	0,558	0,00	-4,75	-0,96	
Bilet satışlarında küresel firmalar veya seyahat acenteleri kullanımı.	A	B	1,5	0,508	0,13	-0,22	3,22
		C	0,417	0,603	0,99	-1,63	2,46
		D	1,125	0,54	0,51	-0,71	2,96
		E	-0,214	0,684	1,00	-2,54	2,11
		F	2,955*	0,614	0,00	0,87	5,04
	B	A	-1,5	0,508	0,13	-3,22	0,22
		C	-1,083	0,43	0,28	-2,54	0,38
		D	-0,375	0,335	0,94	-1,51	0,76
		E	-1,714	0,538	0,08	-3,54	0,11
		F	1,455	0,446	0,07	-0,06	2,97
	C	A	-0,417	0,603	0,99	-2,46	1,63
		B	1,083	0,43	0,28	-0,38	2,54
		D	0,708	0,467	0,81	-0,88	2,29
		E	-0,631	0,629	0,96	-2,77	1,5
		F	2,538*	0,552	0,00	0,66	4,41
	D	A	-1,125	0,54	0,51	-2,96	0,71
		B	0,375	0,335	0,94	-0,76	1,51
		C	-0,708	0,467	0,81	-2,29	0,88
		E	-1,339	0,568	0,36	-3,27	0,59
		F	1,830*	0,481	0,02	0,2	3,46
	E	A	0,214	0,684	1,00	-2,11	2,54
		B	1,714	0,538	0,08	-0,11	3,54
		C	0,631	0,629	0,96	-1,5	2,77
		D	1,339	0,568	0,36	-0,59	3,27
F		3,169*	0,639	0,00	1	5,34	
F	A	-2,955*	0,614	0,00	-5,04	-0,87	
	B	-1,455	0,446	0,07	-2,97	0,06	
	C	-2,538*	0,552	0,00	-4,41	-0,66	
	D	-1,830*	0,481	0,02	-3,46	-0,2	
	E	-3,169*	0,639	0,00	-5,34	-1	

Tablo C.2 (Devam): İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe sonuçları: multiple comparisons.

Sadece Şirket web sayfasından bilet satışı yapma.	A	B	-0,17	0,572	1,00	-2,11	1,77
		C	0,292	0,679	1,00	-2,01	2,6
		D	0	0,607	1,00	-2,06	2,06
		E	0,375	0,77	1,00	-2,24	2,99
		F	1,375	0,691	0,56	-0,97	3,72
	B	A	0,17	0,572	1,00	-1,77	2,11
		C	0,462	0,484	0,97	-1,18	2,11
		D	0,17	0,378	1,00	-1,11	1,45
		E	0,545	0,605	0,98	-1,51	2,6
		F	1,545	0,502	0,10	-0,16	3,25
	C	A	-0,292	0,679	1,00	-2,6	2,01
		B	-0,462	0,484	0,97	-2,11	1,18
		D	-0,292	0,526	1,00	-2,08	1,49
		E	0,083	0,708	1,00	-2,32	2,49
		F	1,083	0,621	0,69	-1,03	3,19
	D	A	0	0,607	1,00	-2,06	2,06
		B	-0,17	0,378	1,00	-1,45	1,11
		C	0,292	0,526	1,00	-1,49	2,08
		E	0,375	0,639	1,00	-1,79	2,54
		F	1,375	0,542	0,28	-0,46	3,21
	E	A	-0,375	0,77	1,00	-2,99	2,24
		B	-0,545	0,605	0,98	-2,6	1,51
		C	-0,083	0,708	1,00	-2,49	2,32
		D	-0,375	0,639	1,00	-2,54	1,79
F		1	0,719	0,86	-1,44	3,44	
F	A	-1,375	0,691	0,56	-3,72	0,97	
	B	-1,545	0,502	0,10	-3,25	0,16	
	C	-1,083	0,621	0,69	-3,19	1,03	
	D	-1,375	0,542	0,28	-3,21	0,46	
	E	-1	0,719	0,86	-3,44	1,44	
Çok uçan müşterilere yönelik avantaj sağlayan program/kart uygulamaları (mevcut ise geliştirmeler).	A	B	2,455°	0,461	0,00	0,89	4,02
		C	0,583	0,547	0,95	-1,27	2,44
		D	0,167	0,49	1,00	-1,5	1,83
		E	1,5	0,621	0,33	-0,61	3,61
		F	3,318°	0,557	0,00	1,43	5,21
	B	A	-2,455°	0,461	0,00	-4,02	-0,89
		C	-1,871°	0,391	0,00	-3,2	-0,55
		D	-2,288°	0,304	0,00	-3,32	-1,25
		E	-0,955	0,488	0,58	-2,61	0,7
		F	0,864	0,404	0,48	-0,51	2,24
	C	A	-0,583	0,547	0,95	-2,44	1,27
		B	1,871°	0,391	0,00	0,55	3,2
		D	-0,417	0,424	0,97	-1,86	1,02
		E	0,917	0,57	0,76	-1,02	2,85
		F	2,735°	0,501	0,00	1,04	4,43
	D	A	-0,167	0,49	1,00	-1,83	1,5
		B	2,288°	0,304	0,00	1,25	3,32
		C	0,417	0,424	0,97	-1,02	1,86
		E	1,333	0,515	0,25	-0,42	3,08
		F	3,152°	0,437	0,00	1,67	4,63
	E	A	-1,5	0,621	0,33	-3,61	0,61
		B	0,955	0,488	0,58	-0,7	2,61
		C	-0,917	0,57	0,76	-2,85	1,02
		D	-1,333	0,515	0,25	-3,08	0,42
F		1,818	0,58	0,09	-0,15	3,79	
F	A	-3,318°	0,557	0,00	-5,21	-1,43	
	B	-0,864	0,404	0,48	-2,24	0,51	
	C	-2,735°	0,501	0,00	-4,43	-1,04	
	D	-3,152°	0,437	0,00	-4,63	-1,67	
	E	-1,818	0,58	0,09	-3,79	0,15	

Tablo C.2 (Devam): İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe sonuçları: multiple comparisons.

Yolcuya yönelik hizmet kalitesinde maliyeti düşürücü uygulamalar yapma.	A	B	-0,682	0,398	0,71	-2,03	0,67
		C	-0,667	0,473	0,85	-2,27	0,94
		D	-1,667*	0,423	0,01	-3,1	-0,23
		E	-1,25	0,536	0,37	-3,07	0,57
		F	0,477	0,481	0,96	-1,16	2,11
	B	A	0,682	0,398	0,71	-0,67	2,03
		C	0,015	0,337	1,00	-1,13	1,16
		D	-,985*	0,263	0,02	-1,88	-0,09
		E	-0,568	0,421	0,87	-2	0,86
		F	1,159	0,349	0,06	-0,03	2,34
	C	A	0,667	0,473	0,85	-0,94	2,27
		B	-0,015	0,337	1,00	-1,16	1,13
		D	-1	0,366	0,20	-2,24	0,24
		E	-0,583	0,492	0,92	-2,26	1,09
		F	1,144	0,432	0,23	-0,32	2,61
	D	A	1,667*	0,423	0,01	0,23	3,1
		B	,985*	0,263	0,02	0,09	1,88
		C	1	0,366	0,20	-0,24	2,24
		E	0,417	0,445	0,97	-1,09	1,93
		F	2,144*	0,377	0,00	0,86	3,42
	E	A	1,25	0,536	0,37	-0,57	3,07
		B	0,568	0,421	0,87	-0,86	2
		C	0,583	0,492	0,92	-1,09	2,26
		D	-0,417	0,445	0,97	-1,93	1,09
F		1,727*	0,501	0,04	0,03	3,43	
F	A	-0,477	0,481	0,96	-2,11	1,16	
	B	-1,159	0,349	0,06	-2,34	0,03	
	C	-1,144	0,432	0,23	-2,61	0,32	
	D	-2,144*	0,377	0,00	-3,42	-0,86	
	E	-1,727*	0,501	0,04	-3,43	-0,03	
Hizmet kalitesi yerine seferlerin düzenli (dakik) yapılmasına önem verme	A	B	-1,261	0,506	0,30	-2,98	0,46
		C	-0,375	0,601	1,00	-2,41	1,66
		D	-1,5	0,537	0,18	-3,32	0,32
		E	-0,911	0,681	0,88	-3,22	1,4
		F	-0,534	0,612	0,98	-2,61	1,54
	B	A	1,261	0,506	0,30	-0,46	2,98
		C	0,886	0,429	0,51	-0,57	2,34
		D	-0,239	0,334	0,99	-1,37	0,9
		E	0,351	0,536	0,99	-1,47	2,17
		F	0,727	0,444	0,75	-0,78	2,23
	C	A	0,375	0,601	1,00	-1,66	2,41
		B	-0,886	0,429	0,51	-2,34	0,57
		D	-1,125	0,465	0,33	-2,71	0,46
		E	-0,536	0,626	0,98	-2,66	1,59
		F	-0,159	0,549	1,00	-2,02	1,71
	D	A	1,5	0,537	0,18	-0,32	3,32
		B	0,239	0,334	0,99	-0,9	1,37
		C	1,125	0,465	0,33	-0,46	2,71
		E	0,589	0,565	0,95	-1,33	2,51
		F	0,966	0,479	0,54	-0,66	2,59
	E	A	0,911	0,681	0,88	-1,4	3,22
		B	-0,351	0,536	0,99	-2,17	1,47
		C	0,536	0,626	0,98	-1,59	2,66
		D	-0,589	0,565	0,95	-2,51	1,33
F		0,377	0,636	1,00	-1,78	2,54	
F	A	0,534	0,612	0,98	-1,54	2,61	
	B	-0,727	0,444	0,75	-2,23	0,78	
	C	0,159	0,549	1,00	-1,71	2,02	
	D	-0,966	0,479	0,54	-2,59	0,66	
	E	-0,377	0,636	1,00	-2,54	1,78	

Tablo C.2 (Devam): İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe sonuçları: multiple comparisons.

Tek (sabit ücret) uygulaması	A	B	0,174	0,47	1,00	-1,42	1,77
		C	0,917	0,539	0,72	-0,92	2,75
		D	1,083	0,492	0,44	-0,59	2,76
		E	0,5	0,6	0,98	-1,54	2,54
		F	-1,5	0,653	0,39	-3,72	0,72
	B	A	-0,174	0,47	1,00	-1,77	1,42
		C	0,742	0,352	0,49	-0,45	1,94
		D	0,909	0,275	0,06	-0,03	1,84
		E	0,326	0,439	0,99	-1,17	1,82
		F	-1,674	0,509	0,07	-3,41	0,06
	C	A	-0,917	0,539	0,72	-2,75	0,92
		B	-0,742	0,352	0,49	-1,94	0,45
		D	0,167	0,381	1,00	-1,13	1,46
		E	-0,417	0,513	0,99	-2,16	1,33
		F	-2,417*	0,574	0,01	-4,37	-0,47
	D	A	-1,083	0,492	0,44	-2,76	0,59
		B	-0,909	0,275	0,06	-1,84	0,03
		C	-0,167	0,381	1,00	-1,46	1,13
		E	-0,583	0,463	0,90	-2,16	0,99
		F	-2,583*	0,53	0,00	-4,39	-0,78
	E	A	-0,5	0,6	0,98	-2,54	1,54
		B	-0,326	0,439	0,99	-1,82	1,17
		C	0,417	0,513	0,99	-1,33	2,16
		D	0,583	0,463	0,90	-0,99	2,16
F		-2	0,631	0,09	-4,15	0,15	
F	A	1,5	0,653	0,39	-0,72	3,72	
	B	1,674	0,509	0,07	-0,06	3,41	
	C	2,417*	0,574	0,01	0,47	4,37	
	D	2,583*	0,53	0,00	0,78	4,39	
	E	2	0,631	0,09	-0,15	4,15	
Farklı sınıflar için farklı ücret uygulaması	A	B	1,5	0,576	0,25	-0,46	3,46
		C	0,583	0,684	0,98	-1,74	2,91
		D	2,500*	0,612	0,01	0,42	4,58
		E	1,786	0,776	0,39	-0,85	4,42
		F	2,7	0,854	0,09	-0,2	5,6
	B	A	-1,5	0,576	0,25	-3,46	0,46
		C	-0,917	0,488	0,62	-2,58	0,74
		D	1	0,38	0,24	-0,29	2,29
		E	0,286	0,61	1,00	-1,79	2,36
		F	1,2	0,707	0,72	-1,2	3,6
	C	A	-0,583	0,684	0,98	-2,91	1,74
		B	0,917	0,488	0,62	-0,74	2,58
		D	1,917*	0,53	0,03	0,12	3,72
		E	1,202	0,713	0,72	-1,22	3,63
		F	2,117	0,798	0,23	-0,6	4,83
	D	A	-2,500*	0,612	0,01	-4,58	-0,42
		B	-1	0,38	0,24	-2,29	0,29
		C	-1,917*	0,53	0,03	-3,72	-0,12
		E	-0,714	0,644	0,94	-2,9	1,47
		F	0,2	0,737	1,00	-2,3	2,7
	E	A	-1,786	0,776	0,39	-4,42	0,85
		B	-0,286	0,61	1,00	-2,36	1,79
		C	-1,202	0,713	0,72	-3,63	1,22
		D	0,714	0,644	0,94	-1,47	2,9
F		0,914	0,878	0,95	-2,07	3,9	
F	A	-2,7	0,854	0,09	-5,6	0,2	
	B	-1,2	0,707	0,72	-3,6	1,2	
	C	-2,117	0,798	0,23	-4,83	0,6	
	D	-0,2	0,737	1,00	-2,7	2,3	
	E	-0,914	0,878	0,95	-3,9	2,07	

Tablo C.2 (Devam): İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe sonuçları: multiple comparisons.

Uçuş sırasındaki ikram hizmetlerinin azaltılması	A	B	-1,818*	0,486	0,02	-3,47	-0,16
		C	-2,667*	0,578	0,00	-4,63	-0,7
		D	-2,583*	0,517	0,00	-4,34	-0,83
		E	-2,607*	0,655	0,01	-4,83	-0,38
		F	-0,15	0,722	1,00	-2,6	2,3
	B	A	1,818*	0,486	0,02	0,16	3,47
		C	-0,848	0,412	0,52	-2,25	0,55
		D	-0,765	0,321	0,35	-1,86	0,33
		E	-0,789	0,515	0,80	-2,54	0,96
		F	1,668	0,597	0,18	-0,36	3,7
	C	A	2,667*	0,578	0,00	0,7	4,63
		B	0,848	0,412	0,52	-0,55	2,25
		D	0,083	0,448	1,00	-1,44	1,6
		E	0,06	0,602	1,00	-1,99	2,11
		F	2,517*	0,674	0,02	0,23	4,81
	D	A	2,583*	0,517	0,00	0,83	4,34
		B	0,765	0,321	0,35	-0,33	1,86
		C	-0,083	0,448	1,00	-1,6	1,44
		E	-0,024	0,544	1,00	-1,87	1,82
		F	2,433*	0,622	0,01	0,32	4,55
	E	A	2,607*	0,655	0,01	0,38	4,83
		B	0,789	0,515	0,80	-0,96	2,54
		C	-0,06	0,602	1,00	-2,11	1,99
		D	0,024	0,544	1,00	-1,82	1,87
F		2,457	0,741	0,06	-0,06	4,98	
F	A	0,15	0,722	1,00	-2,3	2,6	
	B	-1,668	0,597	0,18	-3,7	0,36	
	C	-2,517*	0,674	0,02	-4,81	-0,23	
	D	-2,433*	0,622	0,01	-4,55	-0,32	
	E	-2,457	0,741	0,06	-4,98	0,06	
Uçuş sırasındaki ikram hizmetlerinin ücretli hale getirilmesi	A	B	-3,068*	0,229	0,00	-3,85	-2,29
		C	-3,583*	0,272	0,00	-4,51	-2,66
		D	-4,000*	0,243	0,00	-4,83	-3,17
		E	-2,857*	0,308	0,00	-3,91	-1,81
		F	-0,8	0,34	0,36	-1,95	0,35
	B	A	3,068*	0,229	0,00	2,29	3,85
		C	-0,515	0,194	0,23	-1,17	0,14
		D	-,932*	0,151	0,00	-1,45	-0,42
		E	0,211	0,242	0,98	-0,61	1,04
		F	2,268*	0,281	0,00	1,31	3,22
	C	A	3,583*	0,272	0,00	2,66	4,51
		B	0,515	0,194	0,23	-0,14	1,17
		D	-0,417	0,211	0,57	-1,13	0,3
		E	0,726	0,283	0,27	-0,24	1,69
		F	2,783*	0,317	0,00	1,71	3,86
	D	A	4,000*	0,243	0,00	3,17	4,83
		B	-,932*	0,151	0,00	0,42	1,45
		C	0,417	0,211	0,57	-0,3	1,13
		E	1,143*	0,256	0,00	0,27	2,01
		F	3,200*	0,293	0,00	2,2	4,2
	E	A	2,857*	0,308	0,00	1,81	3,91
		B	-0,211	0,242	0,98	-1,04	0,61
		C	-0,726	0,283	0,27	-1,69	0,24
		D	-1,143*	0,256	0,00	-2,01	-0,27
F		2,057*	0,349	0,00	0,87	3,24	
F	A	0,8	0,34	0,36	-0,35	1,95	
	B	-2,268*	0,281	0,00	-3,22	-1,31	
	C	-2,783*	0,317	0,00	-3,86	-1,71	
	D	-3,200*	0,293	0,00	-4,2	-2,2	
	E	-2,057*	0,349	0,00	-3,24	-0,87	

Tablo C.2 (Devam): İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe sonuçları: multiple comparisons.

Koltuk seçiminden ek ücret alınması	A	B	-3,227*	0,229	0,00	-4,01	-2,45
		C	-3,500*	0,272	0,00	-4,43	-2,57
		D	-3,875*	0,243	0,00	-4,7	-3,05
		E	-3,143*	0,309	0,00	-4,19	-2,09
		F	-1,400*	0,34	0,01	-2,56	-0,24
	B	A	3,227*	0,229	0,00	2,45	4,01
		C	-0,273	0,194	0,85	-0,93	0,39
		D	-,648*	0,151	0,00	-1,16	-0,13
		E	0,084	0,243	1,00	-0,74	0,91
		F	1,827*	0,281	0,00	0,87	2,78
	C	A	3,500*	0,272	0,00	2,57	4,43
		B	0,273	0,194	0,85	-0,39	0,93
		D	-0,375	0,211	0,68	-1,09	0,34
		E	0,357	0,284	0,90	-0,61	1,32
		F	2,100*	0,317	0,00	1,02	3,18
	D	A	3,875*	0,243	0,00	3,05	4,7
		B	-,648*	0,151	0,00	0,13	1,16
		C	0,375	0,211	0,68	-0,34	1,09
		E	0,732	0,256	0,16	-0,14	1,6
		F	2,475*	0,293	0,00	1,48	3,47
	E	A	3,143*	0,309	0,00	2,09	4,19
		B	-0,084	0,243	1,00	-0,91	0,74
		C	-0,357	0,284	0,90	-1,32	0,61
		D	-0,732	0,256	0,16	-1,6	0,14
F		1,743*	0,349	0,00	0,56	2,93	
F	A	1,400*	0,34	0,01	0,24	2,56	
	B	-1,827*	0,281	0,00	-2,78	-0,87	
	C	-2,100*	0,317	0,00	-3,18	-1,02	
	D	-2,475*	0,293	0,00	-3,47	-1,48	
	E	-1,743*	0,349	0,00	-2,93	-0,56	
Yolcu beraberli bagajlarda daha az kilo kabulü ile fazlası için ücretlendirme	A	B	-1,636*	0,388	0,01	-2,96	-0,32
		C	-1,917*	0,461	0,01	-3,48	-0,35
		D	-2,458*	0,412	0,00	-3,86	-1,06
		E	-1,5	0,523	0,16	-3,28	0,28
		F	0,7	0,576	0,91	-1,26	2,66
		A	1,636*	0,388	0,01	0,32	2,96
	B	C	-0,28	0,329	0,98	-1,4	0,84
		D	-0,822	0,256	0,08	-1,69	0,05
		E	0,136	0,411	1,00	-1,26	1,53
		F	2,336*	0,477	0,00	0,72	3,96
		A	1,917*	0,461	0,01	0,35	3,48
		B	0,28	0,329	0,98	-0,84	1,4
	C	D	-0,542	0,357	0,81	-1,76	0,67
		E	0,417	0,48	0,98	-1,22	2,05
		F	2,617*	0,538	0,00	0,79	4,44
		A	2,458*	0,412	0,00	1,06	3,86
		B	0,822	0,256	0,08	-0,05	1,69
		C	0,542	0,357	0,81	-0,67	1,76
	D	E	0,958	0,434	0,44	-0,52	2,43
		F	3,158*	0,496	0,00	1,47	4,85
		A	1,5	0,523	0,16	-0,28	3,28
		B	-0,136	0,411	1,00	-1,53	1,26
		C	-0,417	0,48	0,98	-2,05	1,22
		D	-0,958	0,434	0,44	-2,43	0,52
E	F	2,200*	0,591	0,02	0,19	4,21	
	A	-0,7	0,576	0,91	-2,66	1,26	
	B	-2,336*	0,477	0,00	-3,96	-0,72	
	C	-2,617*	0,538	0,00	-4,44	-0,79	
	D	-3,158*	0,496	0,00	-4,85	-1,47	
	E	-2,200*	0,591	0,02	-4,21	-0,19	

Tablo C.2 (Devam): İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe sonuçları: multiple comparisons.

Yer hizmetlerinin başka şirketlerce yapılması	A	B	-0,477	0,377	0,90	-1,76	0,8
		C	-1,227	0,456	0,21	-2,78	0,32
		D	-1,125	0,4	0,17	-2,49	0,24
		E	-1,214	0,507	0,34	-2,94	0,51
		F	-1,1	0,559	0,57	-3	0,8
	B	A	0,477	0,377	0,90	-0,8	1,76
		C	-0,75	0,331	0,41	-1,87	0,37
		D	-0,648	0,249	0,25	-1,49	0,2
		E	-0,737	0,399	0,64	-2,09	0,62
		F	-0,623	0,463	0,87	-2,2	0,95
	C	A	1,227	0,456	0,21	-0,32	2,78
		B	0,75	0,331	0,41	-0,37	1,87
		D	0,102	0,357	1,00	-1,11	1,32
		E	0,013	0,474	1,00	-1,6	1,62
		F	0,127	0,529	1,00	-1,67	1,93
	D	A	1,125	0,4	0,17	-0,24	2,49
		B	0,648	0,249	0,25	-0,2	1,49
		C	-0,102	0,357	1,00	-1,32	1,11
		E	-0,089	0,421	1,00	-1,52	1,34
		F	0,025	0,482	1,00	-1,61	1,66
	E	A	1,214	0,507	0,34	-0,51	2,94
		B	0,737	0,399	0,64	-0,62	2,09
		C	-0,013	0,474	1,00	-1,62	1,6
		D	0,089	0,421	1,00	-1,34	1,52
F		0,114	0,574	1,00	-1,84	2,07	
F	A	1,1	0,559	0,57	-0,8	3	
	B	0,623	0,463	0,87	-0,95	2,2	
	C	-0,127	0,529	1,00	-1,93	1,67	
	D	-0,025	0,482	1,00	-1,66	1,61	
	E	-0,114	0,574	1,00	-2,07	1,84	
Yerde bekleme süresinin azaltılmasını teminen bazı hizmetlerde azaltmaya gidilmesi (örneğin uçak içi temizliğin kısıtlı yapılması)	A	B	-1,739*	0,386	0,00	-3,05	-0,43
		C	-1,542	0,458	0,05	-3,1	0,01
		D	-3,277*	0,412	0,00	-4,68	-1,88
		E	-0,768	0,52	0,82	-2,53	1
		F	0,011	0,467	1,00	-1,57	1,6
	B	A	1,739*	0,386	0,00	0,43	3,05
		C	0,197	0,327	1,00	-0,91	1,31
		D	-1,539*	0,258	0,00	-2,42	-0,66
		E	0,971	0,409	0,35	-0,42	2,36
		F	1,750*	0,339	0,00	0,6	2,9
	C	A	1,542	0,458	0,05	-0,01	3,1
		B	-0,197	0,327	1,00	-1,31	0,91
		D	-1,736*	0,358	0,00	-2,95	-0,52
		E	0,774	0,478	0,76	-0,85	2,4
		F	1,553*	0,419	0,02	0,13	2,98
D	A	3,277*	0,412	0,00	1,88	4,68	
	B	1,539*	0,258	0,00	0,66	2,42	
	C	1,736*	0,358	0,00	0,52	2,95	
	E	2,509*	0,434	0,00	1,04	3,98	
	F	3,289*	0,368	0,00	2,04	4,54	
E	A	0,768	0,52	0,82	-1	2,53	
	B	-0,971	0,409	0,35	-2,36	0,42	
	C	-0,774	0,478	0,76	-2,4	0,85	
	D	-2,509*	0,434	0,00	-3,98	-1,04	
	F	0,779	0,486	0,76	-0,87	2,43	
F	A	-0,011	0,467	1,00	-1,6	1,57	
	B	-1,750*	0,339	0,00	-2,9	-0,6	
	C	-1,553*	0,419	0,02	-2,98	-0,13	
	D	-3,289*	0,368	0,00	-4,54	-2,04	
	E	-0,779	0,486	0,76	-2,43	0,87	

Tablo C.2 (Devam): İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe sonuçları: multiple comparisons.

Daha az yakıt sarfiyatı için uçuş için gerekli olmayan ağırlıkların azaltılması (gazete, dergi bulundurmama, ikram teçhizatında kısıtlama, kullanım sularında yeteri kadar depolama, vb)	A	B	-1,724*	0,405	0,01	-3,1	-0,35
		C	-2,125*	0,48	0,00	-3,75	-0,5
		D	-2,958*	0,429	0,00	-4,42	-1,5
		E	-2,089*	0,544	0,02	-3,94	-0,24
		F	-1,102	0,488	0,41	-2,76	0,56
	B	A	1,724*	0,405	0,01	0,35	3,1
		C	-0,401	0,343	0,93	-1,57	0,76
		D	-1,234*	0,268	0,00	-2,14	-0,33
		E	-0,365	0,428	0,98	-1,82	1,09
		F	0,622	0,355	0,69	-0,58	1,83
	C	A	2,125*	0,48	0,00	0,5	3,75
		B	0,401	0,343	0,93	-0,76	1,57
		D	-0,833	0,372	0,42	-2,1	0,43
		E	0,036	0,5	1,00	-1,66	1,73
		F	1,023	0,439	0,37	-0,47	2,51
	D	A	2,958*	0,429	0,00	1,5	4,42
		B	1,234*	0,268	0,00	0,33	2,14
		C	0,833	0,372	0,42	-0,43	2,1
		E	0,869	0,451	0,59	-0,66	2,4
		F	1,856*	0,383	0,00	0,56	3,16
	E	A	2,089*	0,544	0,02	0,24	3,94
		B	0,365	0,428	0,98	-1,09	1,82
		C	-0,036	0,5	1,00	-1,73	1,66
		D	-0,869	0,451	0,59	-2,4	0,66
F		0,987	0,508	0,59	-0,74	2,71	
F	A	1,102	0,488	0,41	-0,56	2,76	
	B	-0,622	0,355	0,69	-1,83	0,58	
	C	-1,023	0,439	0,37	-2,51	0,47	
	D	-1,856*	0,383	0,00	-3,16	-0,56	
	E	-0,987	0,508	0,59	-2,71	0,74	
Koltuk aralıklarının daraltılması	A	B	-1,453*	0,395	0,03	-2,8	-0,11
		C	-2,417*	0,468	0,00	-4,01	-0,83
		D	-3,091*	0,423	0,00	-4,53	-1,65
		E	-2,929*	0,531	0,00	-4,73	-1,13
		F	0,5	0,498	0,96	-1,19	2,19
	B	A	1,453*	0,395	0,03	0,11	2,8
		C	-0,963	0,335	0,15	-2,1	0,17
		D	-1,637*	0,269	0,00	-2,55	-0,72
		E	-1,475*	0,418	0,04	-2,9	-0,05
		F	1,953*	0,376	0,00	0,68	3,23
	C	A	2,417*	0,468	0,00	0,83	4,01
		B	0,963	0,335	0,15	-0,17	2,1
		D	-0,674	0,368	0,65	-1,92	0,58
		E	-0,512	0,488	0,95	-2,17	1,15
		F	2,917*	0,452	0,00	1,38	4,45
	D	A	3,091*	0,423	0,00	1,65	4,53
		B	1,637*	0,269	0,00	0,72	2,55
		C	0,674	0,368	0,65	-0,58	1,92
		E	0,162	0,445	1,00	-1,35	1,67
		F	3,591*	0,406	0,00	2,21	4,97
	E	A	2,929*	0,531	0,00	1,13	4,73
		B	1,475*	0,418	0,04	0,05	2,9
		C	0,512	0,488	0,95	-1,15	2,17
		D	-0,162	0,445	1,00	-1,67	1,35
F		3,429*	0,517	0,00	1,67	5,18	
F	A	-0,5	0,498	0,96	-2,19	1,19	
	B	-1,953*	0,376	0,00	-3,23	-0,68	
	C	-2,917*	0,452	0,00	-4,45	-1,38	
	D	-3,591*	0,406	0,00	-4,97	-2,21	
	E	-3,429*	0,517	0,00	-5,18	-1,67	

Tablo C.2 (Devam): İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe sonuçları: multiple comparisons.

Hizmetlerin dışarıdan satın alınması ile sürekli personel sayısında azaltma	A	B	-1,045	0,474	0,44	-2,65	0,56
		C	-1,083	0,563	0,60	-2,99	0,83
		D	-1,761*	0,506	0,04	-3,48	-0,04
		E	-2,071	0,638	0,07	-4,24	0,1
		F	-0,864	0,573	0,81	-2,81	1,08
	B	A	1,045	0,474	0,44	-0,56	2,65
		C	-0,038	0,402	1,00	-1,4	1,33
		D	-0,715	0,317	0,41	-1,79	0,36
		E	-1,026	0,502	0,53	-2,73	0,68
		F	0,182	0,416	1,00	-1,23	1,59
	C	A	1,083	0,563	0,60	-0,83	2,99
		B	0,038	0,402	1,00	-1,33	1,4
		D	-0,678	0,439	0,79	-2,17	0,81
		E	-0,988	0,586	0,72	-2,98	1
		F	0,22	0,515	1,00	-1,53	1,97
	D	A	1,761*	0,506	0,04	0,04	3,48
		B	0,715	0,317	0,41	-0,36	1,79
		C	0,678	0,439	0,79	-0,81	2,17
		E	-0,311	0,532	1,00	-2,12	1,5
		F	0,897	0,452	0,56	-0,64	2,43
	E	A	2,071	0,638	0,07	-0,1	4,24
		B	1,026	0,502	0,53	-0,68	2,73
		C	0,988	0,586	0,72	-1	2,98
		D	0,311	0,532	1,00	-1,5	2,12
F		1,208	0,596	0,54	-0,82	3,23	
F	A	0,864	0,573	0,81	-1,08	2,81	
	B	-0,182	0,416	1,00	-1,59	1,23	
	C	-0,22	0,515	1,00	-1,97	1,53	
	D	-0,897	0,452	0,56	-2,43	0,64	
	E	-1,208	0,596	0,54	-3,23	0,82	
Uçak blok satışı yapılmaktadır.	A	B	0,013	0,117	1,00	-0,39	0,41
		C	0,068	0,139	1,00	-0,4	0,54
		D	0,222	0,125	0,68	-0,2	0,65
		E	0,222	0,161	0,86	-0,33	0,77
		F	-3,778*	0,144	0,00	-4,27	-3,29
	B	A	-0,013	0,117	1,00	-0,41	0,39
		C	0,055	0,101	1,00	-0,29	0,4
		D	0,209	0,082	0,26	-0,07	0,49
		E	0,209	0,131	0,77	-0,23	0,65
		F	-3,791*	0,108	0,00	-4,16	-3,42
	C	A	-0,068	0,139	1,00	-0,54	0,4
		B	-0,055	0,101	1,00	-0,4	0,29
		D	0,154	0,11	0,86	-0,22	0,53
		E	0,154	0,15	0,96	-0,36	0,66
		F	-3,846*	0,131	0,00	-4,29	-3,4
	D	A	-0,222	0,125	0,68	-0,65	0,2
		B	-0,209	0,082	0,26	-0,49	0,07
		C	-0,154	0,11	0,86	-0,53	0,22
		E	0	0,138	1,00	-0,47	0,47
		F	-4,000*	0,117	0,00	-4,4	-3,6
	E	A	-0,222	0,161	0,86	-0,77	0,33
		B	-0,209	0,131	0,77	-0,65	0,23
		C	-0,154	0,15	0,96	-0,66	0,36
		D	0	0,138	1,00	-0,47	0,47
F		-4,000*	0,155	0,00	-4,53	-3,47	
F	A	3,778*	0,144	0,00	3,29	4,27	
	B	3,791*	0,108	0,00	3,42	4,16	
	C	3,846*	0,131	0,00	3,4	4,29	
	D	4,000*	0,117	0,00	3,6	4,4	
	E	4,000*	0,155	0,00	3,47	4,53	
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

Tablo C.3: İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe testi sonuçları: ANNOVA.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Pazar payında öncü olmayı hedeflemek.	Between Groups	43,467	5	8,693	9,082	0
	Within Groups	94,761	99	0,957		
	Total	138,229	104			
Pazar payını korumak.	Between Groups	5,873	5	1,175	2,424	0,041
	Within Groups	47,001	97	0,485		
	Total	52,874	102			
Farklı pazarlara geçmek.	Between Groups	48,644	5	9,729	15,481	0
	Within Groups	62,213	99	0,628		
	Total	110,857	104			
Şirket tanınırlığını geliştirme (reklam faaliyetlerini artırma).	Between Groups	76,761	5	15,352	18,11	0
	Within Groups	83,076	98	0,848		
	Total	159,837	103			
Sahip olunan marka değerini (imajı) geliştirmek ve yüksek tutmak.	Between Groups	43,565	5	8,713	9,646	0
	Within Groups	89,425	99	0,903		
	Total	132,99	104			
Sürekli pazar araştırmaları ve tahminleri yapma ve pazardaki değişimi öngörmek (bu konuda ayrı bir birime sahip olma).	Between Groups	73,899	5	14,78	18,5	0
	Within Groups	79,091	99	0,799		
	Total	152,99	104			
Yeni pazarlara/hatlara giriş öncesi risk almama (önceden çok ayrıntılı çalışmalar yapma).	Between Groups	29,698	5	5,94	5,585	0
	Within Groups	105,293	99	1,064		
	Total	134,99	104			
Hizmet anlayışını tümünden değiştirme ve/veya iyileştirmek.	Between Groups	37,106	5	7,421	5,286	0
	Within Groups	140,404	100	1,404		
	Total	177,509	105			
Yeni ürünler/hizmetler geliştirmek ve ürün/hizmet çeşitlendirmek.	Between Groups	41,515	5	8,303	11,501	0
	Within Groups	71,475	99	0,722		
	Total	112,99	104			
Diğer şirketlerden farklı ürünler geliştirme (farklılaşma).	Between Groups	47,337	5	9,467	8,868	0
	Within Groups	104,624	98	1,068		
	Total	151,962	103			
Müşteri hizmetlerini eksiksiz sunmak.	Between Groups	13,309	5	2,662	4,024	0,002
	Within Groups	65,491	99	0,662		
	Total	78,8	104			
Farklı müşteri kitleleri için farklı ürünler geliştirmek.	Between Groups	25,123	5	5,025	5,745	0
	Within Groups	86,591	99	0,875		
	Total	111,714	104			
Yeni pazarlama/satış teknikleri geliştirmek.	Between Groups	32,797	5	6,559	6,709	0
	Within Groups	95,819	98	0,978		
	Total	128,615	103			
Yeni dağıtım (bilet satış) kanalları geliştirmek.	Between Groups	55,158	5	11,032	10,428	0
	Within Groups	105,785	100	1,058		
	Total	160,943	105			
Müşteri hedef kitlesini değiştirmek.	Between Groups	23,323	5	4,665	4,135	0,002
	Within Groups	111,668	99	1,128		
	Total	134,99	104			
Her zaman en yüksek ürün/hizmet kalitesini sunmak ve hizmette kaliteyi ve farklılığı öne çıkarmak.	Between Groups	24,484	5	4,897	3,228	0,01
	Within Groups	151,676	100	1,517		
	Total	176,16	105			

Tablo C.3 (Devam): İş modeli uygulamaları annova post-hoc shefe testi sonuçları: ANNOVA.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ürün/hizmet alımında maliyetlerini azaltıcı yeni uygulamalar geliştirme (örneğin yakıt alımlarında önceden anlaşma yapmak).	Between Groups	11,97	5	2,394	3,163	0,011
	Within Groups	74,944	99	0,757		
	Total	86,914	104			
Geniş ürün/hizmet yelpazesi sunmak.	Between Groups	24,485	5	4,897	3,667	0,004
	Within Groups	133,553	100	1,336		
	Total	158,038	105			
Ürün/hizmetlerde düşük bilet ücretini ön plana çıkarmak.	Between Groups	69,757	5	13,951	27,47	0
	Within Groups	49,772	98	0,508		
	Total	119,529	103			
Pazarın belirli bir bölümüne ürün/hizmet sunma (belirli müşteri kitlesine yönelme).	Between Groups	11,133	5	2,227	1,484	0,202
	Within Groups	150,008	100	1,5		
	Total	161,142	105			
Yüksek kaliteli pazarlara ve yüksek gelir gruplarını hedeflemek.	Between Groups	20,971	5	4,194	3,447	0,006
	Within Groups	121,68	100	1,217		
	Total	142,651	105			
Çok sıkı kalite kontrol süreci uygulamak.	Between Groups	5,999	5	1,2	1,399	0,231
	Within Groups	85,775	100	0,858		
	Total	91,774	105			
Deneyimli ve nitelikli personel istihdamına öncelik vermek.	Between Groups	19,262	5	3,852	4,688	0,001
	Within Groups	82,172	100	0,822		
	Total	101,434	105			
Rakiplere göre düşük fiyatlandırma yapmak.	Between Groups	31,74	5	6,348	9,266	0
	Within Groups	67,822	99	0,685		
	Total	99,562	104			
Aracı ve distribütörlere yönelik satış promosyon yapmak	Between Groups	20,482	5	4,096	4,553	0,001
	Within Groups	89,08	99	0,9		
	Total	109,562	104			
Operasyonel faaliyetlerin dağılımı ve etkinliği için değer zinciri analizi uygulamak.	Between Groups	27,646	5	5,529	5,245	0
	Within Groups	104,354	99	1,054		
	Total	132	104			
Temel yetkinlikleri doğrultusunda operasyonel faaliyetleri yürütmek.	Between Groups	10,076	5	2,015	3,832	0,003
	Within Groups	52,057	99	0,526		
	Total	62,133	104			
Temel yetkinlikler dışında bulunan faaliyetleri dışarıdan temin etmek (outsourcing).	Between Groups	21,434	5	4,287	6,128	0
	Within Groups	68,557	98	0,7		
	Total	89,99	103			

Tablo C.4: İş modeli uygulamaları annova Post-Hoc Shefe testi sonuçları: multiple comparisons.

Scheffe							
Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
					Pazar payında öncü olmayı hedeflemek.	A	B
C	0,761	0,455	0,73	-0,78			2,31
D	-0,875	0,399	0,45	-2,23			0,48
E	0,125	0,506	1,00	-1,59			1,84
F	1,034	0,455	0,40	-0,51			2,58
A	-0,511	0,376	0,87	-1,79			0,77
B	C	0,25	0,330	0,99		-0,87	1,37
	D	-1,386 [*]	0,248	0,00		-2,23	-0,54
	E	-0,386	0,398	0,97		-1,74	0,97
	F	0,523	0,330	0,77		-0,6	1,64
	A	-0,761	0,455	0,73		-2,31	0,78
	B	-0,25	0,330	0,99		-1,37	0,87
C	D	-1,636 [*]	0,356	0,00		-2,85	-0,43
	E	-0,636	0,473	0,87		-2,24	0,97
	F	0,273	0,417	0,99		-1,14	1,69
	A	0,875	0,399	0,45		-0,48	2,23
	B	1,386 [*]	0,248	0,00		0,54	2,23
	C	1,636 [*]	0,356	0,00		0,43	2,85
D	E	1	0,420	0,35		-0,43	2,43
	F	1,909 [*]	0,356	0,00		0,7	3,12
	A	-0,125	0,506	1,00		-1,84	1,59
	B	0,386	0,398	0,97		-0,97	1,74
	C	0,636	0,473	0,87		-0,97	2,24
	D	-1	0,420	0,35		-2,43	0,43
E	F	0,909	0,473	0,60	-0,7	2,52	
	A	-1,034	0,455	0,40	-2,58	0,51	
	B	-0,523	0,330	0,77	-1,64	0,6	
	C	-0,273	0,417	0,99	-1,69	1,14	
	D	-1,909 [*]	0,356	0,00	-3,12	-0,7	
	E	-0,909	0,473	0,60	-2,52	0,7	
Pazar payını korumak.	A	B	0,089	0,269	1,00	-0,82	1
		C	0,102	0,323	1,00	-1	1,2
		D	-0,458	0,284	0,76	-1,42	0,51
		E	0,232	0,360	1,00	-0,99	1,46
		F	0,102	0,323	1,00	-1	1,2
		A	-0,089	0,269	1,00	-1	0,82
	B	C	0,013	0,236	1,00	-0,79	0,81
		D	-0,548	0,178	0,10	-1,15	0,06
		E	0,143	0,284	1,00	-0,82	1,11
		F	0,013	0,236	1,00	-0,79	0,81
		A	-0,102	0,323	1,00	-1,2	1
		B	-0,013	0,236	1,00	-0,81	0,79
	C	D	-0,561	0,253	0,44	-1,42	0,3
		E	0,13	0,337	1,00	-1,01	1,27
		F	0	0,297	1,00	-1,01	1,01
		A	0,458	0,284	0,76	-0,51	1,42
		B	0,548	0,178	0,10	-0,06	1,15
		C	0,561	0,253	0,44	-0,3	1,42
	D	E	0,69	0,299	0,38	-0,33	1,71
		F	0,561	0,253	0,44	-0,3	1,42
		A	-0,232	0,360	1,00	-1,46	0,99
		B	-0,143	0,284	1,00	-1,11	0,82
		C	-0,13	0,337	1,00	-1,27	1,01
		D	-0,69	0,299	0,38	-1,71	0,33
E	F	-0,13	0,337	1,00	-1,27	1,01	
	A	-0,102	0,323	1,00	-1,2	0,79	
	B	-0,013	0,236	1,00	-0,81	1,01	
	C	0	0,297	1,00	-1,01	1	
	D	-0,561	0,253	0,44	-1,42	0,3	
	E	0,13	0,337	1,00	-1,01	1,27	

Tablo C.4 (Devam): İş modeli uygulamaları annova Post-Hoc Shefe testi sonuçları: multiple comparisons.

Farklı pazarlara geçmek.	A	B	0,239	0,305	0,99	-0,8	1,27
		C	0,398	0,368	0,95	-0,85	1,65
		D	-0,583	0,324	0,66	-1,68	0,52
		E	1,982*	0,410	0,00	0,59	3,38
		F	1,216	0,368	0,06	-0,03	2,47
		A	-0,239	0,305	0,99	-1,27	0,8
	B	C	0,159	0,267	1,00	-0,75	1,07
		D	-,822*	0,201	0,01	-1,51	-0,14
		E	1,744*	0,323	0,00	0,65	2,84
		F	,977*	0,267	0,03	0,07	1,88
		A	-0,398	0,368	0,95	-1,65	0,85
		B	-0,159	0,267	1,00	-1,07	0,75
	C	D	-,981*	0,289	0,05	-1,96	0
		E	1,584*	0,383	0,01	0,28	2,89
		F	0,818	0,338	0,33	-0,33	1,97
		A	0,583	0,324	0,66	-0,52	1,68
		B	,822*	0,201	0,01	0,14	1,51
		C	,981*	0,289	0,05	0	1,96
	D	E	2,565*	0,341	0,00	1,41	3,72
		F	1,799*	0,289	0,00	0,82	2,78
		A	-1,982*	0,410	0,00	-3,38	-0,59
		B	-1,744*	0,323	0,00	-2,84	-0,65
		C	-1,584*	0,383	0,01	-2,89	-0,28
		D	-2,565*	0,341	0,00	-3,72	-1,41
E	F	-0,766	0,383	0,55	-2,07	0,54	
	A	-1,216	0,368	0,06	-2,47	0,03	
	B	-,977*	0,267	0,03	-1,88	-0,07	
	C	-0,818	0,338	0,33	-1,97	0,33	
	D	-1,799*	0,289	0,00	-2,78	-0,82	
	E	0,766	0,383	0,55	-0,54	2,07	
Şirket tanınırlığını geliştirme (reklam faaliyetlerini artırma).	A	B	1,102	0,354	0,09	-0,1	2,3
		C	1,011	0,428	0,36	-0,44	2,46
		D	-0,583	0,376	0,79	-1,86	0,69
		E	1,042	0,497	0,50	-0,65	2,73
		F	2,193*	0,428	0,00	0,74	3,65
		A	-1,102	0,354	0,09	-2,3	0,1
	B	C	-0,091	0,310	1,00	-1,15	0,96
		D	-1,686*	0,234	0,00	-2,48	-0,89
		E	-0,061	0,401	1,00	-1,42	1,3
		F	1,091*	0,310	0,04	0,04	2,15
		A	-1,011	0,428	0,36	-2,46	0,44
		B	0,091	0,310	1,00	-0,96	1,15
	C	D	-1,595*	0,335	0,00	-2,73	-0,46
		E	0,03	0,467	1,00	-1,56	1,62
		F	1,182	0,393	0,12	-0,15	2,52
		A	0,583	0,376	0,79	-0,69	1,86
		B	1,686*	0,234	0,00	0,89	2,48
		C	1,595*	0,335	0,00	0,46	2,73
	D	E	1,625*	0,420	0,02	0,2	3,05
		F	2,777*	0,335	0,00	1,64	3,92
		A	-1,042	0,497	0,50	-2,73	0,65
		B	0,061	0,401	1,00	-1,3	1,42
		C	-0,03	0,467	1,00	-1,62	1,56
		D	-1,625*	0,420	0,02	-3,05	-0,2
E	F	1,152	0,467	0,31	-0,44	2,74	
	A	-2,193*	0,428	0,00	-3,65	-0,74	
	B	-1,091*	0,310	0,04	-2,15	-0,04	
	C	-1,182	0,393	0,12	-2,52	0,15	
	D	-2,777*	0,335	0,00	-3,92	-1,64	
	E	-1,152	0,467	0,31	-2,74	0,44	

Tablo C.4 (Devam): İş modeli uygulamaları annova Post-Hoc Shefe testi sonuçları: multiple comparisons.

Sahip olunan marka değerini (imajı) geliştirmek ve yüksek tutmak.	A	B	0,568	0,365	0,79	-0,67	1,81
		C	2,045*	0,442	0,00	0,55	3,55
		D	-0,25	0,388	1,00	-1,57	1,07
		E	0,357	0,492	0,99	-1,31	2,03
		F	0,864	0,442	0,58	-0,64	2,36
		A	-0,568	0,365	0,79	-1,81	0,67
	B	C	1,477*	0,320	0,00	0,39	2,57
		D	-0,818	0,241	0,05	-1,64	0
		E	-0,211	0,387	1,00	-1,52	1,1
		F	0,295	0,320	0,97	-0,79	1,38
		A	-2,045*	0,442	0,00	-3,55	-0,55
		B	-1,477*	0,320	0,00	-2,57	-0,39
	C	D	-2,295*	0,346	0,00	-3,47	-1,12
		E	-1,688*	0,460	0,03	-3,25	-0,13
		F	-1,182	0,405	0,14	-2,56	0,19
		A	0,25	0,388	1,00	-1,07	1,57
		B	0,818	0,241	0,05	0	1,64
		C	2,295*	0,346	0,00	1,12	3,47
	D	E	0,607	0,408	0,82	-0,78	1,99
		F	1,114	0,346	0,08	-0,06	2,29
		A	-0,357	0,492	0,99	-2,03	1,31
		B	0,211	0,387	1,00	-1,1	1,52
		C	1,688*	0,460	0,03	0,13	3,25
		D	-0,607	0,408	0,82	-1,99	0,78
E	F	0,506	0,460	0,94	-1,05	2,07	
	A	-0,864	0,442	0,58	-2,36	0,64	
	B	-0,295	0,320	0,97	-1,38	0,79	
	C	1,182	0,405	0,14	-0,19	2,56	
	D	-1,114	0,346	0,08	-2,29	0,06	
	E	-0,506	0,460	0,94	-2,07	1,05	
Sürekli pazar araştırmaları ve tahminleri yapma ve pazardaki değişimi öngörmek (bu konuda ayrı bir birime sahip olma).	A	B	0,33	0,344	0,97	-0,84	1,5
		C	0,784	0,415	0,62	-0,63	2,19
		D	-0,792	0,365	0,46	-2,03	0,45
		E	-0,839	0,463	0,66	-2,41	0,73
		F	2,057*	0,415	0,00	0,65	3,47
		A	-0,33	0,344	0,97	-1,5	0,84
	B	C	0,455	0,301	0,81	-0,57	1,48
		D	-1,121*	0,227	0,00	-1,89	-0,35
		E	-1,169	0,364	0,08	-2,4	0,07
		F	1,727*	0,301	0,00	0,7	2,75
		A	-0,784	0,415	0,62	-2,19	0,63
		B	-0,455	0,301	0,81	-1,48	0,57
	C	D	-1,576*	0,325	0,00	-2,68	-0,47
		E	-1,623*	0,432	0,02	-3,09	-0,16
		F	1,273	0,381	0,06	-0,02	2,57
		A	0,792	0,365	0,46	-0,45	2,03
		B	1,121*	0,227	0,00	0,35	1,89
		C	1,576*	0,325	0,00	0,47	2,68
	D	E	-0,048	0,384	1,00	-1,35	1,26
		F	2,848*	0,325	0,00	1,74	3,95
		A	0,839	0,463	0,66	-0,73	2,41
		B	1,169	0,364	0,08	-0,07	2,4
		C	1,623*	0,432	0,02	0,16	3,09
		D	0,048	0,384	1,00	-1,26	1,35
E	F	2,896*	0,432	0,00	1,43	4,36	
	A	-2,057*	0,415	0,00	-3,47	-0,65	
	B	-1,727*	0,301	0,00	-2,75	-0,7	
	C	-1,273	0,381	0,06	-2,57	0,02	
	D	-2,848*	0,325	0,00	-3,95	-1,74	
	E	-2,896*	0,432	0,00	-4,36	-1,43	

Tablo C.4 (Devam): İş modeli uygulamaları annova Post-Hoc Shefe testi sonuçları: multiple comparisons.

Yeni pazarlara/hatlara giriş öncesi risk almama (önceden çok ayrıntılı çalışmalar yapma).	A	B	-0,955	0,396	0,33	-2,3	0,39
		C	-0,068	0,479	1,00	-1,7	1,56
		D	-1,708*	0,421	0,01	-3,14	-0,28
		E	-1,107	0,534	0,51	-2,92	0,71
		F	-0,977	0,479	0,53	-2,6	0,65
		A	0,955	0,396	0,33	-0,39	2,3
	B	C	0,886	0,348	0,27	-0,29	2,07
		D	-0,754	0,262	0,15	-1,64	0,13
		E	-0,153	0,420	1,00	-1,58	1,27
		F	-0,023	0,348	1,00	-1,2	1,16
		A	0,068	0,479	1,00	-1,56	1,70
		B	-0,886	0,348	0,27	-2,07	0,29
	C	D	-1,640*	0,376	0,00	-2,92	-0,37
		E	-1,039	0,499	0,51	-2,73	0,65
		F	-0,909	0,440	0,51	-2,4	0,58
		A	1,708*	0,421	0,01	0,28	3,14
		B	0,754	0,262	0,15	-0,13	1,64
		C	1,640*	0,376	0,00	0,37	2,92
	D	E	0,601	0,443	0,87	-0,9	2,11
		F	0,731	0,376	0,58	-0,54	2,01
		A	1,107	0,534	0,51	-0,71	2,92
		B	0,153	0,420	1,00	-1,27	1,58
		C	1,039	0,499	0,51	-0,65	2,73
		D	-0,601	0,443	0,87	-2,11	0,9
E	F	0,13	0,499	1,00	-1,56	1,82	
	A	0,977	0,479	0,53	-0,65	2,6	
	B	0,023	0,348	1,00	-1,16	1,2	
	C	0,909	0,440	0,51	-0,58	2,4	
	D	-0,731	0,376	0,58	-2,01	0,54	
	E	-0,13	0,499	1,00	-1,82	1,56	
Hizmet anlayışını tümünden değiştirme ve/veya iyileştirmek.	A	B	-0,273	0,455	1,00	-1,82	1,27
		C	0,417	0,541	0,99	-1,42	2,25
		D	-1,25	0,484	0,26	-2,89	0,39
		E	0,429	0,613	0,99	-1,65	2,51
		F	0,364	0,551	0,99	-1,51	2,23
		A	0,273	0,455	1,00	-1,27	1,82
	B	C	0,689	0,386	0,67	-0,62	2
		D	-0,977	0,301	0,07	-2	0,04
		E	0,701	0,482	0,83	-0,94	2,34
		F	0,636	0,399	0,77	-0,72	1,99
		A	-0,417	0,541	0,99	-2,25	1,42
		B	-0,689	0,386	0,67	-2	0,62
	C	D	-1,667*	0,419	0,01	-3,09	-0,24
		E	0,012	0,564	1,00	-1,9	1,93
		F	-0,053	0,495	1,00	-1,73	1,63
		A	1,25	0,484	0,26	-0,39	2,89
		B	0,977	0,301	0,07	-0,04	2
		C	1,667*	0,419	0,01	0,24	3,09
	D	E	1,679	0,509	0,06	-0,05	3,41
		F	1,614*	0,431	0,02	0,15	3,08
		A	-0,429	0,613	0,99	-2,51	1,65
		B	-0,701	0,482	0,83	-2,34	0,94
		C	-0,012	0,564	1,00	-1,93	1,9
		D	-1,679	0,509	0,06	-3,41	0,05
E	F	-0,065	0,573	1,00	-2,01	1,88	
	A	-0,364	0,551	0,99	-2,23	1,51	
	B	-0,636	0,399	0,77	-1,99	0,72	
	C	0,053	0,495	1,00	-1,63	1,73	
	D	-1,614*	0,431	0,02	-3,08	-0,15	
	E	0,065	0,573	1,00	-1,88	2,01	

Tablo C.4 (Devam): İş modeli uygulamaları annova Post-Hoc Shefe testi sonuçları: multiple comparisons.

Yeni ürünler/hizmetler geliştirmek ve ürün/hizmet çeşitlendirmek.	A	B	0,461	0,346	0,88	-0,71	1,64
		C	0,726	0,404	0,67	-0,65	2,1
		D	-0,357	0,365	0,97	-1,6	0,88
		E	1,429	0,454	0,09	-0,11	2,97
		F	1,688 [*]	0,411	0,01	0,29	3,08
		A	-0,461	0,346	0,88	-1,64	0,71
	B	C	0,265	0,277	0,97	-0,67	1,2
		D	-,818 [*]	0,216	0,02	-1,55	-0,09
		E	0,968	0,346	0,18	-0,21	2,14
		F	1,227 [*]	0,286	0,00	0,25	2,2
		A	-0,726	0,404	0,67	-2,1	0,65
		B	-0,265	0,277	0,97	-1,2	0,67
	C	D	-1,083 [*]	0,300	0,03	-2,1	-0,06
		E	0,702	0,404	0,70	-0,67	2,07
		F	0,962	0,355	0,21	-0,24	2,17
		A	0,357	0,365	0,97	-0,88	1,6
		B	,818 [*]	0,216	0,02	0,09	1,55
		C	1,083 [*]	0,300	0,03	0,06	2,1
	D	E	1,786 [*]	0,365	0,00	0,55	3,03
		F	2,045 [*]	0,309	0,00	0,99	3,1
		A	-1,429	0,454	0,09	-2,97	0,11
		B	-0,968	0,346	0,18	-2,14	0,21
		C	-0,702	0,404	0,70	-2,07	0,67
		D	-1,786 [*]	0,365	0,00	-3,03	-0,55
E	F	0,26	0,411	1,00	-1,14	1,65	
	A	-1,688 [*]	0,411	0,01	-3,08	-0,29	
	B	-1,227 [*]	0,286	0,00	-2,2	-0,25	
	C	-0,962	0,355	0,21	-2,17	0,24	
	D	-2,045 [*]	0,309	0,00	-3,1	-0,99	
	E	-0,26	0,411	1,00	-1,65	1,14	
Diğer şirketlerden farklı ürünler geliştirme (farklılaşma).	A	B	0,933	0,398	0,37	-0,42	2,28
		C	1,284	0,480	0,22	-0,35	2,91
		D	0	0,422	1,00	-1,43	1,43
		E	1,661	0,535	0,10	-0,16	3,48
		F	2,102 [*]	0,480	0,00	0,47	3,73
		A	-0,933	0,398	0,37	-2,28	0,42
	B	C	0,351	0,349	0,96	-0,83	1,54
		D	-,933 [*]	0,263	0,04	-1,83	-0,04
		E	0,728	0,421	0,70	-0,7	2,16
		F	1,169	0,349	0,06	-0,02	2,35
		A	-1,284	0,480	0,22	-2,91	0,35
		B	-0,351	0,349	0,96	-1,54	0,83
	C	D	-1,284 [*]	0,376	0,05	-2,56	-0,01
		E	0,377	0,500	0,99	-1,32	2,07
		F	0,818	0,441	0,63	-0,68	2,31
		A	0	0,422	1,00	-1,43	1,43
		B	,933 [*]	0,263	0,04	0,04	1,83
		C	1,284 [*]	0,376	0,05	0,01	2,56
	D	E	1,661 [*]	0,444	0,02	0,15	3,17
		F	2,102 [*]	0,376	0,00	0,82	3,38
		A	-1,661	0,535	0,10	-3,48	0,16
		B	-0,728	0,421	0,70	-2,16	0,7
		C	-0,377	0,500	0,99	-2,07	1,32
		D	-1,661 [*]	0,444	0,02	-3,17	-0,15
E	F	0,442	0,500	0,98	-1,26	2,14	
	A	-2,102 [*]	0,480	0,00	-3,73	-0,47	
	B	-1,169	0,349	0,06	-2,35	0,02	
	C	-0,818	0,441	0,63	-2,31	0,68	
	D	-2,102 [*]	0,376	0,00	-3,38	-0,82	
	E	-0,442	0,500	0,98	-2,14	1,26	

Tablo C.4 (Devam): İş modeli uygulamaları annova Post-Hoc Shefe testi sonuçları: multiple comparisons.

Müşteri hizmetlerini eksiksiz sunmak.	A	B	0,545	0,313	0,69	-0,52	1,61
		C	1,500 [*]	0,378	0,01	0,22	2,78
		D	0,792	0,332	0,35	-0,34	1,92
		E	1,071	0,421	0,27	-0,36	2,5
		F	0,591	0,378	0,78	-0,69	1,87
		A	-0,545	0,313	0,69	-1,61	0,52
	B	C	,955 [*]	0,274	0,04	0,02	1,89
		D	0,246	0,206	0,92	-0,45	0,95
		E	0,526	0,331	0,77	-0,6	1,65
		F	0,045	0,274	1,00	-0,89	0,98
		A	-1,500 [*]	0,378	0,01	-2,78	-0,22
		B	-,955 [*]	0,274	0,04	-1,89	-0,02
	C	D	-0,708	0,296	0,34	-1,71	0,3
		E	-0,429	0,393	0,95	-1,76	0,91
		F	-0,909	0,347	0,24	-2,09	0,27
		A	-0,792	0,332	0,35	-1,92	0,34
		B	-0,246	0,206	0,92	-0,95	0,45
		C	0,708	0,296	0,34	-0,3	1,71
	D	E	0,28	0,349	0,99	-0,91	1,47
		F	-0,201	0,296	0,99	-1,21	0,8
		A	-1,071	0,421	0,27	-2,5	0,36
		B	-0,526	0,331	0,77	-1,65	0,6
		C	0,429	0,393	0,95	-0,91	1,76
		D	-0,28	0,349	0,99	-1,47	0,91
E	F	-0,481	0,393	0,91	-1,82	0,85	
	A	-0,591	0,378	0,78	-1,87	0,69	
	B	-0,045	0,274	1,00	-0,98	0,89	
	C	0,909	0,347	0,24	-0,27	2,09	
	D	0,201	0,296	0,99	-0,8	1,21	
	E	0,481	0,393	0,91	-0,85	1,82	
Farklı müşteri kitleleri için farklı ürünler geliştirmek.	A	B	0,466	0,359	0,89	-0,75	1,69
		C	1,830 [*]	0,435	0,01	0,35	3,31
		D	1	0,382	0,24	-0,3	2,3
		E	1,375	0,484	0,16	-0,27	3,02
		F	0,92	0,435	0,49	-0,56	2,4
		A	-0,466	0,359	0,89	-1,69	0,75
	B	C	1,364 [*]	0,315	0,00	0,29	2,43
		D	0,534	0,237	0,41	-0,27	1,34
		E	0,909	0,381	0,34	-0,38	2,2
		F	0,455	0,315	0,84	-0,62	1,53
		A	-1,830 [*]	0,435	0,01	-3,31	-0,35
		B	-1,364 [*]	0,315	0,00	-2,43	-0,29
	C	D	-0,83	0,341	0,32	-1,99	0,33
		E	-0,455	0,452	0,96	-1,99	1,08
		F	-0,909	0,399	0,40	-2,26	0,45
		A	-1	0,382	0,24	-2,3	0,3
		B	-0,534	0,237	0,41	-1,34	0,27
		C	0,83	0,341	0,32	-0,33	1,99
	D	E	0,375	0,402	0,97	-0,99	1,74
		F	-0,08	0,341	1,00	-1,24	1,08
		A	-1,375	0,484	0,16	-3,02	0,27
		B	-0,909	0,381	0,34	-2,2	0,38
		C	0,455	0,452	0,96	-1,08	1,99
		D	-0,375	0,402	0,97	-1,74	0,99
E	F	-0,455	0,452	0,96	-1,99	1,08	
	A	-0,92	0,435	0,49	-2,4	0,56	
	B	-0,455	0,315	0,84	-1,53	0,62	
	C	0,909	0,399	0,40	-0,45	2,26	
	D	0,08	0,341	1,00	-1,08	1,24	
	E	0,455	0,452	0,96	-1,08	1,99	

Tablo C.4 (Devam): İş modeli uygulamaları annova Post-Hoc Shefe testi sonuçları: multiple comparisons.

Yeni pazarlama/satış teknikleri geliştirmek.	A	B	0,807	0,380	0,48	-0,48	2,1
		C	1,284	0,459	0,18	-0,28	2,84
		D	0,75	0,404	0,63	-0,62	2,12
		E	1,804 ^a	0,512	0,04	0,07	3,54
		F	2,275 ^a	0,469	0,00	0,68	3,87
		A	-0,807	0,380	0,48	-2,1	0,48
	B	C	0,477	0,333	0,84	-0,65	1,61
		D	-0,057	0,251	1,00	-0,91	0,8
		E	0,997	0,402	0,30	-0,37	2,36
		F	1,468 ^a	0,346	0,01	0,29	2,64
		A	-1,284	0,459	0,18	-2,84	0,28
		B	-0,477	0,333	0,84	-1,61	0,65
	C	D	-0,534	0,360	0,82	-1,76	0,69
		E	0,519	0,478	0,95	-1,1	2,14
		F	0,991	0,432	0,39	-0,48	2,46
		A	-0,75	0,404	0,63	-2,12	0,62
		B	0,057	0,251	1,00	-0,8	0,91
		C	0,534	0,360	0,82	-0,69	1,76
	D	E	1,054	0,425	0,30	-0,39	2,5
		F	1,525 ^a	0,372	0,01	0,26	2,79
		A	-1,804 ^a	0,512	0,04	-3,54	-0,07
		B	-0,997	0,402	0,30	-2,36	0,37
		C	-0,519	0,478	0,95	-2,14	1,1
		D	-1,054	0,425	0,30	-2,5	0,39
E	F	0,471	0,487	0,97	-1,18	2,13	
	A	-2,275 ^a	0,469	0,00	-3,87	-0,68	
	B	-1,468 ^a	0,346	0,01	-2,64	-0,29	
	C	-0,991	0,432	0,39	-2,46	0,48	
	D	-1,525 ^a	0,372	0,01	-2,79	-0,26	
	E	-0,471	0,487	0,97	-2,13	1,18	
Yeni dağıtım (bilet satış) kanalları geliştirmek.	A	B	0,045	0,395	1,00	-1,3	1,39
		C	-0,333	0,469	0,99	-1,93	1,26
		D	0,125	0,420	1,00	-1,3	1,55
		E	1,643	0,532	0,10	-0,16	3,45
		F	2,045 ^a	0,478	0,00	0,42	3,67
		A	-0,045	0,395	1,00	-1,39	1,3
	B	C	-0,379	0,335	0,94	-1,52	0,76
		D	0,08	0,261	1,00	-0,81	0,97
		E	1,597 ^a	0,419	0,02	0,18	3,02
		F	2,000 ^a	0,347	0,00	0,82	3,18
		A	0,333	0,469	0,99	-1,26	1,93
		B	0,379	0,335	0,94	-0,76	1,52
	C	D	0,458	0,364	0,90	-0,78	1,69
		E	1,976 ^a	0,489	0,01	0,32	3,64
		F	2,379 ^a	0,429	0,00	0,92	3,84
		A	-0,125	0,420	1,00	-1,55	1,3
		B	-0,08	0,261	1,00	-0,97	0,81
		C	-0,458	0,364	0,90	-1,69	0,78
	D	E	1,518 ^a	0,442	0,05	0,02	3,02
		F	1,920 ^a	0,374	0,00	0,65	3,19
		A	-1,643	0,532	0,10	-3,45	0,16
		B	-1,597 ^a	0,419	0,02	-3,02	-0,18
		C	-1,976 ^a	0,489	0,01	-3,64	-0,32
		D	-1,518 ^a	0,442	0,05	-3,02	-0,02
E	F	0,403	0,497	0,99	-1,29	2,09	
	A	-2,045 ^a	0,478	0,00	-3,67	-0,42	
	B	-2,000 ^a	0,347	0,00	-3,18	-0,82	
	C	-2,379 ^a	0,429	0,00	-3,84	-0,92	
	D	-1,920 ^a	0,374	0,00	-3,19	-0,65	
	E	-0,403	0,497	0,99	-2,09	1,29	

Tablo C.4 (Devam): İş modeli uygulamaları annova Post-Hoc Shefe testi sonuçları: multiple comparisons.

Müşteri hedef kitlesini değiştirmek.	A	B	0,826	0,409	0,54	-0,56	2,21
		C	0,917	0,485	0,61	-0,73	2,56
		D	0,292	0,434	0,99	-1,18	1,76
		E	1,929 ^a	0,550	0,04	0,06	3,8
		F	1,318	0,493	0,22	-0,36	2,99
		A	-0,826	0,409	0,54	-2,21	0,56
	B	C	0,091	0,347	1,00	-1,09	1,27
		D	-0,534	0,271	0,57	-1,45	0,39
		E	1,103	0,433	0,27	-0,37	2,57
		F	0,493	0,359	0,86	-0,73	1,71
		A	-0,917	0,485	0,61	-2,56	0,73
		B	-0,091	0,347	1,00	-1,27	1,09
	C	D	-0,625	0,375	0,74	-1,9	0,65
		E	1,012	0,505	0,55	-0,7	2,73
		F	0,402	0,443	0,98	-1,1	1,91
		A	-0,292	0,434	0,99	-1,76	1,18
		B	0,534	0,271	0,57	-0,39	1,45
		C	0,625	0,375	0,74	-0,65	1,9
	D	E	1,637 [†]	0,456	0,03	0,09	3,19
		F	1,027	0,387	0,23	-0,29	2,34
		A	-1,929 ^a	0,550	0,04	-3,8	-0,06
		B	-1,103	0,433	0,27	-2,57	0,37
		C	-1,012	0,505	0,55	-2,73	0,7
		D	-1,637 [†]	0,456	0,03	-3,19	-0,09
E	F	-0,61	0,513	0,92	-2,35	1,13	
	A	-1,318	0,493	0,22	-2,99	0,36	
	B	-0,493	0,359	0,86	-1,71	0,73	
	C	-0,402	0,443	0,98	-1,91	1,1	
	D	-1,027	0,387	0,23	-2,34	0,29	
	E	0,61	0,513	0,92	-1,13	2,35	
Her zaman en yüksek ürün/hizmet kalitesini sunmak ve hizmette kaliteyi ve farklılığı öne çıkarmak.	A	B	0,58	0,473	0,91	-1,03	2,19
		C	1,708	0,562	0,11	-0,2	3,62
		D	0,5	0,503	0,96	-1,21	2,21
		E	1,554	0,637	0,32	-0,61	3,72
		F	0,307	0,572	1,00	-1,64	2,25
		A	-0,58	0,473	0,91	-2,19	1,03
	B	C	1,129	0,401	0,17	-0,23	2,49
		D	-0,08	0,313	1,00	-1,14	0,98
		E	0,974	0,501	0,58	-0,73	2,68
		F	-0,273	0,415	0,99	-1,68	1,14
		A	-1,708	0,562	0,11	-3,62	0,2
		B	-1,129	0,401	0,17	-2,49	0,23
	C	D	-1,208	0,435	0,18	-2,69	0,27
		E	-0,155	0,586	1,00	-2,14	1,83
		F	-1,402	0,514	0,20	-3,15	0,34
		A	-0,5	0,503	0,96	-2,21	1,21
		B	0,08	0,313	1,00	-0,98	1,14
		C	1,208	0,435	0,18	-0,27	2,69
	D	E	1,054	0,529	0,56	-0,74	2,85
		F	-0,193	0,448	1,00	-1,72	1,33
		A	-1,554	0,637	0,32	-3,72	0,61
		B	-0,974	0,501	0,58	-2,68	0,73
		C	0,155	0,586	1,00	-1,83	2,14
		D	-1,054	0,529	0,56	-2,85	0,74
E	F	-1,247	0,595	0,50	-3,27	0,77	
	A	-0,307	0,572	1,00	-2,25	1,64	
	B	0,273	0,415	0,99	-1,14	1,68	
	C	1,402	0,514	0,20	-0,34	3,15	
	D	0,193	0,448	1,00	-1,33	1,72	
	E	1,247	0,595	0,50	-0,77	3,27	

Tablo C.4 (Devam): İş modeli uygulamaları annova Post-Hoc Shefe testi sonuçları: multiple comparisons.

Ürün/hizmet alımında maliyetlerini azaltıcı yeni uygulamalar geliştirme (örneğin yakıt alımlarında önceden anlaşma yapmak).	A	B	-0,029	0,335	1,00	-1,17	1,11
		C	0,5	0,397	0,90	-0,85	1,85
		D	-0,042	0,355	1,00	-1,25	1,16
		E	1,107	0,450	0,31	-0,42	2,64
	B	F	-0,295	0,404	0,99	-1,67	1,08
		A	0,029	0,335	1,00	-1,11	1,17
		C	0,529	0,284	0,63	-0,44	1,49
		D	-0,013	0,222	1,00	-0,77	0,74
	C	E	1,136	0,355	0,08	-0,07	2,34
		F	-0,266	0,294	0,98	-1,26	0,73
		A	-0,5	0,397	0,90	-1,85	0,85
		B	-0,529	0,284	0,63	-1,49	0,44
	D	D	-0,542	0,308	0,69	-1,59	0,5
		E	0,607	0,414	0,83	-0,8	2,01
		F	-0,795	0,363	0,45	-2,03	0,44
		A	0,042	0,355	1,00	-1,16	1,25
	E	B	0,013	0,222	1,00	-0,74	0,77
		C	0,542	0,308	0,69	-0,5	1,59
		E	1,149	0,374	0,10	-0,12	2,42
		F	-0,254	0,317	0,99	-1,33	0,82
	F	A	-1,107	0,450	0,31	-2,64	0,42
		B	-1,136	0,355	0,08	-2,34	0,07
		C	-0,607	0,414	0,83	-2,01	0,8
		D	-1,149	0,374	0,10	-2,42	0,12
A	F	-1,403	0,421	0,06	-2,83	0,03	
	A	0,295	0,404	0,99	-1,08	1,67	
	B	0,266	0,294	0,98	-0,73	1,26	
	C	0,795	0,363	0,45	-0,44	2,03	
B	D	0,254	0,317	0,99	-0,82	1,33	
	E	1,403	0,421	0,06	-0,03	2,83	
	B	0,523	0,444	0,93	-0,99	2,03	
	C	0,833	0,527	0,78	-0,96	2,62	
C	D	-0,5	0,472	0,95	-2,1	1,1	
	E	0,75	0,598	0,90	-1,28	2,78	
	F	0,659	0,537	0,91	-1,16	2,48	
	A	-0,523	0,444	0,93	-2,03	0,99	
D	C	0,311	0,376	0,98	-0,97	1,59	
	D	-1,023*	0,293	0,04	-2,02	-0,03	
	E	0,227	0,470	1,00	-1,37	1,82	
	F	0,136	0,390	1,00	-1,19	1,46	
E	A	-0,833	0,527	0,78	-2,62	0,96	
	B	-0,311	0,376	0,98	-1,59	0,97	
	D	-1,333	0,409	0,07	-2,72	0,05	
	E	-0,083	0,550	1,00	-1,95	1,78	
F	F	-0,174	0,482	1,00	-1,81	1,46	
	A	0,5	0,472	0,95	-1,1	2,1	
	B	1,023*	0,293	0,04	0,03	2,02	
	C	1,333	0,409	0,07	-0,05	2,72	
A	E	1,25	0,496	0,28	-0,44	2,94	
	F	1,159	0,421	0,19	-0,27	2,59	
	A	-0,75	0,598	0,90	-2,78	1,28	
	B	-0,227	0,470	1,00	-1,82	1,37	
B	C	0,083	0,550	1,00	-1,78	1,95	
	D	-1,25	0,496	0,28	-2,94	0,44	
	F	-0,091	0,559	1,00	-1,99	1,81	
	A	-0,659	0,537	0,91	-2,48	1,16	
C	B	-0,136	0,390	1,00	-1,46	1,19	
	C	0,174	0,482	1,00	-1,46	1,81	
	D	-1,159	0,421	0,19	-2,59	0,27	
	E	0,091	0,559	1,00	-1,81	1,99	

Tablo C.4 (Devam): İş modeli uygulamaları annova Post-Hoc Shefe testi sonuçları: multiple comparisons.

Ürün/hizmetlerde düşük bilet ücretini ön plana çıkarmak.	A	B	-1,101*	0,275	0,01	-2,03	-0,17
		C	-1,375*	0,325	0,01	-2,48	-0,27
		D	-1,792*	0,291	0,00	-2,78	-0,8
		E	-0,411	0,369	0,94	-1,66	0,84
		F	0,966	0,331	0,14	-0,16	2,09
		A	1,101*	0,275	0,01	0,17	2,03
	B	C	-0,274	0,233	0,93	-1,07	0,52
		D	-,690*	0,182	0,02	-1,31	-0,07
		E	0,69	0,291	0,35	-0,3	1,68
		F	2,067*	0,241	0,00	1,25	2,89
		A	1,375*	0,325	0,01	0,27	2,48
		B	0,274	0,233	0,93	-0,52	1,07
	C	D	-0,417	0,252	0,74	-1,27	0,44
		E	0,964	0,339	0,16	-0,19	2,12
		F	2,341*	0,297	0,00	1,33	3,35
		A	1,792*	0,291	0,00	0,8	2,78
		B	-,690*	0,182	0,02	0,07	1,31
		C	0,417	0,252	0,74	-0,44	1,27
	D	E	1,381*	0,306	0,00	0,34	2,42
		F	2,758*	0,259	0,00	1,88	3,64
		A	0,411	0,369	0,94	-0,84	1,66
		B	-0,69	0,291	0,35	-1,68	0,3
		C	-0,964	0,339	0,16	-2,12	0,19
		D	-1,381*	0,306	0,00	-2,42	-0,34
E	F	1,377*	0,345	0,01	0,21	2,55	
	A	-0,966	0,331	0,14	-2,09	0,16	
	B	-2,067*	0,241	0,00	-2,89	-1,25	
	C	-2,341*	0,297	0,00	-3,35	-1,33	
	D	-2,758*	0,259	0,00	-3,64	-1,88	
	E	-1,377*	0,345	0,01	-2,55	-0,21	
Pazarın belirli bir bölümüne ürün/hizmet sunma (belirli müşteri kitlesine yönelme).	A	B	-0,398	0,471	0,98	-2	1,2
		C	-0,042	0,559	1,00	-1,94	1,86
		D	-0,958	0,500	0,60	-2,66	0,74
		E	-0,839	0,634	0,88	-2,99	1,31
		F	-0,67	0,569	0,92	-2,6	1,26
		A	0,398	0,471	0,98	-1,2	2
	B	C	0,356	0,399	0,98	-1	1,71
		D	-0,561	0,311	0,66	-1,62	0,49
		E	-0,442	0,498	0,98	-2,13	1,25
		F	-0,273	0,413	0,99	-1,67	1,13
		A	0,042	0,559	1,00	-1,86	1,94
		B	-0,356	0,399	0,98	-1,71	1
	C	D	-0,917	0,433	0,49	-2,39	0,55
		E	-0,798	0,582	0,87	-2,78	1,18
		F	-0,629	0,511	0,91	-2,36	1,11
		A	0,958	0,500	0,60	-0,74	2,66
		B	0,561	0,311	0,66	-0,49	1,62
		C	0,917	0,433	0,49	-0,55	2,39
	D	E	0,119	0,526	1,00	-1,67	1,91
		F	0,288	0,446	1,00	-1,23	1,8
		A	0,839	0,634	0,88	-1,31	2,99
		B	0,442	0,498	0,98	-1,25	2,13
		C	0,798	0,582	0,87	-1,18	2,78
		D	-0,119	0,526	1,00	-1,91	1,67
E	F	0,169	0,592	1,00	-1,84	2,18	
	A	0,67	0,569	0,92	-1,26	2,6	
	B	0,273	0,413	0,99	-1,13	1,67	
	C	0,629	0,511	0,91	-1,11	2,36	
	D	-0,288	0,446	1,00	-1,8	1,23	
	E	-0,169	0,592	1,00	-2,18	1,84	

Tablo C.4 (Devam): İş modeli uygulamaları annova Post-Hoc Shefe testi sonuçları: multiple comparisons.

Yüksek kaliteli pazarlara ve yüksek gelir gruplarını hedeflemek.	A	B	-0,011	0,424	1,00	-1,45	1,43
		C	-0,042	0,503	1,00	-1,75	1,67
		D	-1,042	0,450	0,38	-2,57	0,49
		E	-0,304	0,571	1,00	-2,24	1,63
		F	0,216	0,513	1,00	-1,52	1,96
		A	0,011	0,424	1,00	-1,43	1,45
	B	C	-0,03	0,359	1,00	-1,25	1,19
		D	-1,030*	0,280	0,02	-1,98	-0,08
		E	-0,292	0,449	0,99	-1,82	1,23
		F	0,227	0,372	1,00	-1,04	1,49
		A	0,042	0,503	1,00	-1,67	1,75
		B	0,03	0,359	1,00	-1,19	1,25
	C	D	-1	0,390	0,26	-2,32	0,32
		E	-0,262	0,525	1,00	-2,04	1,52
		F	0,258	0,460	1,00	-1,31	1,82
		A	1,042	0,450	0,38	-0,49	2,57
		B	1,030*	0,280	0,02	0,08	1,98
		C	1	0,390	0,26	-0,32	2,32
	D	E	0,738	0,474	0,79	-0,87	2,35
		F	1,258	0,402	0,09	-0,11	2,62
		A	0,304	0,571	1,00	-1,63	2,24
		B	0,292	0,449	0,99	-1,23	1,82
		C	0,262	0,525	1,00	-1,52	2,04
		D	-0,738	0,474	0,79	-2,35	0,87
E	F	0,519	0,533	0,97	-1,29	2,33	
	A	-0,216	0,513	1,00	-1,96	1,52	
	B	-0,227	0,372	1,00	-1,49	1,04	
	C	-0,258	0,460	1,00	-1,82	1,31	
	D	-1,258	0,402	0,09	-2,62	0,11	
	E	-0,519	0,533	0,97	-2,33	1,29	
Çok sıkı kalite kontrol süreci uygulamak.	A	B	0,011	0,356	1,00	-1,2	1,22
		C	0,375	0,423	0,98	-1,06	1,81
		D	-0,417	0,378	0,94	-1,7	0,87
		E	0,196	0,479	1,00	-1,43	1,82
		F	-0,011	0,430	1,00	-1,47	1,45
		A	-0,011	0,356	1,00	-1,22	1,2
	B	C	0,364	0,302	0,92	-0,66	1,39
		D	-0,428	0,235	0,65	-1,23	0,37
		E	0,185	0,377	1,00	-1,09	1,46
		F	-0,023	0,312	1,00	-1,08	1,04
		A	-0,375	0,423	0,98	-1,81	1,06
		B	-0,364	0,302	0,92	-1,39	0,66
	C	D	-0,792	0,327	0,33	-1,9	0,32
		E	-0,179	0,440	1,00	-1,67	1,32
		F	-0,386	0,387	0,96	-1,7	0,93
		A	0,417	0,378	0,94	-0,87	1,7
		B	0,428	0,235	0,65	-0,37	1,23
		C	0,792	0,327	0,33	-0,32	1,9
	D	E	0,613	0,398	0,79	-0,74	1,96
		F	0,405	0,337	0,92	-0,74	1,55
		A	-0,196	0,479	1,00	-1,82	1,43
		B	-0,185	0,377	1,00	-1,46	1,09
		C	0,179	0,440	1,00	-1,32	1,67
		D	-0,613	0,398	0,79	-1,96	0,74
E	F	-0,208	0,448	1,00	-1,73	1,31	
	A	0,011	0,430	1,00	-1,45	1,47	
	B	0,023	0,312	1,00	-1,04	1,08	
	C	0,386	0,387	0,96	-0,93	1,7	
	D	-0,405	0,337	0,92	-1,55	0,74	
	E	0,208	0,448	1,00	-1,31	1,73	

Tablo C.4 (Devam): İş modeli uygulamaları annova Post-Hoc Shefe testi sonuçları: multiple comparisons.

Deneyimli ve nitelikli personel istihdamına öncelik vermek.	A	B	-1,034	0,348	0,13	-2,22	0,15
		C	0,042	0,414	1,00	-1,36	1,45
		D	-0,375	0,370	0,96	-1,63	0,88
		E	-0,732	0,469	0,79	-2,32	0,86
		F	-1,057	0,421	0,29	-2,49	0,37
		A	1,034	0,348	0,13	-0,15	2,22
	B	C	1,076 [*]	0,295	0,03	0,07	2,08
		D	0,659	0,230	0,16	-0,12	1,44
		E	0,302	0,369	0,98	-0,95	1,55
		F	-0,023	0,306	1,00	-1,06	1,01
		A	-0,042	0,414	1,00	-1,45	1,36
		B	-1,076 [*]	0,295	0,03	-2,08	-0,07
	C	D	-0,417	0,320	0,89	-1,5	0,67
		E	-0,774	0,431	0,67	-2,24	0,69
		F	-1,098	0,378	0,15	-2,38	0,19
		A	0,375	0,370	0,96	-0,88	1,63
		B	-0,659	0,230	0,16	-1,44	0,12
		C	0,417	0,320	0,89	-0,67	1,5
	D	E	-0,357	0,389	0,97	-1,68	0,96
		F	-0,682	0,330	0,52	-1,8	0,44
		A	0,732	0,469	0,79	-0,86	2,32
		B	-0,302	0,369	0,98	-1,55	0,95
		C	0,774	0,431	0,67	-0,69	2,24
		D	0,357	0,389	0,97	-0,96	1,68
E	F	-0,325	0,438	0,99	-1,81	1,16	
	A	1,057	0,421	0,29	-0,37	2,49	
	B	0,023	0,306	1,00	-1,01	1,06	
	C	1,098	0,378	0,15	-0,19	2,38	
	D	0,682	0,330	0,52	-0,44	1,8	
	E	0,325	0,438	0,99	-1,16	1,81	
Rakiplere göre düşük fiyatlandırma yapmak.	A	B	-0,42	0,318	0,88	-1,5	0,66
		C	-1,17	0,385	0,11	-2,48	0,14
		D	-0,958	0,338	0,17	-2,11	0,19
		E	-0,625	0,428	0,83	-2,08	0,83
		F	0,83	0,385	0,47	-0,48	2,14
		A	0,42	0,318	0,88	-0,66	1,5
	B	C	-0,75	0,279	0,22	-1,7	0,2
		D	-0,538	0,210	0,27	-1,25	0,18
		E	-0,205	0,337	1,00	-1,35	0,94
		F	1,250 [*]	0,279	0,00	0,3	2,2
		A	1,17	0,385	0,11	-0,14	2,48
		B	0,75	0,279	0,22	-0,2	1,7
	C	D	0,212	0,301	0,99	-0,81	1,24
		E	0,545	0,400	0,87	-0,81	1,9
		F	2,000 [*]	0,353	0,00	0,8	3,2
		A	0,958	0,338	0,17	-0,19	2,11
		B	0,538	0,210	0,27	-0,18	1,25
		C	-0,212	0,301	0,99	-1,24	0,81
	D	E	0,333	0,356	0,97	-0,87	1,54
		F	1,788 [*]	0,301	0,00	0,76	2,81
		A	0,625	0,428	0,83	-0,83	2,08
		B	0,205	0,337	1,00	-0,94	1,35
		C	-0,545	0,400	0,87	-1,9	0,81
		D	-0,333	0,356	0,97	-1,54	0,87
E	F	1,455 [*]	0,400	0,03	0,1	2,81	
	A	-0,83	0,385	0,47	-2,14	0,48	
	B	-1,250 [*]	0,279	0,00	-2,2	-0,3	
	C	-2,000 [*]	0,353	0,00	-3,2	-0,8	
	D	-1,788 [*]	0,301	0,00	-2,81	-0,76	
	E	-1,455 [*]	0,400	0,03	-2,81	-0,1	

Tablo C.4 (Devam): İş modeli uygulamaları annova Post-Hoc Shefe testi sonuçları: multiple comparisons.

Aracı ve distribütörlere yönelik satış promosyon yapmak	A	B	0,716	0,365	0,57	-0,52	1,95
		C	-0,193	0,441	1,00	-1,69	1,3
		D	0,167	0,387	1,00	-1,15	1,48
		E	-0,089	0,491	1,00	-1,76	1,58
		F	1,261	0,441	0,16	-0,24	2,76
		B	A	-0,716	0,365	0,57	-1,95
	C		-0,909	0,320	0,16	-1,99	0,18
	D		-0,549	0,241	0,40	-1,37	0,27
	E		-0,805	0,386	0,50	-2,12	0,51
	F		0,545	0,320	0,71	-0,54	1,63
	C		A	0,193	0,441	1,00	-1,3
		B	0,909	0,320	0,16	-0,18	1,99
		D	0,36	0,345	0,95	-0,81	1,53
		E	0,104	0,459	1,00	-1,45	1,66
		F	1,455*	0,404	0,03	0,08	2,83
		D	A	-0,167	0,387	1,00	-1,48
	B		0,549	0,241	0,40	-0,27	1,37
	C		-0,36	0,345	0,95	-1,53	0,81
	E		-0,256	0,407	1,00	-1,64	1,13
	F		1,095	0,345	0,08	-0,08	2,27
	E		A	0,089	0,491	1,00	-1,58
		B	0,805	0,386	0,50	-0,51	2,12
		C	-0,104	0,459	1,00	-1,66	1,45
		D	0,256	0,407	1,00	-1,13	1,64
F		1,351	0,459	0,13	-0,21	2,91	
F		A	-1,261	0,441	0,16	-2,76	0,24
	B	-0,545	0,320	0,71	-1,63	0,54	
	C	-1,455*	0,404	0,03	-2,83	-0,08	
	D	-1,095	0,345	0,08	-2,27	0,08	
	E	-1,351	0,459	0,13	-2,91	0,21	
	Operasyonel faaliyetlerin dağılımı ve etkinliği için değer zinciri analizi uygulamak.	A	B	0,057	0,395	1,00	-1,28
C			0,034	0,477	1,00	-1,59	1,65
D			-0,208	0,419	1,00	-1,63	1,21
E			-0,304	0,531	1,00	-2,11	1,5
F			1,58	0,477	0,06	-0,04	3,2
B			A	-0,057	0,395	1,00	-1,4
		C	-0,023	0,346	1,00	-1,2	1,15
		D	-0,265	0,261	0,96	-1,15	0,62
		E	-0,36	0,418	0,98	-1,78	1,06
		F	1,523*	0,346	0,00	0,35	2,7
		C	A	-0,034	0,477	1,00	-1,65
B			0,023	0,346	1,00	-1,15	1,2
D			-0,242	0,374	1,00	-1,51	1,03
E			-0,338	0,496	0,99	-2,02	1,35
F			1,545*	0,438	0,04	0,06	3,03
D			A	0,208	0,419	1,00	-1,21
		B	0,265	0,261	0,96	-0,62	1,15
		C	0,242	0,374	1,00	-1,03	1,51
		E	-0,095	0,441	1,00	-1,59	1,4
		F	1,788*	0,374	0,00	0,52	3,06
		E	A	0,304	0,531	1,00	-1,5
B			0,36	0,418	0,98	-1,06	1,78
C			0,338	0,496	0,99	-1,35	2,02
D			0,095	0,441	1,00	-1,4	1,59
F	1,883*		0,496	0,02	0,2	3,57	
F	A		-1,58	0,477	0,06	-3,2	0,04
	B	-1,523*	0,346	0,00	-2,7	-0,35	
	C	-1,545*	0,438	0,04	-3,03	-0,06	
	D	-1,788*	0,374	0,00	-3,06	-0,52	
	E	-1,883*	0,496	0,02	-3,57	-0,2	

Tablo C.4 (Devam): İş modeli uygulamaları annova Post-Hoc Shefe testi sonuçları: multiple comparisons.

Temel yetkinlikleri doğrultusunda operasyonel faaliyetleri yürütmek.	A	B	-0,341	0,279	0,91	-1,29	0,61
		C	0,227	0,337	0,99	-0,92	1,37
		D	-0,583	0,296	0,57	-1,59	0,42
		E	-0,214	0,375	1,00	-1,49	1,06
		F	-0,955	0,337	0,17	-2,1	0,19
		A	0,341	0,279	0,91	-0,61	1,29
	B	C	0,568	0,244	0,38	-0,26	1,4
		D	-0,242	0,184	0,88	-0,87	0,38
		E	0,127	0,295	1,00	-0,88	1,13
		F	-0,614	0,244	0,29	-1,44	0,22
		A	-0,227	0,337	0,99	-1,37	0,92
		B	-0,568	0,244	0,38	-1,4	0,26
	C	D	-0,811	0,264	0,10	-1,71	0,09
		E	-0,442	0,351	0,90	-1,63	0,75
		F	-1,182 [*]	0,309	0,02	-2,23	-0,13
		A	0,583	0,296	0,57	-0,42	1,59
		B	0,242	0,184	0,88	-0,38	0,87
		C	0,811	0,264	0,10	-0,09	1,71
	D	E	0,369	0,311	0,92	-0,69	1,43
		F	-0,371	0,264	0,85	-1,27	0,53
		A	0,214	0,375	1,00	-1,06	1,49
		B	-0,127	0,295	1,00	-1,13	0,88
		C	0,442	0,351	0,90	-0,75	1,63
		D	-0,369	0,311	0,92	-1,43	0,69
E	F	-0,74	0,351	0,49	-1,93	0,45	
	A	0,955	0,337	0,17	-0,19	2,1	
	B	0,614	0,244	0,29	-0,22	1,44	
	C	1,182 [*]	0,309	0,02	0,13	2,23	
	D	0,371	0,264	0,85	-0,53	1,27	
	E	0,74	0,351	0,49	-0,45	1,93	
Temel yetkinlikler dışında bulunan faaliyetleri dışarıdan temin etmek (outsourcing).	A	B	-0,955	0,321	0,13	-2,05	0,14
		C	-0,5	0,389	0,89	-1,82	0,82
		D	-1,630 [*]	0,343	0,00	-2,8	-0,46
		E	-0,643	0,433	0,82	-2,11	0,83
		F	-1,227	0,389	0,09	-2,55	0,09
		A	0,955	0,321	0,13	-0,14	2,05
	B	C	0,455	0,282	0,76	-0,5	1,41
		D	-0,676	0,215	0,09	-1,41	0,06
		E	0,312	0,340	0,97	-0,84	1,47
		F	-0,273	0,282	0,97	-1,23	0,68
		A	0,5	0,389	0,89	-0,82	1,82
		B	-0,455	0,282	0,76	-1,41	0,5
	C	D	-1,130 [*]	0,307	0,02	-2,17	-0,09
		E	-0,143	0,404	1,00	-1,52	1,23
		F	-0,727	0,357	0,53	-1,94	0,48
		A	1,630 [*]	0,343	0,00	0,46	2,8
		B	0,676	0,215	0,09	-0,06	1,41
		C	1,130 [*]	0,307	0,02	0,09	2,17
	D	E	0,988	0,361	0,20	-0,24	2,21
		F	0,403	0,307	0,88	-0,64	1,44
		A	0,643	0,433	0,82	-0,83	2,11
		B	-0,312	0,340	0,97	-1,47	0,84
		C	0,143	0,404	1,00	-1,23	1,52
		D	-0,988	0,361	0,20	-2,21	0,24
E	F	-0,584	0,404	0,84	-1,96	0,79	
	A	1,227	0,389	0,09	-0,09	2,55	
	B	0,273	0,282	0,97	-0,68	1,23	
	C	0,727	0,357	0,53	-0,48	1,94	
	D	-0,403	0,307	0,88	-1,44	0,64	
	E	0,584	0,404	0,84	-0,79	1,96	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Nihan SALDIRANER
Uyuğu : Türkiye
Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara, 13.10.1987
Medeni Hali : Bekâr
Adres : Çankaya/ANKARA
E-Posta Adresi : nihansaldiraner@gmail.com
İletişim (Telefon) : 0 312 241 51 97

EĞİTİM

2009-2011 Bilkent Üniversitesi, Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uluslararası İlişkiler ve Kamu Politikası (Yüksek Lisans)
2004-2008 Bilkent Üniversitesi: İnsani Bilimler ve Edebiyat Fakültesi, Amerikan Kültürü ve Edebiyatı
2007-2009 Anadolu Üniversitesi: Açık Öğretim Fakültesi, Halkla İlişkiler
2008-2009 Hacettepe Üniversitesi: Eğitim Fakültesi, Pedagojik Formasyon
2001-2004 Dr. Binnaz Ege Dr. Rıdvan Ege Anadolu Lisesi
1999-2001 Westmount High School-Kanada/Montreal

MESLEKİ DENEYİM

2013-2014 Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Dış İlişkiler Ofisi-Memur
2010-2011 Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Yapılı Çevre ve Tasarım Uygulama ve Araştırma Merkezi (YTM-MATPUM), DHMİ Genel Müdürlüğü için Atatürk, Esenboğa, Dalaman, Antalya, Adnan Menderes ve Milas-Bodrum Havalimanları master plan çalışmaları; Araştırmacı

YABANCI DİL

İngilizce

YAYINLAR

Saldıraner Y. & Saldıraner N. (2013). Türkiye'nin İlk Bölgesel Havalimanı; Zafer Havalimanı. MSI aylık dergi (HaPvacılık, Savunma Teknolojileri & Strateji); Aralık, 76-80

Saldıraner Y. & Saldıraner N. (2013). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Pilotaj Eğitimleri. MSI aylık dergi (Havacılık, Savunma Teknolojileri & Strateji), Kasım, 162-166.