

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YENİ HİZMET GELİŞTİRME FAALİYETLERİ
VE TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN YENİ HİZMET
GELİŞTİRME UYGULAMALARI

Tuba Dökmen

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Mustafa Öç

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 1998

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YENİ HİZMET GELİŞTİRME FAALİYETLERİ VE TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN YENİ HİZMET GELİŞTİRME UYGULAMALARI

Tuba Dökmen

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 1998

Danışman: Doç. Dr. Mustafa Öç

Havayolu işletmelerinin hizmet vermek istedikleri faaliyet alanını belirleyerek, pazarlarını bölümlenmeleri ve müşterilerini tanımlamaları, başarılı ve etkin hizmet sunumu açısından önem taşımaktadır. Müşteri ve pazar analizlerinde bulunarak uygun pazarlama karmasını oluşturabilen işletmeler, rakipleri karşısında stratejik konumlarını güçlendirme imkanını elde edeceklerdir.

Değişen tüketici tercihleri, gelişen teknoloji ve artan rekabet işletmeleri yeni hizmet geliştirmeye yöneltmektedir. Globalleşen dünyada uluslararası alanda faaliyet gösteren havayolu işletmeleri; yaşamlarını sürdürebilmek, arzuladıkları performansa ulaşabilmek ve rekabetçi avantaj elde edebilmek için, toplam kalite kavramına önem vererek, değişik müşteri profiline uygun yeni hizmetler geliştirmelidirler. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunarak rakiplerden önce yenilikleri yakalamak, işletmelerin başarısında önemli bir rol oynayacaktır.

Bu doğrultuda yeni hizmetlerin geliştirilmesi sırasında kontrollü bir sürecin izlenmesi, daha sistemli çalışılmasını sağlayarak, saptanan standartlarla gerçekleşen sonuçların karşılaştırılmasını ve bu yönde önlemlerin alınması imkanını tanıyacaktır. Belirli bir süreç dahilinde geliştirilen yeni hizmetin pazardaki başarı şansı daha yüksek olacaktır.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii

BÖLÜM

1. GİRİŞ.....	1
2. HAVAYOLU ENDÜSTRİSİNİN YAPISI.....	4
2. 1. Genel Yapı.....	4
2. 1. 1. Havayolu Sektörünün Oligopolistik ve Kendine Has Özellikleri.....	6
2. 1. 1. 1. Havayolu Sektörünün Oligopolistik Özellikleri.....	7
2. 1. 1. 2. Havayolu Sektörünün Kendine Has Ekonomik Özellikleri.....	12
2. 2. Hava Taşımacılığının Ekonomik Yararları.....	14
2. 2. 1. Hava Taşımacılığı Zenginleşme Sağlar.....	14
2. 2. 2. Hava Taşımacılığı İş İmkânı Sağlar.....	15
2. 2. 3. Hava Taşımacılığı Vergi Geliri Sağlar.....	15
2. 2. 4. Hava Taşımacılığı Seyahat ve Turizm Olanacağı Sağlar.....	15
2. 2. 5. Diğer Yararlar.....	16
2. 2. 6. Bölgesel Ekonomik Yararlar.....	16
2. 2. 7. Ekonomik Hızlandırıcı / Katalizatör Olarak Hava Ulaşımı.....	17
2. 2. 8. Refah ve Hava Taşımacılığı.....	18
2. 3. Havayolu Sektörünün Mevcut Durumu.....	18

2. 4. Havayolu Sektöründe Serbestleşme Hareketi Sonrası Durum.....	23
2. 4. 1. Düzenlenmiş Pazarlarda Durum.....	23
2. 4. 2. Düzenlenmiş Pazar Yapısında Son Yıllarda Yaşanan Değişiklikler.....	28
2. 4. 3. Düzenlenmiş ve Serbestleşmiş Pazarlarda Rekabet.....	29
2. 4. 4. Havayolu İşletmelerinde Özelleştirme.....	33
2. 5. Mega Taşıyıcılar ve Küreselleşme.....	34
2. 5. 1. Büyük Ölçekli Hizmet Sunumunun Avantajları ve Problemleri.....	35
2. 5. 2. İçsel Büyüme Ya Da Satın Alarak Büyüme.....	36
2. 5. 3. Rekabet Analizi.....	37
3. HAVAYOLU İŞLETMELERİ İÇİN PAZAR VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ.....	39
3. 1. Havayolu İşletmeleri İçin Pazar.....	39
3. 1. 1. Havayolu İşletmeleri İçin Faaliyet Alanları.....	43
3. 1. 1. 1. İletişim.....	44
3. 1. 1. 2. Tatil.....	44
3. 1. 1. 3. Dağıtım.....	45
3. 1. 2. Pazar Araştırması.....	45
3. 1. 2. 1. Masa Başı Araştırma.....	46
3. 1. 2. 2. Uçuş Esnasında Yapılan Araştırma.....	47
3. 1. 2. 3. Posta Yoluyla Anket.....	48
3. 1. 2. 4. Yüz Yüze Yapılan Görüşmeler.....	48
3. 1. 2. 5. Şikayetlerin ve Memnun Kalınan Durumların Gözlemlenmesi.....	49
3. 1. 2. 6. Test Pazarlaması.....	49
3. 1. 2. 7. Müşterilerin Tepkileri.....	49
3. 1. 2. 8. Personelle İletişim.....	50
3. 1. 3. Havayolu İşletmeleri İçin Müşteri Örnekleri.....	50
3. 1. 3. 1. İş Amaçlı Yolcu Pazarında Müşteri.....	50
3. 1. 3. 2. Tatil Amaçlı Yolcu Pazarında Müşteri.....	51

3. 1. 3. 3. Kargo Pazarında Müşteri.....	52
3. 2. Pazar Bölümleme.....	53
3. 2. 1. Havayolu Yolcu Pazarı.....	55
3. 2. 1. 1. İş Amaçlı Pazar.....	60
3. 2. 1. 2. Tatil Amaçlı Pazar.....	62
3. 2. 1. 3. Kişisel Amaçlı Pazar.....	62
3. 2. 2. Hava Kargo Pazarı.....	63
3. 2. 2. 1. Acil Trafik.....	65
3. 2. 2. 2. Rutin Bozulabilir Trafik.....	65
3. 2. 2. 3. Rutin Bozulmaz Trafik.....	66
3. 3. Pazarlama Stratejileri.....	67
3. 3. 1. Havayolu İşletmeleri İçin Pazarlama Stratejilerinin Önemi.....	69
3. 3. 2. Havayolu İşletmeleri İçin Stratejik Planlama Süreci.....	71
3. 3. 3. Havayolu İşletmelerinin Stratejik Alternatifleri.....	79
3. 3. 3. 1. İş Amaçlı Pazar Stratejisi.....	79
3. 3. 3. 2. Tatil Amaçlı Pazar Stratejisi.....	81
3. 3. 3. 3. Kargo Pazar Stratejisi.....	82
3. 3. 3. 4. Tüm Pazar Stratejisi.....	83
4. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YENİ HİZMET GELİŞTİRME FAALİYETLERİ.....	85
4. 1. Yeni Hizmetlerin Tanımı, Sınıflandırılması ve Geliştirilme Nedenleri.....	85
4. 1. 1. Yeni Hizmetlerin Tanımı.....	86
4. 1. 2. Yeni Hizmetlerin Sınıflandırılması.....	88
4. 1. 2. 1. Yeni Hizmetlerin Müşteriler Açısından Sınıflandırılması.....	88
4. 1. 2. 2. Yeni Hizmetlerin İşletmeler Açısından Sınıflandırılması.....	89
4. 1. 3. Yeni Hizmetlerin Geliştirilme Nedenleri.....	93

4. 1. 3. 1. Yeni Hizmetlerin Geliştirilmesinde Rol Oynayan Etkenler.....	94
4. 1. 3. 2. Yeni Hizmetlerin Geliştirilmesinde Stratejik Nedenler.....	96
4. 1. 4. Yeni Hizmet Geliştirme Yönteminin Prensipleri.....	100
4. 1. 5. Yeni Hizmetlerin Geliştirilmesinde Başarının Ana Faktörleri.....	103
4. 2. Havayolu İşletmelerinde Yeni Hizmet Geliştirme Süreci.....	111
4. 2. 1. Yeni Hizmet Stratejisinin Geliştirilmesi.....	113
4. 2. 2. Fikir Oluşturma.....	114
4. 2. 2. 1. Yeni Hizmet Fikirlerinin Kaynakları.....	115
4. 2. 2. 2. Yeni Hizmet Fikirlerinin Geliştirilmesinde Kullanılabilecek Yöntemler.....	118
4. 2. 3. Analiz.....	120
4. 2. 3. 1. Eleme.....	121
4. 2. 3. 2. Kavram Testi.....	123
4. 2. 3. 3. Faaliyet Analizi.....	124
4. 2. 4. Hizmet Dizaynı ve Dağıtım Sisteminin Geliştirilmesi.....	125
4. 2. 4. 1. Hizmet Dizaynı.....	126
4. 2. 4. 2. Hizmet Dağıtım Sistemi.....	126
4. 2. 5. Pazar Testi.....	127
4. 2. 5. 1. Ürün Testi.....	127
4. 2. 5. 2. Test Pazarlaması.....	129
4. 2. 6. Yeni Hizmetin Pazara Tanıtımı.....	131
4. 2. 6. 1. Çok Öğrenme Gerektiren Hizmetler.....	132
4. 2. 6. 2. Az Öğrenme Gerektiren Hizmetler.....	133
4. 2. 6. 3. Giriş Ölçeği.....	134
4. 2. 6. 4. Zamanlama.....	134
4. 3. Yeni Hizmetlerin Geliştirilmesi Kapsamında Hizmet Kalitesi.....	135
4. 3. 1. Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesi Modeli.....	136
4. 3. 2. Kalite Sistemi.....	140
4. 3. 3. Havayolu İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Arttırma Çalışmaları.....	145

5. TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN YENİ HİZMET GELİŞTİRME UYGULAMALARI.....	151
5. 1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Sınırlılıkları, Kapsamı ve Yöntemi.....	151
5. 1. 1. Araştırmanın Amacı.....	151
5. 1. 2. Araştırmanın Önemi.....	152
5. 1. 3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	152
5. 1. 4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	153
5. 2. Bulgular ve Yorum.....	153
5. 2. 1. Havayolu İşletmelerinin Genel Yapısı.....	153
5. 2. 1. 1. Sermaye Yapısı.....	153
5. 2. 1. 2. Çalışan Personel Sayısı.....	154
5. 2. 1. 3. Filo Yapısı.....	155
5. 2. 1. 4. Pazar Payı Dağılımı.....	155
5. 2. 2. Havayolu İşletmelerinin Pazarı ve Yolcu Profili.....	158
5. 2. 3. Yeni Hizmet Geliştirme Faaliyetleri ve Hizmet Kalitesi.....	161
5. 2. 3. 1. Sunulan Hizmet.....	161
5. 2. 3. 2. Yeni Hizmet Geliştirme Çalışmaları.....	162
5. 2. 3. 3. Hizmet Kalitesi.....	168
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	170
EKLER.....	178
KAYNAKÇA.....	190

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
TABLO 1 : Uluslararası Tarifeli Yolcu Trafiği / Dünya-Avrupa Karşılaştırması.....	19
TABLO 2 : Avrupa'daki Ana Seyahat Pazarları.....	20
TABLO 3 : Avrupa'da En Fazla Büyüme Gösteren Seyahat Pazarları....	20
TABLO 4 : Yeni Hizmet Hedeflerinin Sınıflandırılması.....	90
TABLO 5 : İşletmelerin Sermaye Paylaşımları.....	154
TABLO 6 : İşletmelerin Personel Sayıları.....	154
TABLO 7 : 1996-1997 Yıllarında Taşınan Toplam Yolcu Sayısı	158

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
ŞEKİL 1 : Havayolu Endüstrisinin Günümüzdeki Yapısı.....	6
ŞEKİL 2 : Yolcu ve Kargo Pazar Ayırımı.....	55
ŞEKİL 3 : Seyahat Amacı ve Yolcu İhtiyaçları Açısından Pazar Bölümleme.....	57
ŞEKİL 4 : Havayolu İşletmelerinde Stratejik Planlama Süreci.....	73
ŞEKİL 5 : Yeniliğin Sürekliliği.....	89
ŞEKİL 6 : Yeni Hizmetlerin Sınıflandırılmasına Yönelik Öneriler.....	91
ŞEKİL 7 : Yeni Hizmet Başarı Merdiveni.....	106
ŞEKİL 8 : Hizmet Taslak Planının Bileşenleri.....	108
ŞEKİL 9 : Hızlı Paket Taşımacılığı İşletmesi İçin Hizmet Taslak Planı.....	110
ŞEKİL 10 : Yeni Hizmet Geliştirme Sürecinin Aşamaları.....	112
ŞEKİL 11 : Performans/Beklenti Karşılaştırması.....	137
ŞEKİL 12 : Hizmet Kalitesi Modeli.....	139

ŞEKİL 13	: Hizmet Kalite Halkası.....	143
ŞEKİL 14	: Uçakların Geç Kalkış Sebepleri.....	147
ŞEKİL 15	: 1996 Yılı Dış Hat Pazar Dağılımı.....	156
ŞEKİL 16	: 1997Yılı Dış Hat Pazar Dağılımı.....	156
ŞEKİL 17	: 1996 Yılı İç Hat Pazar Dağılımı.....	157
ŞEKİL 18	: 1997 Yılı İç Hat Pazar Dağılımı.....	157
ŞEKİL 19	: Türk Hava Yolları Dış Hatlar Yolcu Dağılımı.....	159

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Sivil havacılık sektöründeki tüm havayolu işletmeleri, çok hızlı gelişim gösteren dinamik bir yapı içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Toplumsal, iktisadi, politik yapı ve hukuki koşullar sürekli bir değişim göstererek, işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir.

İşletmeler üzerindeki devlet müdahalesinin ve sektöre giriş koşullarının nispeten azalmış olması, işletmeler arasında yoğun bir rekabet ortamının yaşanmasına neden olmaktadır. Sektörde az sayıda işletme birbirleriyle etkileşim içerisinde, düşük maliyetlerle büyük çıktı hacimlerine ulaşmayı amaçlamaktadır. Uçakların satın alınmak yerine finansal kiralama yoluyla elde edilmesi, bir çok girişimciyi havayolu sektöründe faaliyet göstermeye teşvik etmektedir. Ancak; uzmanlaşma, kalifiye personel, teknolojik gelişmeler ve yan ürünler gibi unsurlar büyük işletmelerin lehine bir durum arz ederek, küçük işletmelerin ayakta durabilmesini zorlaştırmaktadır.

Sektörde etkin olarak faaliyet göstermek isteyen havayolu işletmelerinin hangi alanda hizmet vermek istediklerine karar verip, pazarlarını bölümlere ayırarak, her bölümün istek ve ihtiyaçlarını belirlemeleri başarı açısından son derece önemlidir. Dinamik bir ortamda faaliyet gösterilmesi, işletmelerin gelecekte pazarlarında oluşabilecek değişiklikleri ve bu pazarlardaki büyüme beklentilerini dikkate almaları zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.

Havayolu işletmeleri arasında yoğun bir rekabetin yaşandığı sektörde, fiyat, yolcu tercihlerini etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesidir. Ancak sektördeki düşük

kar marjları ve işletmelerin karşılıklı bağımlılık nedeniyle fiyat rekabetine girmek istememeleri, fiyat dışı hizmet karması elemanlarının önemini arttırmaktadır. Bu nedenle havayolu işletmeleri için müşteri odaklı yeni hizmetlerin geliştirilmesi önem kazanmaktadır.

Havayolu işletmelerinin bir çoğu aynı hatlarda ve frekansta benzer fiyatlarla faaliyet göstermektedir. Yoğun rekabet ortamı ve bilinçli müşteriler; havayolu işletmelerinin müşteri beklentilerine en iyi şekilde cevap vermelerini, düzenli ve kaliteli hizmet sunmalarını, müşteri kitlelerine ulaşarak onları yönlendirmelerini ve kendi işletmelerine çekerek kalıcılığı sağlamalarını gerektirmektedir. Bu yapı içerisinde, hizmet bileşenlerinde farklılıkların yapılması ve yeni hizmetlerin geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Hizmetle ilgili dizayn, stil gibi özelliklerin değiştirilmesi, hizmet dizisinin genişletilmesi, hizmetin geliştirilmesi, mevcut pazarlara yeni hizmet sunumu ve yeni pazarlara yeni hizmet sunumu gibi yeni hizmet kavramı altında incelenebilecek faaliyetler; işletmelerin rakiplerine oranla müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha etkin karşılayarak rekabetçi avantaj elde etmelerini kolaylaştıracaktır.

Yeni hizmetler, havayolu işletmelerinin misyonları doğrultusunda amaçlarına ulaşmalarında önemli bir rol üstlenmişlerdir. Daha fazla kar elde etme, satış miktarını artırma ve yüksek bir pazar payına ulaşma gibi beklentilerin yeni hizmetler ile gerçekleştirilebilmesi mümkün olabilecektir.

Sektörde başarılı olmak isteyen havayolu işletmelerinin yeni hizmetlere önem vermeleri gerekmektedir. Bu nedenle yeni hizmetler dikkatli bir biçimde yönetilmeli ve geliştirilmelidirler. Bu yaklaşım; tüketicilerin tercihleri ve satın alma tutumları ile rekabete yönelik hizmetler üzerinde bilgi sahibi olmayı içeren dikkatli bir planlama faaliyetini içermektedir. Yeni hizmetlerin belirli bir süreç dahilinde geliştirilmesi; başta saptanan hizmet standartlarına ne derece ulaşıldığının denetlenmesini sağlayarak, yeni hizmetin pazardaki başarı şansını arttırabilecektir. Kontrollü bir süreç; planlanan faaliyetlerin uygulanarak, kontrol edilmesini ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlayacaktır.

Yukarıda açıklanan nedenlerle yapılan tez çalışması, dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın havayolu endüstrisinin yapısı adlı ikinci bölümünde; havayolu endüstrisinin genel yapısı ele alınarak, havayolu sektörünün oligopolistik ve kendine has özellikleri ile hava taşımacılığının ekonomik yararları incelenmiştir. Ayrıca, sektörün mevcut durumu hakkında bilgiler verilerek, havayolu sektörünün serbestleşme hareketi sonrası durumu açıklanmaya çalışılmıştır.

Havayolu işletmeleri için pazar ve pazarlama stratejileri adlı üçüncü bölümde; havayolu işletmeleri için pazar başlığı altında havayolu işletmelerinin faaliyet alanları, pazar araştırması, müşteri örnekleri ve pazar bölümleri konularına değinilmiştir. Pazar bölümleri; yolcu ve kargo pazarı biçiminde iki kısımda ele alınarak, her pazarın alt bölümleri de incelenmeye çalışılmıştır. Pazarlama stratejileri başlığı altında ise; havayolu işletmeleri için pazarlama stratejilerinin önemi açıklanmaya çalışılarak, havayolu işletmeleri için stratejik planlama süreci ve işletmelerin stratejik alternatifleri incelenmiştir.

Çalışmanın havayolu işletmeleri için yeni hizmet geliştirme süreci adlı dördüncü bölümünde; yeni hizmetlerin tanımı, sınıflandırılması ve geliştirilme nedenleri açıklanarak, incelenmeye çalışılmıştır. Yeni hizmet geliştirme süreci içerisinde; yeni hizmet stratejisinin geliştirilmesi, fikir oluşturma, analiz, hizmet dizaynı ve dağıtım sisteminin geliştirilmesi, pazar testi ve tanıtım olmak üzere, sürecin aşamaları irdelenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde ayrıca yeni hizmetlerin geliştirilmesi kapsamında hizmet kalitesi konusuna da değinilmiştir.

Türk tescilli havayolu işletmelerinin pazarlama uygulamalarını ve yeni hizmet geliştirme çalışmalarını ortaya koymak amacıyla, beşinci bölümde durum saptamasını ve değerlendirmeyi kapsayan bir uygulamaya yer verilmiştir.

BÖLÜM 2

HAVAYOLU ENDÜSTRİSİNİN YAPISI

2. 1. Genel Yapı

Havayolu ulaştırma sektörü; havayolu işletmeciliği, havaalanları işletmeciliği, hava seyrüsefer ve hava trafik kontrol hizmetleri, yer ve ikram hizmetleri, eğitim, bakım, ilgili alt ve üst yapılar ve diğer havacılık faaliyetleri ile bütün bu faaliyetlerin uluslararası kurallara göre koordinasyonu ve denetimini kapsamaktadır¹.

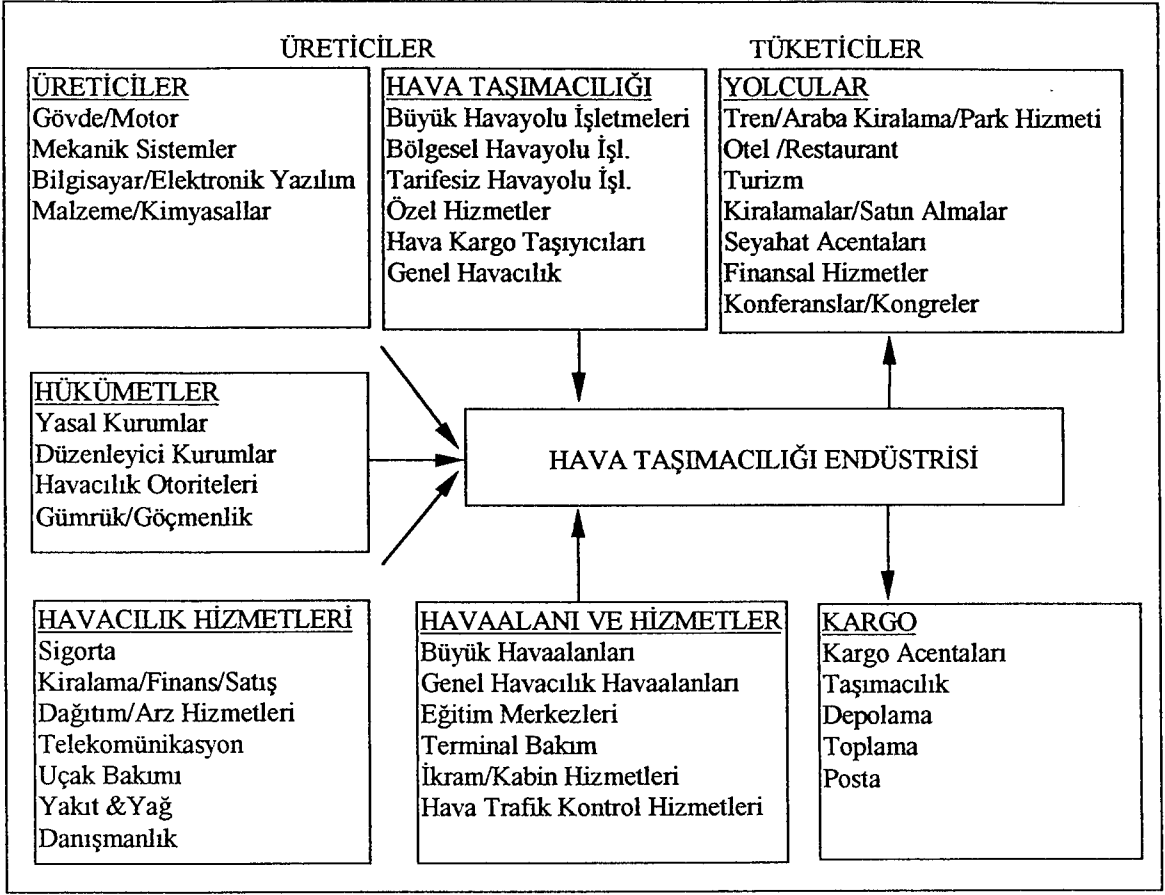
Havayolu ulaştırma sektörü, dünyanın en önemli kaynaklarından birini teşkil etmektedir. Hava taşımacılığının bir endüstri olarak gelişmesi ile teknik ve hizmet alanlarındaki başarıları, hava taşımacılığını modern toplumun gelişmesinde en büyük katkıyı sağlayan etkenlerden birisi olma konumuna getirmiştir. Küreselleşen toplum ve ticari yaşamda, hava taşımacılığı sayesinde milyonlarca dolar değerindeki malzemelerin dünyanın her tarafındaki pazarlara bir an önce ulaştırılması mümkün olmaktadır.

Bununla birlikte hava taşımacılığı, yüksek sayıda insanın iş ve eğlence amaçlı faaliyetlerinde önemli bir rol üstlenmiş durumdadır. Şekil 1’de de görüldüğü gibi; üretici işletmeler, havayolu işletmeleri, motor üretici işletmeler, yakıt ikmali sağlayan işletmeler, havaalanları ve hava trafik kontrol sistemleri de bu önemli rolleri üstlenmiş olan hava taşımacılığının kapsamı içerisinde yer almaktadırlar. Bu sektörün müşterileri, dünya ekonomisinin ve nüfusunun her kesimini temsil eder durumdadır.

¹ T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, **Havayolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu**, (T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Yayın No: DPT: 2384- ÖİK: 447, Ankara, Nisan 1995), s.1.

İlk jet nakliye uçağının uçtuğu 1949 yılından bu yana ticari havacılığın kullanımı % 65 oranında büyümüştür. Bu oran, ulaştırma sektörünün diğer ana dallarının ulaşamayacağı bir büyüme oranıdır. Hava taşımacılığı ortalama büyüme oranının aynı hızla artmaya devam etmesi durumunda, her 12 yılda bir hava trafiğindeki artışın ikiye katlanması beklenmektedir. Dolayısıyla hava taşımacılığı dünyanın en hızlı büyüyen sektörlerinden birisi olarak değerlendirilmektedir. Bu hızda büyümeye neden olarak, azalan taşıma ücretleri ve harcanabilir gelir miktarındaki artışlar gösterilmektedir. Uzun mesafeli turizm pazarındaki gelişmenin ve iş dünyasının küreselleşmesinin ardındaki itici güç, daha ucuz ve daha etkin hava taşımacılığıdır. Hava taşımacılığına ilişkin hükümet yasalarında sağlanan serbestlikten dünya üzerindeki tüm tüketiciler yararlanma imkanı bulmaktadırlar. Havayolu işletmeleri arasında yaşanan yoğun rekabet, tüketicilerin istek, arzu ve beklentilerine yönelik olarak hizmet kalitesinin artmasına neden olmuştur.²

² “The Air Transport Industry Today”, <http://www.ata.org/eco/index.htm> iletişim adresli internet web sayfası, 25 Aralık 1997, s.5.



Şekil 1. Havayolu Endüstrisinin Günümüzdeki Yapısı

<http://www.atag.org/eco/index.htm> iletişim adresli internet web sayfası, a.g.e., s. 5.

2. 1. 1. Havayolu Sektörünün Oligopolistik ve Kendine Has Özellikleri

Havayolu sektörü diğer üretim sektörlerinden, işlevde farklı ancak ekonomik özellikleri açısından ise benzerlikler gösteren bir sektördür. Sektör, ekonomistler tarafından genellikle demir, çelik, otomotiv ve petrol sektörleri gibi oligopol endüstrilere benzetilmektedir. Oligopol, birbiri ile rekabet eden az sayıda büyük işletmenin, her birinin üretimindeki değişmelerin, piyasa fiyatını etkileyecek durumda olduğu piyasa yapısıdır³. Ancak az sayıda büyük işletme tabiri, havayolu sektörü için serbestleşme hareketinden önce doğru bir yakıştırma olmakla beraber, 1980'lerden sonra yüzlerce işletmenin faaliyet gösterdiği bir pazarı işaret etmektedir. Oligopol piyasasında faaliyette bulunan az sayıda büyük işletmenin, karşılıklı olarak birbirleriyle

³ Yılmaz Büyükerşen ve Mustafa Özer, *İktisada Giriş: 1. Fasikül*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset, 1996), s.241.

bağımlılık içerisinde oldukları varsayılmaktadır. Piyasadaki her işletme, kendi faaliyetlerinin diğer işletmeleri ve diğer işletmelerin faaliyetlerinin de kendisini etkileyeceğini farkındadır. Dolayısıyla her işletme, rakip işletmelerin tepkilerini dikkate almak zorunluluğunu duymaktadır.

Oligopol piyasasında üretilen mal ve hizmetler, homojen (saf oligopol) ya da farklılaştırılmış olabilmektedir. Farklılaştırılmış durumda, bireysel işletmelere ait talep fonksiyonları saf oligopolde olduğundan daha küçük bir fiyat esnekliğine sahiptir. Satıcılar rakiplerinin ve tüketicilerin tepkilerini tahmin etmek zorundadırlar. Endüstriye girişin serbestlik derecesi ve rakiplerin tepki oluşturabilmeleri için gereken zaman, işletme kararlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Tanım gereği, rakiplerin olası tepkileri değişik şekiller alabileceği için, işletme davranışları da değişik biçimlerde oluşabilmektedir.⁴

Oligopol piyasaların genel karakteristikleri ile birlikte havayolları endüstrisinin nasıl mukayese edildiğini ve çeşitli özelliklerde nasıl bir görünüm aldığını incelemek açısından, aşağıda havayolu işletmelerine has genel oligopolistik özellikler ile havayolu işletmelerinin kendine has ekonomik özelliklerine değinilmiştir⁵.

2. 1. 1. 1. Havayolu Sektörünün Oligopolistik Özellikleri

İşletmelerin sayısı ve genişliği.- Oligopolistik bir endüstrinin oluşmasının ilk kriteri, bir kaç işletmeye sahip olmasıdır. Havayolu sektöründe faaliyet gösteren taşıyıcı işletmelerin kapasiteleri birbirinden oldukça farklı olabilmektedir. Örneğin; 1996 yılında American Airlines 81.16 milyon yolcu taşımıştır. Bu havayolu işletmesi sahip olduğu 649 uçaklık filo yapısıyla yıl içerisinde 17,753,0 milyon US\$ gelir elde etmiştir. Air Canada ise; yine 1996 yılı içerisinde 136 uçaktan oluşan filo yapısıyla toplam 12.60 milyon yolcu taşıyarak, 3,578.5 milyon US\$ gelir elde etmiştir.⁶

⁴ Mustafa Öç, "Oligopol Pazar Yapısı ve Havayollarının Ekonomik Özellikleri," **Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni**, Sayı no: 14, (Nisan-Eylül 1993), s.40.

⁵ Alexander T. WELLS, **Air Transportation**, (Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1994), s.193.

⁶ "Traffic Leaders," **Airline Business**. Cilt no: 13. Sayı no: 9, (Eylül 1997), s.48-54.

Sektöre giriş koşullarının çok yüksek olması.- Hava taşımacılığına başlamak isteyen bir işletmenin karşılaşacağı pek çok engel bulunmaktadır. Yüksek sermaye gereksinimi bile bir çok girişimci için büyük bir engel oluşturmaktadır. Hava taşımacılığı için gerekli ve yeterli teknik uzmanlık seviyesi ise, aşılması gereken diğer bir engel durumundadır. Uzman pilotlar, yetenekli teknik elemanlar ve işletme personeli hava taşımacılığında etkin bir rol oynayabilmek açısından en önemli unsurları oluşturmaktadırlar.

Sektöre giriş sermaye gereksinimi açısından incelendiğinde; 1980'li yıllara kadar bu koşul havayolu işletmelerinin kuruluşunda en önemli rolü oynamaktaydı. Ancak 1980'lerden sonra serbestleşme hareketini takip eden yıllarda artan iflaslar ve sonuçta finansman kuruluşlarının mülkiyetine geçen uçaklar, bu şartı tamamen değiştirmiştir. 1978'e kadar işletmeler filolarını ve kapasitelerini, uçakları daha üretim aşamasındayken satın almak yoluyla arttırmaktaydılar. Ancak 1980'den sonra pazardaki devlet kontrolünün azalması ve daha serbest bir yapıya geçilmesi ile beraber pazardaki işletme sayısı artmış, gelirler düşmüş ve sonuçta işletmeler uçak satın almak için para piyasalarından kaynak bulamaz hale gelmişlerdir. Bu nedenle işletmeler banka ve sigorta şirketlerine yönelerek, kiralama yoluyla filolarına yeni uçaklar katmışlardır. 1980'lerde artan iflaslar, uçak filolarının mülkiyetinin kredi veren bankalara geçmesine neden olmuştur. Bu durum bankaları, temel faaliyet konuları olmaması nedeniyle, ellerindeki atıl uçak filolarını küçük sermaye sahiplerine kiralama yoluna yönlendirmiştir. Sonuç olarak sektöre giriş koşulları, ilk defa alt sınırın altına inmiştir.

Ölçek ekonomisi olma özelliği.- Ekonomistlere göre, uzun vadede bir işletmenin maliyetlerinin düşmesi ancak faaliyetlerinin artması ile mümkün olmaktadır. Oligopolist sektörlerin tümü için geçerli olan bu kurala göre; birim fiyatı düşürebilmek için, üretim miktarının artırılması gerekmektedir. Bunun koşulu ise; yoğun ve uzman işgücü kullanmak, yüksek teknolojilere sahip olmak ve yan ürünleri iyi değerlendirmektir. Ancak bu durum son yıllarda değişiklik göstermektedir. Arzın talebi geçmesi ve sektörde yüzlerce yeni ve düşük maliyetli işletmenin ortaya çıkması ile büyük havayolu işletmeleri de daha muhafazakar önlemlerle büyüklüklerini sınırlamaya

başlamışlardır. Bu durumun sonucunda yalnızca bir kaç büyük havayolu işletmesi küresel mega taşıyıcı olabilmek için savaş verir hale gelmiştir.

Tüm oligopol pazarlarda olduğu gibi havayolu işletmeleri de birim başına düşük maliyetle büyük çıktı hacimlerine ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Sözü geçen çıktı birimi, uçağın kalkışındaki koltuk sayısına eşittir. Üretimde ölçek ekonomisini başarmak için, taşıyıcılar diğer oligopol işletmeler gibi işgücü uzmanlığından yararlanmaktadırlar. Bu durum çalışan sayısının yüksek olmasından dolayı, görevlerin bölünebilir ve kısımlara ayrılabilir olmasıyla sağlanmaktadır. Böylelikle her işgören yalnızca bir operasyonda görev alabilecek ve özel yetenek sahibi olan işgörenlerin tam kapasite ile çalıştırılabilmesi mümkün olacaktır.

İşletme faaliyetlerinde, iş bölümünü sağlamak, işgörelere yapmakla yükümlü oldukları belirli görevlerde uzmanlaşma ve ihtisas sahibi olma fırsatını vermektedir. İşgörelerin belli bir görevde uzmanlaşmalarına imkan verildiği zaman, daha verimli olarak çalışabilecekleri düşünülmektedir. Bununla birlikte; yüksek düzeyde uzmanlaşma, çalışanların bir işten diğer işe koşturmalarındaki zaman kayıplarını azalttığı nedeniyle de işletme açısından büyük bir öneme sahiptir. Büyük ölçekli işletmeler uzmanlaşmadan yoğun biçimde yararlanabilirken, küçük işletmeler uzmanlaşmadan verimli olarak yararlanamamaktadırlar.

Ölçek ekonomilerinde en önemli konu, uzman işgücünün fazlalığıdır. Bu durumun bazı dezavantajları bulunmaktadır. Sektörde herhangi bir daralma ya da trafikte bir azalma yaşandığı dönemlerde havayolu işletmeleri çözüm olarak, idari personelin bir kısmını işten çıkarma ya da geçici bir süre izne tabi tutma yoluna gitmektedirler. Bu kapsamda işletmeler, görevde kalan idari personele yeni iş atamalarında bulunmak yoluyla sorumluluk alanlarını genişleterek, faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Ancak, sendikal faaliyetler uygulanan bu yol için güçlü bir engel oluşturmaktadır.

Ölçek ekonomilerinin en büyük özelliklerinden birisi de; yüksek teknolojiye sahip pahalı ekipmanları, yalnızca yüksek üretim yapan büyük işletmelerin satın alarak

verimli bir şekilde kullanabilmeleridir. Bir rezervasyon sistemine yatırımı, ancak uçuş noktası ve frekansı yüksek bir havayolu işletmesi ekonomik olarak sahip olabilmektedir.

Ölçek ekonomileri açısından diğer bir önemli nokta ise, yan ürünlerin iyi bir şekilde değerlendirilmesidir. Yan ürünlerin daha küçük ölçekli işletmelere hizmet pazarlaması şeklinde sunulması, işletmelere yüksek oranlarda gelir sağlayabilmektedir. Yan ürünler arasında; ikram, eğitim, simulatör, yer hizmetleri ve rezervasyon sistemi gibi ekipman ve faaliyetlerin sayılabilmesi mümkündür.

Birleşme ya da diğer işletmeyi satın alma yoluyla büyüme.- Havayolu sektöründe oligopolist olarak en yoğun görünen özelliklerden birisi de, birleşme ya da diğer bir havayolu işletmesini satın alarak büyümedir. Bu sayede işletmeler çeşitli avantajlar elde etmektedirler. Bu avantajların aşağıdaki biçimde açıklanması mümkündür.

Birleşen havayolu işletmelerinin aynı pazarda faaliyet göstermeleri durumunda, birleşme sonucu yeni işletmenin pazar payı artacağı için, ölçek ekonomisini daha çok kullanma şansı olacaktır. Genellikle büyük işletmeler küçük taşıyıcıları alarak, pazar paylarını artırma ve rekabeti önleme olanağına sahip olmaktadırlar. Küçük işletmeler maliyetlerinin daha düşük olması sebebiyle daha düşük fiyat uygulayarak, büyük işletmelerin de fiyatlarını düşürmelerine ve dolayısıyla da zarar etmelerine yol açabilmektedirler.

Birleşen işletmeler, pazar gücü ve fiyat açısından pazarı kendi stratejileri doğrultusunda düzenleyebilme imkanına sahip olacaktır. Büyüklük beraberinde satın alımlarda daha büyük bir pazarlık şansı getirmektedir. Büyük bir işletmenin uçak ve ekipman alımlarında ve seyahat acentaları ile ilişkilerde pazarlık şansı ve fiyat kırma imkanı daha yüksek olacaktır.

Birleşme aynı zamanda uçuş haklarının da bir işletmede toplanmasını sağlamaktadır. Böylece her hat için uçuş hakkı müracaatı yapmak yerine, birleşme

yoluyla bu hatların tümüne bir anda sahip olmak mümkün olabilecektir. Aynı şekilde havaalanı kapı pozisyonları ve uçuş slotları da kazanılmış olacaktır.

Birleşmenin bir diğer sebebi ise; iflası önlemektir. Eğer bir işletme iflas ediyorsa, diğer işletme onu satın alarak bu mali krizden çıkmasına yardımcı olabilecektir.

Son olarak da, birleşme sonucunda sezonluk problemler ortadan kalkabilecektir. Kuzey yarım küredeki bir havayolu işletmesi, güney yarım küredeki bir havayolu işletmesi ile birleşerek, sezonluk atıl kapasitesini değerlendirme şansına sahip olacaktır.

Karşılıklı bağımlılık.- Havayolu sektörünün bir oligopol olarak en önemli özelliklerinden birisi de işletmelerin birbirine olan bağımlılığıdır. İşletmeler arasındaki fiyat düzenlemeleri bir anda bir fiyat savaşına dönüşebilmektedir. Örneğin A işletmesi 100 US\$ uçarken B ve C işletmeleri 120 US\$ uçuyorsa, her iki işletme de pazar paylarını kaybetmemek için fiyatlarını derhal A işletmesinin seviyesine hatta daha da altına çekeceklerdir. Böylece bir kısır döngü oluşarak, fiyat savaşı başlayacak ve sonuçta mali açıdan güçsüz olan işletme iflas edecektir. Bu nedenle sektör içerisinde faaliyet gösteren tüm işletmeler birbirlerine bağımlılık göstererek, fiyatlarını gerekli olmadıkça değiştirmemektedir.

Fiyatların kararlılığı ve fiyat dışı rekabet.- Oligopolistik piyasadaki işletmeler, karşılıklı bağımlılıklar ve olası bir fiyat savaşı nedeniyle, sabit fiyatı tercih etmektedirler. Dolayısıyla işletmeler, reklam faaliyetlerini ve müşteri hizmetlerinin kalitesini temel alarak, fiyat dışı ortamda rekabet etmeye başlamışlardır. Bu durum da işletmeleri rakiplerinin davranışlarını yakından izlemeye yöneltmiştir

2. 1. 1. 2. Havayolu Sektörünün Kendine Has Ekonomik Özellikleri

Devlet sübvansiyonu ve desteği.- Havayolu işletmeleri diğer sektörlerden farklı olarak stratejik ve ulusal bazı misyonlarla taşımacılık yaptıkları için, devlet desteği gören işletmelerin başında gelmektedirler. Günümüzde Amerika dışında tüm ülkelerde faaliyetlerinin çoğunu devlet finansmanı ile yürüten bir bayrak taşıyıcı işletme bulunmaktadır. Burada amaç; devletin uluslararası platformda tanıtım, itibar ve savunma gibi misyonlarına hizmet etmektir.

Yüksek teknolojiye sahip devir hızı.- Dünyada hiç bir sektörde havayolunda olduğu kadar teknolojiye sahip devir hızı bulunmamaktadır. Havayolu sektörünün mal varlığının $\frac{3}{4}$ 'ü maddi duran varlık halindedir ve bu varlıkların ekonomik ömrü ise uçak başına 20-25 yıldır. İkinci Dünya Savaşı'na kadar işletmeler uçak alımlarını kendi içsel finansman kaynakları ile oluşturmaktaydılar. Ancak 1950'li yıllarla beraber sektörde başlayan jetleşme nedeniyle uçak ve ekipmanlara yapılan yatırımın çok yükselmesi sonucunda, işletmeler yeni finansman yolları aramaya başlamışlardır. Jetleşmenin neden olduğu korkunç büyüklükteki bu yatırım, teknolojiye sahip devir hızının maksimum olması sonucu hayat seyrini tamamlayamadan yenilenmek zorunda kalmıştır. 1958'de jetleşen işletmeler 1969'da geniş gövdeli uçaklarla tanışınca filolarını yenilemişlerdir. 1970'lerde OPEC krizi ile tekrar ekonomik ufak uçaklara, 1980'lerde ise gürültü yönetmelikleri nedeniyle daha sessiz uçaklara yönelmişlerdir. Sonuç olarak, yaklaşık 25 yıl olan teknoloji devir hızı günümüzde 8 yıla düşmüştür. Bu durum; her 8 yılda bir yeni uçak ve ekipman alımı, personel eğitimi, yeni işletme politikalarının oluşturulması ve yeni tesislerin kurulması gibi faaliyetleri de beraberinde getirmektedir.

Yüksek yakıt ve işgücü maliyetleri.- Havayolu sektörü yüksek derecede uzmanlaşmış personel istihdam etmektedir. Dolayısıyla ücret seviyesi de diğer sektörler göre daha yüksektir. Ancak, serbestleşme hareketinin ardından sektörde

yaşanan iflaslar nedeniyle uzman işgücü işletmeler arasında yer değiştirdiği için, bu durum bazı değişiklikler göstermiştir.

Aynı biçimde dünyada hiç bir sektör havayolu sektörü kadar son 10-15 yılda yaşanan petrol zammından etkilenmemiştir. 1978-81 yılları arasında jet yakıtının %153 oranında artması, sektördeki maliyetleri arttırarak, krize sebep olmuş ve işletmeleri yeni önlemler almaya yöneltmiştir.

Ekonomik dalgalanmalara karşı hassasiyet.- Havayolu sektörü turizm sektörüyle birlikte ekonomik dalgalanmalara karşı en hassas sektörlerin başında gelmektedir. Bir hizmet sektörü olarak, ekonomik dalgalanmaların sonucunda toparlanması diğer sektörler göre daha uzun sürmektedir. Bu durumun en önemli nedeni, ekonomik durgunluk zamanlarında insanların ilk kısıtıkları harcama kaleminin seyahat harcamaları olmasıdır. Böyle bir durumda gerek kişiler gerekse işletmeler, iş ve turistik amaçlı seyahatlerini kısıtlama yoluna gitmektedirler.

Havayolu sektörünün üretim sektörüne göre bazı dezavantajları bulunmaktadır. Bu dezavantajların en önemlisi, ekonomik durgunluk dönemlerinde havayolu sektöründe atıl bir kapasitenin oluşmasıdır. Üretim sektörleri için geçerli olan “üretimi yap ve stokla” gibi bir uygulama havayolu işletmeleri için geçerli olmamaktadır. Dolayısıyla sektörde yer alan işletmeler, personeli işten çıkarma ve maliyetleri kısma gibi önlemler almaktadırlar. Maliyetleri düşürmek amacıyla durgunluk dönemlerinde kullanılan bu yöntem, durgunluk sonrasında personel sayısının arttırılması durumunda ilave personel bulma ve ilave eğitim maliyetlerini de beraberinde getirmektedir.

Ulusal ve uluslararası politika ve yaptırımlara hassasiyet.- Havayolu sektörü, ulusal boyuttaki devlet politikaları, uluslararası politika ve yaptırımlar ile ülkeler arası krizlere karşı çok hassastır. Sektörde faaliyet gösteren işletmeler ancak bu politika ve yaptırımlara uygun çalışmalar yaptıkları sürece faaliyetlerini sürdürebileceklerdir. Dünya genelinde alınan gürültü önlemleri sonucunda birçok işletme filo yapısında

kendisine büyük mali yük getirmesine rağmen çeşitli değişiklikler yapmak zorunda kalmıştır.

2. 2. Hava Taşımacılığının Ekonomik Yararları

Hava taşımacılığının sağladığı ekonomik yararlar; yolcu ve kargo taşımacılığından, havayolu endüstrisinin neden olduğu ekonomik büyümenin sağladığı canlandırıcı etkiye kadar, havacılık endüstrisinin global ekonomi üzerindeki tüm etkilerini kapsamaktadır. Teknik anlamda bu etkileri; direkt etki, dolaylı etki ve teşvik edici etki olarak üç ayrı kısımda incelemek mümkündür. Aşağıda bu etkiler tanım olarak açıklanmıştır.⁷

Direkt ekonomik etki; yakıt ikmali sağlayan işletmelerden terminallerdeki restaurantlara kadar, havaalanlarında bulunan iş yerleri ile havayolu işletmelerinin faaliyetlerinin değerleri ölçülerek hesaplanmaktadır. Dolaylı ekonomik etki; havayolu işletmelerinin ekipleri ile yolcuların, kullandıkları oteller, restaurantlar ve seyahat acentaları gibi havaalanlarının dışında bulunan yerlerde yaptıkları faaliyetler aracılığıyla tespit edilmektedir. Hava taşımacılığı sonucu oluşan teşvik edici etki ise; direkt ve dolaylı etkilerin tüm ayrıntılarının neden olduğu harcamaların tekrarının tahminine dayalı bir katsayının yardımı ile hesaplanmaktadır. Tanımın açıklayıcı olması amacıyla güncel bir örnek vermek gerekirse; havayolu işletmesinde çalışan bir kişi maaşının bir kısmını yeni bir arabanın taksidine ayırır. Bunun sonucunda araba satıcısı ise aldığı ücretin bir kısmını kişisel harcamalarında kullanır.

2. 2. 1. Hava Taşımacılığı Zenginleşme Sağlar

1992 yılında hava taşımacılığının toplam dünya geliri içerisindeki ekonomik etkisi yaklaşık 1,000 milyar US\$ olmuştur. Bu rakamın 250 milyon dolarını direkt etki, 250 milyon dolarını dolaylı etki, 500 milyon dolarını ise teşvik etkisi oluşturmaktadır.⁸

⁷ "The Economic Benefits of Air Transport", <http://www.atag.org/ecco/ecco2.htm> iletişim adresli internet web sayfası, 25 Aralık 1997, s.8.

⁸ Aynı, s.9.

2. 2. 2. Hava Taşımacılığı İş İmkani Sağlar

Dünyada havacılığın iş olanaklarına sağladığı ekonomik etki, 22 milyondan fazla iş imkanı olarak tahmin edilmektedir. Bu toplamın 3 milyonunu endüstride direkt iş imkanları, 7 milyonunu endüstride dolaylı olarak sağlanan iş olanakları ve 12 milyondan fazlasını da teşvik etkisi nedeniyle sağlanan iş olanakları oluşturmaktadır.⁹

2. 2. 3. Hava Taşımacılığı Vergi Geliri Sağlar

Havacılık endüstrisi dünyada mahalli idarelere ve hükümetlere büyük miktarda vergi ödenmesini sağlamaktadır. Havayolu sektöründe çalışan personel gelir vergisi öderken, seyahat eden yolcular ve taşıyıcı işletmeler ise, hava taşımacılığına ait vergileri ödemektedirler. Sadece ABD’de yıllık federal kullanıcı vergileri ve havayolu işletmelerinin ödediği vergilerin 5 milyar US\$’dan fazla olduğu tahmin edilmektedir. 1992 yılında ABD’de havayolu işletmelerinde çalışanların ödediği vergi 7 milyar US\$, uçak biletlerinden alınan vergiler ise 4.6 milyar civarındadır.¹⁰

2. 2. 4. Hava Taşımacılığı Seyahat ve Turizm Olanığı Sağlar

1990’lı yıllarda dünyanın en büyük endüstrisi olan havacılık, seyahat ve turizm sektörünün kalbini teşkil etmektedir. 1994 yılında seyahat ve turizm sektörü, dünyadaki hem her 9 işçiden birine iş imkanı vermiş hem de 204 milyonluk iş desteği sağlamıştır. 1994 yılı için Dünya Seyahat ve Turizm Konsülünün yayınladığı rakamlara göre; turizm ve seyahat sektörünün her yıl 500 milyon civarında müşteri ile yaklaşık dünya gelirinin %10’una eşit olan 3.400 milyar US\$ yıllık gelir sağlanması beklenmektedir.¹¹

⁹ Aynı.

¹⁰ Aynı.

¹¹ Aynı, s.10.

2. 2. 5. Diğer Yararlar

Rakamlarla ifade edilebilen ekonomik yararların üstünde ve ötesinde, ticari havacılık daha az şeffaf olan ilave bir takım yararlar da sağlamaktadır. Bu yararların aşağıdaki biçimde sıralanması mümkündür.

- Yolcuların ve ürünlerin çabuk ulaştırılmasına dayalı dağıtım işlemini sağlamak.
- Yeni teknolojilerin geliştirilmesini sağlamak.
- Dünyadaki çeşitli merkezlere iyi hizmet imkanları ile bağlanarak, yeni iş olanaklarını cazip hale getirmek.
- Ticaret ile ulaşım giderlerini azaltmak.
- Kıtalar arasındaki etnik ve kültürel bağları kuvvetlendirmek.
- Tüm ekonomiye yarar sağlayan yeniliklere dönük araştırma ve geliştirme faaliyetlerini teşvik etmek.
- Tabii afetlerin ve diğer acil durumların ortadan kaldırılabilmesine önemli katkılarda bulunmak.

2. 2. 6. Bölgesel Ekonomik Yararlar

Havaalanları, endüstriyel ve ticari pazarların çeşitli kolları için bir mıknatıs görevi görmektedir. Bir çok endüstri tesisi özellikle hava taşımacılığı, karayolu ve demiryolu bağlantıları gibi havaalanlarına hizmet götüren alt yapı kolaylıklarına kolayca erişebilmek amacıyla, havaalanlarına yakın yerlerde kurulmaktadır. Örneğin; Avrupa merkez havaalanları sistemi içerisinde Paris Charles de Gaulle (CDG) havaalanının geliştirilmesi, havaalanı çevresinde iş olanaklarının büyük ölçüde artmasına yol açmıştır. Bu sayede depolar, dağıtım tesisleri, perakende satış mağazaları ve çok sayıda üretim işletmeleri kurulmuştur. CDG bölgesinde yürütülen havacılıkla ilgili faaliyetler, Villepinte gösteri merkezi, GARONOR ulaştırma terminali ve dağıtım merkezi, Paris-Kuzey endüstriyel parkı gibi bir çok ana projenin meydana getirilmesinde hayat verici bir rol oynamıştır. Son zamanlarda bölgeye çekilen bir işletme ise; Federal Express olmuştur. Uluslararası kargo taşımacılığı yapan bu işletme,

Avrupa'daki aktarma operasyonunu CDG'den yürütmeye başlamıştır. CDG'nin sağladığı olumlu nakil bağlantıları Federal Express'in orada üslenmesinde ana faktör olmuştur.¹²

2. 2. 7. Ekonomik Hızlandırıcı / Katalizatör Olarak Hava Ulaşımı

Havayolu ulaştırma endüstrisinin niteliksel ve niceliksel katkılarına ilave olarak, sektör çeşitli unsurları sağlayarak, ekonomik bir katalizatör işlevini de yerine getirmektedir. Katalizör olarak yerine getirilen işlevlerin aşağıdaki biçimde sıralanması mümkündür.

- Dünyanın her yerine mal ve hizmet dağıtımını amacıyla, yeni ve daha hızlı bir mekanizma oluşturmaktadır.
- Varolan endüstrilerde büyümeye katkıda bulunmaktadır.
- Ekonomik etkinliği arttırmaktadır. Havayolu sektörü; ürünlerin ve hizmetlerin uzun mesafelere kısa zamanda naklini sağlayarak, ticaretin maliyetini düşürmekte ve yeni pazar imkanları sağlamaktadır.
- Yeni endüstrilerin yaratılmasına imkan sağlamaktadır. Bu konuda, taze tropikal meyvelerin Latin Amerika ve Karayip Adalarından Avrupa'ya ihraç edilmesi güzel bir örnek oluşturmaktadır.
- Havayolu taşımacılığı sayesinde uzak ve gelişmekte olan bölgelere olan turizmde büyük ölçüde artışlar sağlanmaktadır. Örneğin Asya kıtasında; Çin, Endonezya, Tayland ve son zamanlarda Vietnam'ın bu ülkelere seyahat eden turistlerden sağladıkları gelirlerde belirgin ölçüde artışlar olmuştur. Dünyadaki herhangi bir yere stokların, teçhizatın ve personelin 24 saat içerisinde hava ulaşımı ile dağıtılabilmek kabiliyeti sayesinde ekonomik etkinlik arttırılmıştır.
- Havayolu ulaştırması sayesinde özellikle ürünlerinde ithal parça ve malzeme kullanan işletmeler "tam zamanında üretim" imkanını elde etmişlerdir.
- Hazır hava ulaşım imkanları; işletmelerin bölgesel satışlarını, satış sonrası hizmetlerini ve destekleme faaliyetlerini büyük ölçüde genişletmiştir.

¹² Aynı.

- Havayolu taşımacılığı, uzak bölgelerdeki faaliyetlerin yürütülmesini ve uzak merkezlerdeki pazarlarla personel temaslarını sağlaması nedeniyle uluslararası iş imkanlarını arttırmaktadır.

2. 2. 8. Refah ve Hava Taşımacılığı

Mevcut bütün bulgular, ekonomik büyüme ile havayolu faaliyetleri arasında yakın bir uyum olduğunu göstermektedir. Hava taşımacılığındaki büyüme ekonomik gelişmeye yol açarak, söz konusu yararların elde edilmesini sağlamaktadır.

1970 yılından itibaren dünyadaki ekonomik büyüme yükseldikçe ve azaldıkça hava ulaştırma sektörü de bu değişiklikleri göstermiştir. Kişi başına hava ulaşım talebi ile kişi başına milli gelir karşılaştırılarak, ekonomik refah ile hava ulaşım faaliyetleri daha açık bir biçimde ortaya konulabilir. Gelişmiş ekonomiye sahip ülkeler yüksek seviyede hava ulaşım faaliyetleri göstermektedirler. Bu ülkelerde nispeten daha yüksek olan kişi başına harcanabilir gelir, hava ulaştırmasına para harcanmasına olanak sağlayarak, halkın refah seviyesini yükseltmektedir. Böylece hava ulaşımındaki artış, o ülkenin ekonomisinin canlanıp büyüdüğünü gösteren yararlı bir gösterge olmaktadır.

2. 3. Havayolu Sektörünün Mevcut Durumu

Amerika'da 1978 yılından itibaren uygulanmaya başlayan serbestleşme hareketi, 1980'li yıllarda yolcu ve kargo trafiğinin gelişmesini teşvik edici bir faktör olmuştur. 1980'li yılların sonuna doğru havayolu sektörü olumlu bir gelişme içerisine girmiş ve ileriye yönelik iyimser bir görüşün hakim olduğu görülmüştür. Günümüzde dünyadaki ekonomik gelişme sürmekte, havayolu pazarı büyümekte, yeni uçak siparişleri arz imkanlarını zorlayacak şekilde artmakta, finansal kiralama şirketleri büyük paralar kazanmakta, bankacılık kesimi ise sektöre finansman sağlamak için yarışmaktadır. Ancak dünya ekonomisindeki gelişme, 1988'in ikinci yarısından itibaren yerini etkisini giderek arttıran bir ekonomik durgunluğa bırakmıştır. Özellikle 1990 ve 1991 yılları Körfez krizi ve genel ekonomik durgunluk nedeniyle, havayolu sektörü için son derece

olumsuz iki yıl olmuştur. 1991 yılı, dünya havayolu sektörü açısından, tıpkı jet çağının başlaması ya da serbestleşme hareketinin uygulanması gibi tarihe geçecek bir dönüm noktası olmuştur. Bu konudaki genel kanı, gerek gerçek pazar koşullarını göz ardı ederek sonsuz büyüme fikrini sorumsuzca besleyen uçak üreticilerinin, gerek uçakların gerçek sahip olma maliyetlerinin bir anlamda kaybolmasına neden olan finansal kiralama şirketlerinin ve kiralayıcılarının ve gerekse zararlar üst üste yığılırken gerekli duyarlılığı göstermeyen havayolu işletmeleri yöneticilerinin büyük sorumluluğu olduğudur.¹³

1990-1991 döneminde Körfez krizinden olumsuz yönde etkilenen havayolu trafiği, 1992'den itibaren tekrar gelişmeye başlamıştır. 1992 yılında dünya işgücününün 22 milyonu havayolu endüstrisinde istihdam edilmiş, 1 milyar US\$ brüt gelir elde edilmiş ve 1.25 milyar yolcu ile 22 milyon ton kargo taşınmıştır. Havayolu işletmelerinin sahip oldukları filo kapasitesi 17,000 uçağa ulaşmış ve bu uçaklar yaklaşık 15,000 havaalanında hizmet vermişlerdir.¹⁴ 1992 yılında olumlu yönde gelişmeye başlayan havayolu sektörü 1993 yılında da iyimser bir çerçeve sergilemiştir. 1993 yılında yapılan tahminler, dünyadaki uluslararası tarifeli yolcu trafiğinin 2010 yılında 1993 yılına göre 2.5 kat daha fazla olacağı yönündedir. Aşağıdaki tablolar genel olarak ve ülkeler bazında yolcu trafiğine ait tahminleri içermektedir.

Tablo 1. Uluslararası Tarifeli Yolcu Trafiği/Dünya-Avrupa Karşılaştırması

Dünya			Avrupa	
	Index	Yıllık Ort. Büyüme	Index	Yıllık Ort. Büyüme
1993	100		100	
2000	152.3	% 6.2	147.6	% 5.7
2005	196.0	% 5.2	187.2	% 4.8
2010	247.1	% 4.7	233.2	% 4.5

"European Traffic Forecasts 1980-2010", <http://www.atag.org/ETF/index.htm> iletişim adresli internet web sayfası, 25 Aralık 1997, s.6

¹³ Devlet Planlama Teşkilatı, a.g.e., s.7.

¹⁴ <http://www.atag.org/eco/eco2.htm> iletişim adresli internet web sayfası, a.g.e., s. 2.

Tablo 2. Avrupa'daki Ana Seyahat Pazarları (Milyon Yolcu)

Sıralama	Ülke	1980	1993	2000	2010
1	İngiltere	50.3	101.5	141.8	197.5
2	Almanya	36.8	77.4	109.4	163.1
3	İspanya	33.2	63.5	91.5	130.5
4	Fransa	33.3	65.9	90.9	128.8
5	İtalya	19.7	38.7	55.9	84.5
6	Türkiye	2.7	17.2	26.9	43.7
7	Hollanda	9.4	20.8	30.7	42.3
8	İsveç	11.9	19.8	26.7	37.0
9	Yunanistan	11.8	20.4	27.2	36.6
10	İsviçre	7.8	15.0	21.1	29.8

<http://www.atag.org/ETF/index.htm> iletişim adresli internet web sayfası, a.g.e., s.13.

Tablo 3'de de görüldüğü üzere, gelecekte seyahat pazarında en fazla büyüme beklenen ülke Türkiye'dir. Bunu sırayla, İtalya ve Almanya izlemektedir.

Tablo 3. Avrupa'da En Fazla Büyüme Gösteren Seyahat Pazarları

Sıralama	Ülke	1980-1993	1993-2000	2000-2010	1993-2010
1	Türkiye	% 15.3	% 6.6	% 5.5	% 5.6
2	İtalya	% 5.3	% 5.4	% 4.2	% 4.7
3	Almanya	% 5.9	% 5.1	% 4.1	% 4.5
4	İspanya	% 5.1	% 5.4	% 3.6	% 4.3
5	Hollanda	% 6.3	% 5.7	% 3.3	% 4.3
6	İsviçre	% 5.2	% 5.0	% 3.5	% 4.1
7	Fransa	% 5.4	% 4.7	% 3.5	% 4.0
8	İngiltere	% 5.5	% 4.9	% 3.4	% 4.6
9	İsveç	% 4.0	% 4.4	% 3.3	% 3.7
10	Yunanistan	% 4.3	% 4.2	%3.0	% 3.5

<http://www.atag.org/ETF/index.htm> iletişim adresli internet web sayfası, a.g.e, s.14.

Uluslararası Hava Taşımacılığı Örgütü olan International Air Transport Association (IATA), 1945 yılında Havana’da imzalanan bir protokolle kurulmuş, ticari bir kuruluştur. 1996 yılı itibariyle IATA’ya bağlı 239 üye, 9853 uçak ile faaliyetlerini sürdürmektedir.¹⁵ IATA’ya üye olabilmek için Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü olan International Civil Aviation Organisation (ICAO) üyesi olmak ya da tarifeli taşımacılık hakkına sahip olmak gerekmektedir. IATA tarafından hazırlanan 1997 yıllık raporuna göre, 1996 yılına ait sonuçlar aşağıdaki biçimde açıklanabilmektedir:¹⁶

1996 yılı, havayolu işletmelerinin elde ettikleri net karlar açısından başarılı bir yıl olmuştur. Havayolu işletmelerinin brüt gelirlerinin belirleyicisi, rekabetçi pazarın yapısı olmuştur. Bu nedenle gelecekte işletmelerin karlılığı, kapasite arttırımı ve birim maliyetlerin kontrolü konusunda elde edilen başarıya bağlı olacaktır.

Sektörde 1995 yılında elde edilen net kar’a 1996 yılında ulaşamamıştır. Bununla birlikte genel doluluk oranı 0.2 oranında artarak, %63.6’ya ulaşmış, yolcu doluluk oranı ise %69.4 ile bu yıla kadar ulaşılan en yüksek oran olmuştur.

IATA’ya bağlı havayolu işletmeleri 1996 yılında tarifeli seferlerde 380 milyonu uluslararası taşımacılığa, 804 milyonu iç hat taşımacılığına ait olmak üzere, toplam 1.185 milyon yolcu taşımışlardır. Uluslararası taşımacılıkta taşınan yolcu miktarında artış % 8.4 olarak gerçekleşirken, iç hatlarda %4.4 oranında olmuştur. Tarifersiz seferler açısından ise toplam yolcu trafiği bir azalma seyri göstermiştir.

Kargo trafiği, 1996 yılında %4.6’lık bir artışla yaklaşık 24 milyon tona ulaşmıştır. İç hatlarda büyüme oranı %2.2 olurken, dış hatlarda ise bu oran% 6.7 olarak gerçekleşmiştir. Havayolu işletmeleri tarafından, iç hatlara ait toplam 10.7 milyon ton kargonun %57’si, dış hatlara ait toplam 13.3 milyon ton kargonun%38’ i taşınmıştır. Rakamlardan da anlaşılacağı gibi, hem iç hatlarda hem de dış hatlarda uçaklarla taşınan kargo miktarı yıl boyunca bir artış eğilimi göstermiştir.

¹⁵ Daniel Desormiere, “Airline Marketing”, Map 29/2, (Toulouse: Euresas, Yayınlanmamış Kurs Notları, Kasım 1996), s.31.

¹⁶ “Annual Report 1997, Financial & Traffic-Results & Forecasts”, <http://www.iata.org/ar97/finance.htm> iletişim adresli internet web sayfası, 25 Aralık 1997, s.1-2.

1997-2001 yıllarında yolcu trafiğine ait tahminler IATA tarafından büyüme oranının ortalama olarak %6.5 civarında olacağı şeklinde verilmiştir. Bu bilgiler 1996 yılında ICAO toplam uluslararası tarifeli yolcu taşımacılığına ait verilere uyarlandığında, yolcu miktarının 2001 yılında, 1996 yılındaki 409 milyondan 559 milyona ulaşması beklenmektedir. Ortalama yıllık taşınan yolcu artışı açısından en yüksek büyüme oranları %7.3 ile Güney Pasifik, %6.6 ile Latin Amerika ve Afrika, %6.2 ile Avrupa, %6.1 ile Kuzey Amerika ve %5.1 ile Orta Doğu pazarında beklenmektedir.

Halen mevcut olan ve ileride daha da artması beklenen hava sahası yoğunluğu problemlerinin üstesinden geldiği takdirde, hava ulaşımının dünya ekonomisinde en hızlı büyüyen sektörlerden birisi olarak kalması beklenmektedir. Hava ulaşım endüstrisi büyüdükçe, dünya ekonomisine olan katkıları da büyüyecektir. Büyüme kısıtlayabilecek durumların olmaması halinde endüstriye bağlı iş olanakları 30 milyonun üzerine çıkarken, havacılığın ekonomik etkisi de 2010 yılına kadar 1.700 milyar US\$'a erişebilecektir.¹⁷

Dünya hava trafiğinin büyümesine yol açan başlıca faktörleri aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür;

- Hava ulaşımının gerçek maliyetinin düşmesi,
- Artan ekonomik faaliyet, uluslararası ticaret ve harcanabilir gelir miktarı, politik istikrar/istikrarsızlık,
- Seyahat kısıtlamalarının azaltılması,
- Genişleyen etnik bağlar,
- Serbest/eğlence zamanının artması,
- Turizmin teşvik edilmesi,
- Hava ulaşımının özelleştirilmesi,
- Trafik büyümesi düşük olan, yeni ortaya çıkan bölge ve ülkeler.

¹⁷ Aynı, s.14.

2. 4. Havayolu Sektöründe Serbestleşme Hareketi Sonrası Durum

2. 4. 1. Düzenlenmiş Pazarlarda Durum

Havayolu endüstrisinin ilk yıllarında hükümetler önemli bir güç olarak pazarda yer almışlardır. Havayolu işletmelerinin pazara girişlerine, hangi hatlarda, hangi kapasite ve frekansta, tarifeli ya da tarifersiz uçacaklarını içeren tüm kararlar hükümetler tarafından alınmakla birlikte; havayolu işletmeleri arasında oluşabilecek fiyat rekabetini önlemek amacıyla, hükümetlerin pazardaki fiyat düzeylerini belirledikleri de görülmektedir.¹⁸

Devlet düzenlemelerinin biçimi ve kapsamı pazardan pazara değişebilmektedir. Bu konuda yapılan en temel ayrım, ulusal ve uluslararası uçuşlarla ilgilidir. Ulusal ve kabotaj hakkı olan uçuşların her ikisi de tek bir devletin kontrolü altındadır. Ulusal uçuşlar “ilgili ülkenin sınırları içerisinde yapılan uçuşlar” olarak tanımlanırken, kabotaj hakkı olan uçuşlar ise; “ana ülke ile kolonileri arasındaki bağlantıyı sağlayan uçuşlar” biçiminde tanımlanmaktadır.¹⁹ Kabotaj hakkı olan uçuşlara örnek olarak, Paris-Reunion ve Paris-New Caledonia arasında yapılan uçuşlarını vermek mümkündür.

Bazı hükümetler daha korumacı bir tutum sergileyerek, pazara sadece tek bir devlet havayolu işletmesinin girmesine müsaade etmektedirler. Yunanistan hükümetinin sergilediği tutum bu şekildedir. Bazı hükümetler ise Hindistan’da olduğu gibi, pazarda Air India, Indian Airlines ve Vayudoot olmak üzere üç havayolu işletmesinin faaliyet göstermesine izin vermektedirler. Bu üç işletmenin sahipliği devletin elinde bulunmakta ve aralarında direkt rekabet yaşanmamaktadır. Bu tutucu yaklaşımların aksine Amerika, Kanada ve Avustralya’da ise tam bir serbestlik geçerli olup, devletin pazara hiç bir şekilde müdahalesi olmamaktadır.

¹⁸ Ramon de Murias, *The Economic Regulation of International Air Transport*, (London: Mcfarland & Company, Inc., 1989), s.1.

¹⁹ Stephen Shaw, *Airline Marketing and Management*, (Third Edition. New York: Pitman Publishing, 1990), s.88.

Uluslararası uçuşlar ise farklı bir yapı içerisinde bulunmaktadır. Herhangi bir hat için en az iki bazı durumlarda da daha çok hükümetin ortak kararları gerekmektedir. 1919 Paris Anlaşmasına göre ülkeler kendi sınırları üzerindeki hava sahasının tek hakimi olarak kabul edilmişlerdir.²⁰ Dolayısıyla bir ülkeye iniş ve ülke üzerinden yabancı bir ülkeye ait uçağın uçuşu ilgili hükümetin iznine bağlıdır. 1944 yılında toplanan Chicago Konvansiyonunda Amerika tarafından hava sahasında serbest olunmasına dair bir öneri getirilmiştir.²¹ Ancak bu önerinin kabul görmemesi üzerine uluslararası havacılık bürokratik süreçlere, ikili anlaşmalara ve pazarlıklara bağlı bir yapıya bürünmüştür. Uluslararası havacılık görüşmelerinde öncelikle uçuşların tarifeli ya da tarifersiz olacağına dair kararlar alınmaktadır. Uygulama sürecinde her iki taşıyıcı arasında önemli bir fark olmamasına rağmen, uygulanan kurallar açısından bir takım farklılıklar bulunmaktadır.

Devletlerarası ikili hava taşımacılığına ilişkin anlaşmalar iki devlet arasında imzalanmaktadır. Bu devletler öncelikle aralarında hangi trafiğin taşınıp taşınmayacağına dair trafik haklarını düzenlemektedirler. Trafik hakları “Freedom of Air” adıyla bilinen Hava Trafik Hakları Anlaşmasıyla belirlenmiştir. Aşağıda hava trafik haklarından kısaca bahsedilmiştir.²²

- Birinci Hava Trafik Hakkı: Bir hava aracının yabancı ülke topraklarına inmeksizin üzerinden uçuş hakkı. (Transit Uçuş).
- İkinci Hava Trafik Hakkı: Bir hava aracının ticari amaç dışında teknik bir sebeple diğer ülke topraklarına inebilme hakkı. (Teknik İniş).
- Üçüncü Hava Trafik Hakkı: Bir hava aracının ticari bir amaçla kendi ülkesinden diğer bir ülkeye yolcu, posta ve yük taşıma hakkı.
- Dördüncü Hava Trafik Hakkı: Bir hava aracının ticari bir amaçla başka bir ülkeden kendi ülkesine yolcu, yük ve posta taşıma hakkı.
- Beşinci Hava Trafik Hakkı: Uçağın tabiyetini haiz olduğu devletten başka bir devlette bulunan yolcu, yük ve postayı trafik hakkını veren devlete taşıması ve

²⁰ Rigas Doganis, *Flying Off Course*, (New York: Routledge, 1991), s.26.

²¹ Murias, a.g.e., s.44.

²² Aynı, s.6.

yine bu devletten aldığı yolcu, yük ve postayı üçüncü devletlere götürebilmesidir.

Anlaşmalarda hava trafik haklarının kabul edilmesinin ardından, karşılıklı taşıyıcı işletmeler ve kullanılacak havaalanları belirlenmektedir. Öncelikle taşıyıcı işletmelerin sayısı ve sahip olması gereken özellikler tanımlanmaktadır. Bu, genellikle karşılıklı birer taşıyıcı biçiminde olmakla birlikte daha çok biçimde de olabilmektedir. Örneğin; İngiltere ve Japonya arasında imzalanan anlaşma gereğince, her iki ülkeden ikişer olmak üzere dört taşıyıcı belirlenmiştir (British Airways, Virgin Atlantic/Japan Airlines, All Nippon Airlines).

İmzalanan anlaşmalarda diğer önemli bir nokta, taşıyıcının tabiyetidir. Ülkeler genellikle belirlenen havayolu işletmesinin ulusal taşıyıcı (sahipliği ya da kontrolü) olmasını şart koşmaktadırlar. Bu nedenle havayolu sektöründe çok uluslu işletme sayısı çok kısıtlıdır. Bu anlaşmalarda genellikle uçacak havayolu işletmelerinin sayısı belirlenerek, hangi şirketin uçağına dair kararları ilgili ülke kendisi vermektedir. Bazı durumlarda da tüm uçuş hakları otomatik olarak tek bir taşıyıcıya verilmektedir. Yunanistan'daki Olympic Airways'i ve İspanya'daki Iberia'yı buna örnek olarak verebiliriz. Bu işletmelerin sahipliğinin % 80'den fazlası devletin elindedir.²³ Hangi havaalanının ya da havaalanlarının kullanılacağını ise, ülkeler karşılıklı olarak belirlemektedirler.

Frekans ve kapasite ile ilgili konularda anlaşmayı imzalayan ülkeler arasında eşit olarak paylaşımına gidilmektedir. Dolayısıyla bir havayolu işletmesinin frekanslarını arttırması ya da daha büyük kapasiteli uçak kullanabilmesi, ancak diğer taşıyıcının da aynısını yapması şartıyla gerçekleşebilmektedir. Kapasite konusundaki düzenlemeler; söz konusu bir havayolu işletmesinin belli bir zaman dilimi içerisinde yapabileceği uçuş sayısı, hizmete sunulan koltuk miktarı ya da uçağın taşıyabileceği kargo kapasitesini kapsamaktadır.²⁴

²³ OECD, *Deregulation And Airline Competition*, (Paris: 1988), s.16.

²⁴ Murias, a.g.e., s.7.

Aynı biçimde bilet fiyatları, rekabeti azaltıcı bir biçimde karşılıklı olarak belirlenerek, imzalayan ülkelerin onayına sunulmaktadır. Hükümetlerin bu fiyatları veto hakları bulunmaktadır.

Tarifesiz uçuşlarda her ülke kendi sınırlarına tarifesiz uçuşların yapılıp yapılmaması konusunda kendi politikası doğrultusunda karar vermektedir. Bir çok ülke bu konuda kısıtlayıcı bir tutum içerisindedir. Avustralya, Güney Afrika ve Brezilya bunun sadece bir kaç örneğidir. Bu durumun nedeni, ulusal tarifeli taşıyıcının korunmasıdır. Buna karşın Kuzey Atlantik ve Avrupa içi pazar nisbi olarak daha liberaldir. 1960'lerde Kuzey Atlantik pazarında tarifesiz uçuşların hızlı bir biçimde gelişmesinin nedeni, burada uygulanan bir prensipten kaynaklanmaktadır. Bu prensibe göre, bir klüp ya da grup üyelerine tarifesiz uçuşlar hazır olarak sunulmaktadır. Ancak tek şart grubun ya da klübün salt ucuz uçuş imkanı elde etmek amacıyla kurulmaması gerekliliğidir. Bu düzenleme zaman içerisinde suistimale uğrayarak, 1970'lerde tamamen ortadan kalkmış ve yerini çok önceden rezervasyon şartlı uçuşlara bırakmıştır. 1970'lerin ortalarından itibaren Kuzey Atlantik pazarının da önemli bir gelişme içerisine girmiş olmasından dolayı, tarifeli taşıyıcılar da bu pazarda düşük fiyat uygulamaya başlamışlardır. Bu durumun bir sonucu olarak son on yıldır bu tarifesiz pazarda bir durağanlık görülmektedir.²⁵

Buna karşın Avrupa içi tarifesiz pazarda ise daha farklı bir prensip izlenmektedir. 1956 yılında Avrupa'da imzalanan çok taraflı tarifesiz uçuş haklarını kapsayan anlaşma ile ülkeler tur prensibi olması halinde karşılıklı uçuşları kabul etmişlerdir. Bu, bir koltuğun bir kişiye perakende olarak satılmayıp, koltukların toptan olarak bir tur operatörüne satılması anlamına gelmektedir. Tur operatörleri, tarifesiz uçuşlara kara taşımacılığı ve konaklama hizmetlerini de ekleyerek, bir tatil paketi oluşturmakta ve bu tatil paketlerini bireylere satmaktadırlar.²⁶ Kuzey Atlantik pazarının aksine, Avrupa içi tarifesiz pazar endüstrisinin daha başarılı olarak yükselişi halen sürmektedir. Ancak günümüzde bu kural da bozularak, koltuklar tek olarak da satılmaya başlanmıştır.

²⁵ Shaw, 1990, a.g.e., s.94.

²⁶ OECD, a.g.e., s.13.

Birçok pazarın neden bu kadar korumacı bir yapı sergilediği incelendiğinde çeşitli nedenler ortaya çıkmaktadır. Bu nedenler aşağıdaki biçimde açıklanmaktadır.²⁷

Tüm hükümetler güvenlik faktörünün öneminden dolayı sektöre bu şartları sağlayabilecek ve devam ettirebilecek havayolu işletmelerinin girmelerini desteklemektedirler. Bununla birlikte artan rekabet sonucu bazı işletmelerin bakım maliyetlerini azaltmak amacıyla güvenlik faktöründen ödün verebilecekleri endişesi de, devletlerin rekabeti önleyici bir tutum izlemelerine neden olmuştur. Ancak bu görüşün karşıtı olan diğer bir çok görüşe göre de güvenlik faktörü, havayolu hizmetinin en temel bileşeni olması nedeniyle havayolu işletmeleri bundan ödün veremezler. Ayrıca bir çok pazarda büyük rekabet yaşanmasına rağmen, bu pazarların güvenlik sonuçları olumlu olarak değerlendirilmektedir. Avrupa tarifersiz pazarı da bunun güzel bir örneğini teşkil etmektedir.

Havayolu endüstrisinin bu derece kurallarla düzenlenmiş ve korumacı olmasının diğer bir nedeni, tarifeli havayolu işletmelerinin korunmasıdır. Tarifeli havayolu işletmelerini tarifersiz işletmelerden ayıran en önemli özelliklerden birisi, belirlenen bir tarife ile yıl boyunca sürekli uçmalarıdır. Tarifersiz işletmelerin yüksek sezonda pazara girmesiyle tarifeli işletmelerin yüksek sezon karlılıklarının azalması ve bu durumun da düşük sezonda problem yaratması söz konusu olmaktadır. Tarifersiz işletmelerin engellenmesinin diğer bir nedeni ise, hükümetlerin pazar yoğunluğu az olan yerlerde de sosyal ve ekonomik kalkınmayı sağlamak amacıyla taşıyıcıların buralarda da hizmet vermelerini istemeleridir. Bu durum da, işletmelere yoğun pazarlarda bir takım garantilerin verilmesiyle sağlanmaktadır.

Rekabetin serbest bırakılması sonucunda tüketicinin yararına bir durum görülebilecektir. Ancak bir süre sonra iflasların artacağı ve zayıf işletmelerin büyükler tarafından yutularak, uzun dönemde fiyatların yükseleceği ve hizmet kalitesinin düşeceği endişesi pazara hakim bulunmaktadır. Bu durum sonucunda yeni işletmeler de pazara girmek istemeyecekler ve tüketiciler monopol yapının kurbanları olacaklardır.

²⁷ Shaw, 1990, a.g.e., s.95.

Ulusal çıkarlar nedeniyle, ulusal havayolu işletmeleri hükümetler tarafından korunmaktadır. Tüm havayolu işletmelerinin savaş zamanlarında ülke savunmasına katkı potansiyelleri mevcuttur. Ayrıca bu taşıyıcıların çok sayıda işgörene istihdam yaratmaları nedeniyle, genel ekonomiye ve ödemeler dengesine de önemli katkıları bulunmaktadır.

2. 4. 2. Düzenlenmiş Pazar Yapısında Son Yıllarda Yaşanan Değişiklikler

Düzenlenmiş sistemdeki ilk değişiklik Ekim 1978 yılında yapılmış olmasına rağmen halen en önemli olay olma özelliğini korumaktadır. 1978 yılındaki serbestleşme hareketi ile Amerika'daki iç hatlar serbest bırakılarak, taşıyıcıların tüm hatlarda kapasite sınırı olmaksızın istedikleri fiyat düzeyiyle pazara girmeleri mümkün olmuştur.²⁸ Amerika'nın dünyadaki en önemli hava taşımacılığı pazarı olması nedeniyle, bir yerde dünya havacılık endüstrisinin çıktısının 1/3'ünün serbest bırakılması son derece önemlidir. Bir çok havayolu işletmesi ve devlet, Amerika pazarını kendileri için örnek olarak önemli radikal düzenlemelere gitmişlerdir. Amerika pazarındaki tam rekabet ortamı kısmi biçimlerde diğer pazarları da etkilemiştir. Zaman içerisinde diğer ulusal pazarlar da (Kanada da olduğu gibi) 1986-1988 yılları arasında serbest pazar haline dönüşmüşlerdir. Benzeri gelişme 1990 yılında Avustralya'da yaşanmıştır. İngiltere'de de pazar kısmen daha fazla serbest bir yapıya bürünmüştür.²⁹

Uluslararası pazarlar da ise serbestlik, daha kısmi bir biçimde gelişme göstermiştir. Daha liberal bir çevreye doğru yönelme ikili ve çoklu biçimlerde ortaya çıkmıştır. 1983 yılında İngiltere hükümeti Hollanda, Kanada ve İrlanda ile liberal ikili anlaşmalar imzalamıştır. Bu anlaşmalar daha yoğun bir biçimde pazara girişleri ve fiyat rekabetini beraberinde getirmiştir.

Çok taraflı uluslararası havacılık alanındaki serbestlik getiren en önemli gelişme, 1986 yılında Avrupa Topluluğu'nda yaşanmıştır. Avrupa mahkemesi, Roma Anlaşmasının bazı maddelerinin Avrupa hava taşımacılığına uygulanacağına dair bir

²⁸ Doganis, a.g.e., s.52.

²⁹ Shaw, 1990, a.g.e., s.98.

takım kararlar almıştır. Bunun sonucu olarak, Avrupa Komisyonu ülkeler arasında bir ortak görüş aramaya başlamıştır. İngiltere, Hollanda gibi iç pazarı nispi olarak daha az olan ülkeler bunun gerçekleşmesinden yana bir tutum izlerken, içinde Fransa'nın da bulunduğu Güney Avrupa ülkeleri daha korumacı bir tutum izlemişlerdir. 1987 yılından itibaren kademeli geçiş süreci içinde girişler kolaylaşmış ve fiyatlar serbestleşmiştir. Beşinci trafik hakkını kullanarak diğer iki ülke arasında yapılan taşımacılık toplam trafiği % 30 geçmediği sürece lokal yaratılan trafik olarak kabul edilmiştir.³⁰

Buna karşın bir çok uluslararası pazar bu değişimden önemli ölçüde etkilenmemiştir. Altıncı trafik hakkının kullanımının yoğunlaşmasıyla beraber pazar daha rekabetçi bir hale dönüşmüştür. Altıncı trafik hakkına göre, bir hava aracının ticari bir maksatla yabancı bir ülkeden kendi ülkesine getirdiği yolcu, yük ve postayı transit olarak yani gümrüğe sokmadan diğer bir ülkeye götürebilme hakkı vardır.³¹ İngiltere ve Almanya arasındaki pazar bunun güzel bir örneğini teşkil etmektedir.

Yine son yıllarda fiyat alanında önemli farklılıklar görülmeye başlanmıştır. Bireysel bazda olmasa da, havayolu işletmeleri kendi biletlerini toptan satan seyahat acentalarına önemli indirimler yapmaya başlamışlardır.

2. 4. 3. Düzenlenmiş ve Serbestleşmiş Pazarlarda Rekabet

Sıkı bir biçimde düzenlenmiş bir pazar yapısından, açık bir pazar yapısına geçiş, kendilerini yeni çevre koşullarına adapte edebilen havayollarına yeni fırsatların yakalanmasına yönelik bazı olanaklar vermiştir. Serbestleşme hareketi sayesinde havayolu işletmeleri hat yapılarını optimize ederek yeni pazarlara kolayca girebilme şansını yakalamışlardır. Bu sayede karlı olmayan hatların bir an önce terk edilerek, kaynakların gelişmekte olan pazarlarda kullanılması imkanı da elde edilmiştir.

Düzenlenmiş pazarlarda ise, sosyal nedenlerden dolayı havayolu işletmeleri karlı olmayan hatlarda da hizmet vermek durumundadırlar. Ayrıca kapasite arttırarak talep

³⁰ Aynı, s.99.

³¹ Murias, a.g.c., s.7.

artışı sağlanabilmesi de mümkün olmaktadır. Düzenlenmiş hatlarda bu durum öncelikle hükümetlerin onayını ve karşı havayolu işletmesinin de bu kapasite artışının kabul etmesini gerektirmektedir.

Aynı zamanda ücretlerin serbest olarak belirlenebilmesi maliyet faktörünü önemli kılarak ve düşük maliyetli havayolu işletmelerinin düşük fiyat uygulamalarına olanak vererek, özellikle tatil amaçlı pazar talebinin tam olarak işletilebilmesine imkan tanımaktadır. Bu yapı içerisinde indirimli ücretlerin uygulanabilmesi de kolaylaşmaktadır.

Serbestleşmiş pazar şartları, havayolu işletmelerine pazarlama karmasının tüm elemanları üzerinde çalışma imkanı sağlamaktadır. Pazardaki belirsizlik planlama ufkunun kısılmasına ve kısa dönemli esnek planların tercih edilmesine neden olurken, maliyetler büyük önem kazanmaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri pazar paylarını artırma olanağına kavuşmaktadırlar.

Gerekli tedbirleri almayan havayolu işletmeleri varlıklarını uzun süre sürdüremeyeceklerdir. Buna örnek olarak British Caledonian ve Eastern Airlines'ın verilmesi mümkündür. Buna karşın American Airlines gibi değişime uyabilen işletmelerin ise başarı ve karlılıkları yüksektir.³²

Başarılı olmak isteyen havayolu işletmelerinin karar verme sürecini hızlandırmaları gerektirmektedir. Bunu sağlayabilmek amacıyla iyi bir bilgi bankasına ve yönetim bilgi sistemine ihtiyaç duymaktadırlar. Yönetim bilgi sistemi; para, insan gücü, malzeme, makine, teknoloji, bilgi gibi işletme kaynaklarının amaçlar doğrultusunda en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını planlamak, örgütlemek ve kontrol etmek için, yönetimin gereksinim duyduğu işletme içi ve işletme dışı, finansal ve finansal olmayan; niceliksel ve niteliksel bilgileri gerektiği yer ve zamanda, gerekli kişilere kullanabilecekleri şekilde sürekli olarak sağlamak amacı ile kurulan ve çalıştırılan bir sistemdir.³³Etkili bir yönetim bilgi sistemi; gerekli bilgileri zamanında

³² Shaw, 1990, a.g.e., s.102.

³³ Fevzi Sürmeli, *Muhasebe Bilgi Sistemi*, (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1994), s.22.

sağlayabilme, kaynak dağıtımında yardımcı olma ve alternatiflerden birinin seçiminde doğru karar vermeyi kolaylaştırma şartlarını yerine getirmelidir. Bilgi sistemleri yalnızca finansal özellikteki kayıtları tutmaya değil, aynı zamanda tüm işletme faaliyetlerini kayıtlamaya yönelik olmalıdır. Ayrıca bilgi sisteminin işletmede meydana gelebilecek değişmelere uyum gösterebilecek esneklikte olması gerekmektedir. Daha da önemlisi, işletme sorunlarını ortaya koyması, normlardan ve standartlardan sapmaları tespit edebilmesi gerekmektedir.³⁴

Rakip işletmelerin pazar fırsatlarının en az miktara indirilerek kontrol edilebilmesi amacıyla, havayolu işletmelerinin genellikle küçük uçaklar üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu sayede uçuş frekansları artırılarak, geniş bir uçuş ağıyla uçmak mümkün olabilmektedir. Bu durum pazara yeni girecek işletmelerin pazarda oturmuş işletmeler karşısındaki başarı şansını azaltmaktadır. Aynı zamanda geniş yol ağı, havayolu işletmelerine esneklik kazandırarak, bazı bölümlerde yoğun rekabet yaşanırken, diğer pazar bölümlerinde de karlı olarak çalışmalarını mümkün hale getirmektedir.

Küçük uçak kullanımı, havayolu işletmelerinin merkez büyük havaalanlarında küçük havaalanlarından beslenmeleri sistemine yönelerek çalışmalarını sağlamaktadır. Bu sayede merkez olarak kullandıkları havaalanlarındaki slotların ve kapıların büyük bir kısmına sahip olmaları, rakiplerin pazara girmelerini engelleyen önemli bir faktördür. Merkez havaalanlarının kullanılması, havayolu işletmelerinin maliyetlerini azaltıcı bir etki yaparak, işletmelerin rekabetin yoğun olduğu pazarlarda indirimli biletlerle faaliyet göstermelerine olanak tanımaktadır.³⁵

Ayrıca gelir ve kapasite yönetimi ile iyi bir bilgisayarlı rezervasyon sistemi son derece önemlidir. Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri; havayolu işletmelerinin daha akılcı tarife planlama yapmalarına, diğer havayolu işletmelerinin kullanılabilir koltuk durumlarını görmelerine ve ortaklık ilişkisi bulunan havayolu işletmelerinin rezervasyon sistemlerine direkt giriş imkanı elde etmelerine olanak sağlamaktadır.

³⁴ Fevzi Sürmeli, Hikmet Seçim ve Halim Sözbilir, **Sivil Havacılık Yönetimi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık MeslekYüksek Okulu Yayını, No:1, 1991), s.102.

³⁵ OECD, **a.g.e.**, s.55.

Bununla birlikte bu sistem sayesinde yolculara otel ve kiralık araba rezervasyonları yapılarak, banka ve kredi kartlarından da kolay bir şekilde yararlanmaları imkanı sunulmaktadır. Genellikle havayolu işletmeleri, pazarın %80'ine hakim olan seyahat acentaları ve tur operatörleriyle çalışmaktadırlar. Bilet fiyatlarındaki rekabet ve sürekli değişen hizmetler ile yolcunun pazar hakkında bilgi alabilmesi, yolcuların seyahat acentalarını tercih etme nedenidir. Ancak havayolu işletmelerinin acentalara ödedikleri komisyonların yüksekliği ve pazarı kontrol edebilme gücüğü havayolu işletmeleri açısından büyük dezavantajlar oluşturmaktadır. Bu nedenle çoğu havayolu işletmesi doğrudan dağıtım kanallarından biri olan bilgisayarlı rezervasyon sistemlerine yönelmektedir.³⁶

Pazarda marka bağlılığının oluşturulması havayolu işletmeleri açısından önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir. Sık uçarlara yönelik programlarla (Frequent Flyer Program- FFP) marka bağımlılığı sağlanmaya çalışılırken 1990'lı yılların sonunda bu yolun önemi azalmaya başlamıştır. FFP'lerin iyi bir veri tabanı oluşturması hala önemini korumaktadır. FFP'lerin sunduğu imkanlardan birisi de, yolcunun first class uçabilmesidir. Ancak bu imkan sayesinde first class özelliğini yitirmekte ve bu nedenle de işletmeler bundan kaçınmaktadırlar. Bu da yolcu bağlılığını azaltıcı bir etki oluşturabilmektedir.

Serbestleşmiş pazarlarda başarılı olabilmenin diğer bir yolu, besleyici trafiği kontrol edebilmekten geçmektedir. Havayolu işletmeleri destekleyici işletmelerle anlaşmalar yaparak, bu hatları kendilerine bağlamakta ve kota anlaşmalarına giderek, kendi rezervasyon şanslarını arttırmaktadırlar. Kota anlaşmaları, iki farklı havayolu işletmesinin bağlantılı uçuşlar yapmasına olanak tanımaktadır. Bağlantılı uçuşlar her iki uçuş numarasının da aynı şifre ile kodlanmasını ve yolculara uçuşun tek bir havayolu işletmesi tarafından yapılmış biçiminde sunulmasını kapsamaktadır. Bu anlaşmalar genellikle bir ortaklık şekline dönüşmemekle birlikte, gelecekte destekleyici havayolu işletmelerinin hisse senetlerinin ya da tamamının satın alınması biçimine dönüşebilmektedir.

³⁶ Irene Breiner, "Airline Marketing", Map 29/2, (Toulouse: Euresas, Yayınlanmamış Kurs

Notları, Kasım 1996), s.103.

Serbestleşmiş pazar yapısı nedeniyle sektörde bir çok irili ufaklı işletme faaliyet göstermektedir. Sektördeki yoğun rekabet ve sermaye gereksinimi işletmelerin uçaklara sahip olma yollarında çeşitli değişiklikler yaratmıştır. İşletmeler uçakları kiralama yoluyla filolarını oluşturmaya başlamışlardır. Kiralamalar, finansal kiralama ya da işletme tipi kiralama biçiminde yapılabilmektedir. Finansal kiralamalarda uçağın fiyatının tamamı ödenirken, uçağın sahipliğindeki tüm risk ve yararlar uçağı kiralayana aittir. Uzun süreli olan bu tür kiralamada mülkiyet ise kiraya verene aittir. Kiralama süresinin sonunda kiralayan uçağı o günkü değeriyle satın alabilmektedir İşletme tipi kiralamalarda ise, uçağın fiyatının bir bölümü ödenmektedir. Bu tip kiralama sayesinde değişken pazar koşullarına daha kolay uyum sağlanabilmektedir. Finansal kiralamalara göre daha uzun süreli olan işletme tipi kiralama yöntemini günümüzde sektörün %80'i kullanmaktadır.³⁷

Serbestleşmiş bir pazarda uzun dönemli bir strateji olarak bir marka imajının oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Yaratılan marka imajı sayesinde müşteri hizmeti satın alırken çeşitli farklılıklar görebilmektedir. Günümüzde bu strateji havayolu işletmeleri tarafından başarıyla uygulanmaktadır.

2. 4. 4. Havayolu İşletmelerinde Özelleştirme

Serbestleşme hareketinin ardından çevresel faktörlerle ilgili en önemli gelişme, devletlerin kontrolleri altında faaliyetlerini sürdüren havayolu işletmelerinin özelleştirilmesidir.

Serbestleşme hareketi öncesinde yalnızca Amerika Birleşik Devletlerinde tarifeli özel havayolu işletmeleri faaliyet göstermekteydi. Diğer ülkelerdeki havayolu işletmeleri faaliyetlerini devlet sahipliğinde ve kontrolünde sürdürmekteydiler. Bu durumun en önemli nedenlerini aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür.³⁸

³⁷ Christian Mouret, "The Operating Lease Market," Anadolu Üniversitesi Yüksek Okulunca düzenlenen I. Uluslararası Sivil Havacılık Sempozyumu'na sunulan bildiri (Eskişehir, 10-12 Mart 1997), s.2.

³⁸ Shaw, a.g.e., s.106.

- Birçok havayolu işletmesinin hemen savaş sonrası gelişme göstermesi ve dolayısıyla da potansiyel olarak ülke savunması açısından önemleri,
- Yeterli sermaye birikiminin olmaması ve bölgesel kalkınmanın teşvik edilememesi,
- Havayolu işletmelerindeki üst düzey pozisyonların, bakanlar ve üst düzey bürokratlar için iyi birer seçim yatırımı olarak kullanılması ve
- Havayolu işletmelerinin karlı bir biçimde çalışması için yeterli talep oluşmaması.

1980 yılından sonra ise devlet eliyle yönetim, önemini kaybetmeye başlamıştır. Havayolu işletmelerinin zararlarının vergilerle karşılanması halkın tepkilerine neden olmuş ve fonlardan kaynak aktarımı yerine, özelleştirilmeleri gündeme gelmiştir. 1990 yılı başlarında Japan Airlines, British Airways, Air Canada ve Air New Zeland havayolu işletmelerinde tam özelleştirme yapılmış, diğer bazı havayolu işletmelerinde ise KLM örneğinde olduğu gibi devlet payı %50'nin altına indirilmiştir. Singapore ve Malaysia havayollarında ise özel sektörün payı artmaya başlamıştır.³⁹

Özelleştirme ile havayolu işletmelerinin, havacılık ve diğer özel sektörlerden başarılı yöneticileri istihdamı mümkün olmuştur. Bununla birlikte havayolu işletmelerinin yönetim yapıları ve anlayışları değişerek, devlet yardımları yerine, özel sektör işletmesi gibi başarılı bir biçimde çalışmalarını da imkan dahiline girmiştir.

2. 5. Mega Taşıyıcılar ve Küreselleşme

Havayolu işletmelerini etkileyen önemli bir gelişme, endüstrideki çeşitli işletmelerin birleşmeleri ve bunun sonucunda bazı işletmelerin mega havayollarına dönüşmeleridir. American Airlines büyümesini uluslararası pazarlarda gerçekleştirirken, diğer bazı havayolu işletmeleri de ulusal pazarlarda birleşmeler yoluyla büyümüşlerdir. 1987 yılında Delta, Western Airlines ile birleşmiş, aynı yıl Northwest Airlines,

³⁹ OECD, a.g.e., s.16.

Republic Airlines'ı satın almıştır. 1988 yılında ise iki başarılı havayolu şirketi, US Air ve Piedmont birleşmişlerdir.

Genellikle bu birleşmeler, ulusal ve uluslararası alandaki yasal düzenlemeler nedeniyle aynı ülkenin havayolu işletmeleri arasında gerçekleşmektedir. Bu konuda İngiltere'de çok belirgin düzenlemeler mevcutken, Amerika'da ise bir yabancı işletmeye en fazla %25 oranında bir ortaklık tanınmıştır. Düzenlemeler nedeniyle yabancı işletmeler arasında birleşmeler sınırlı olmakla birlikte, çeşitli ittifak anlaşmalarının imzalandığı görülmektedir. Bu ittifaklar, kota anlaşmaları ve etkin uçuş ağlarıyla pazara etkin girişlerin yapılmasını sağlamaktadır.

◀ Havayolu işletmelerinin çeşitli ittifaklara yönelmelerinin nedenleri arasında; gelir yönetiminin etkinleştirilmesi, maliyetlerin azaltılması, rekabetin önlenmesi, rekabetçi pozisyonların geliştirilmesi, uçuş programlarının karşılıklı koordinasyonu, terminallerin ortak kullanımı, ortakların karşılıklı birbirlerine hizmet sunumu ve kota anlaşmaları yapılarak rezervasyonların geliştirilmesi sayılabilmektedir.⁴⁰ >

2. 5. 1. Büyük Ölçekli Hizmet Sunumunun Avantajları ve Problemleri

Havayolu işletmelerinin geniş bir hat yapısına sahip olarak, rekabetten korunmaları mümkün olabilmektedir. Ancak serbestleşme hareketiyle birlikte fiyatlama ve istenilen hatta girebilme serbestisi nedeniyle, bu şekilde rekabetten korunabilme olanağı azalmıştır.

Büyük ölçekli hizmet sunumu, işletmelerin sık uçanlara yönelik özel hizmet programlarına olan çekiciliği arttırıcı bir özellik taşımaktadır. Bununla birlikte, bu program sayesinde marka olmak kolaylaşmakta ve havayolu işletmeleri kendi hatlarından kendilerini besleyebilmektedirler. Yine ölçek ekonomisinin avantajlarından faydalanılarak büyük ölçekli alımlarda maliyet tasarrufu sağlanabilmektedir. Uzmanlaşma ilkesi sayesinde özellikle bakım konusunda önemli maliyet tasarrufları

⁴⁰ Daniel Desormiere, a.g.e., s.43.

sağlanabilecek ve bir hizmet bileşeni olarak dakiklik performansı iyileşerek, kısa dönemli operasyonel problemler de daha kolay çözümlenebilecektir.

Büyüküğün bu tür avantajlarına rağmen büyük havayolu işletmeleri değişen şartlara çok çabuk uyum sağlayamamaktadırlar. Genel giderler yükselirken, hizmet standartlarının sağlanması güçleşecek, personel ise büyük havayolu işletmelerinde uzaktan yönetiliyormuş hissine kapılabilecektir. Bununla birlikte müşterilerde küçük havayolu işletmelerinde hizmetin çok daha kişisel olduğunu düşünebileceklerdir.

Her iki durumunda avantaj ve dezavantajları karşılaştırıldığında, avantajın büyük işletmelerde olduğu görülmektedir. Operasyonel problemler büyük işletmelerde daha kolay bir biçimde çözümlenebilirken, bilgisayarların geniş olarak kullanımıyla uçucu personel programlaması ve gelir muhasebesi gibi konularda büyük kolaylıklar sağlanacaktır.

2. 5. 2. İçsel Büyüme Ya Da Satın Alarak Büyüme

Birleşerek dışsal büyüme biçiminde, farklı örgüt kültürlerine sahip işletmelerin birleşmesi kültür çatışması problemini doğurmaktadır. Bu tür problemler arasında; karşılıklı olarak üst yönetim pozisyonlarının ayarlanmasındaki güçlükler, farklı uçak tiplerinin birleşmesiyle oluşan filo karmasında ekonomik olmayan bir yapının ortaya çıkması, farklı uçak tiplerinin daha fazla eğitim ve bakım maliyetleri yaratabilmesi ve rezervasyon sistemlerindeki farklılıklar sayılabilmektedir.

İçsel büyüme yoluyla bu tür problemlerin önlenmesi ile en verimli filo yapısı ve standart bir eğitim programının oluşturulması mümkün olabilecektir.

Son yıllarda işletmeler arasında yoğun olarak yaşanan birleşerek büyümenin nedenleri arasında; hız ve yeni olanaklara ulaşmak, uluslararası alanda hızlı bir biçimde

büyüme, havaalanı slotlarına ve kapı pozisyonlarına sahip olmak, düzenlemeler uygunsuz bir takım trafik haklarını elde etmek sayılabilmektedir.⁴¹

İşletmelerin birleşmeleriyle pazardaki rekabet de bir anlamda satın alınmış olacaktır. Ancak özellikle rekabetin engellenmesi amacıyla özellikle Amerika'da çok sıkı düzenlemeler bulunmaktadır. Bu tür birleşmeler pazarda rekabeti ortadan kaldırdığı takdirde izin verilmemektedir.

2. 5. 3. Rekabet Analizi

Taşımacılık endüstrisindeki rekabetin analizi ve endüstrinin gelecekteki yönünün belirlenmesi, havayolu işletmeleri açısından hayati bir önem taşımaktadır. Havayolu işletmeleri için rekabeti, ikame mal ve hizmet üreten işletmeler oluşturmaktadır. İş amaçlı pazar bölümü için gelişen telekomünikasyon araçları (telekonferans, görüntülü telefon, fax) ve kısa mesafeler için karasal taşıma biçimleri, önemli bir rakip durumundadır. Bu eğlence amaçlı pazar bölümü için çok daha geniştir. Tüm lüks mallar havayolu işletmesinin rakibi durumundadır. Bu durumda havayolu işletmeleri potansiyel müşterilerini kaybedebileceklerdir. Havayolu işletmeleri; müşterileri, gelirlerini öncelikle seyahat için, daha sonra da kendi uçtukları hatlarda seyahat etmeleri için harcamaları konusunda ikna etmek durumundadırlar.

Havayolu işletmeleri her zaman için pazara yeni giren işletmelerin rekabeti ile karşı karşıya bulunmaktadır. Bu işletmeler, pazarda eskiden bu yana olan işletmelere göre daha düşük bir maliyet yapısına ve daha esnek bir örgüt yapısına sahip olabilmektedirler.

Havayolu işletmelerinin maruz kaldıkları diğer bir rekabet; müşteri ve satıcı arasındaki rekabettir. Bu tür rekabetin analiz edilmesi daha güç olmakla birlikte, havayolu endüstrisinde sürekli olarak görülmektedir. Büyük miktarlarda alım yapan müşteriler bir süre sonra satıcı işletmenin rakibi olmaktadır. Tur operatörlerinde bu

⁴¹ Karen Walker, "Hell for Leather," *Airline Business*. Cilt no: 13, Sayı no: 9, (Eylül 1997), s.61.

durum sık olarak görülmektedir. Tur operatörleri daha fazla kazanç elde edeceklerini düşünerek bir süre sonra kendi havayolu işletmelerini kurup rakip durumuna dönüşebilmektedirler. İngiltere'deki "International Leisuere Group" (ILG) bunun güzel bir örneğidir. 1978 yılında ILG kendi havayolu işletmesi Air Europe'u kurarak eğlence amaçlı pazara girmiştir. 1988 yılında da önemli bir atak yaparak, iş amaçlı pazara girmiş ve bu pazardaki eski taşıyıcılar için önemli bir rakip haline gelmiştir.⁴²

Aynı biçimde kargo pazarında da benzer biçimde kargo acentalarının bir süre sonra havayolu kargo işletmelerini kurarak rakip durumuna geldikleri görülmektedir. Buna örnek olarak, Amerikalı küçük acil paket taşıyıcısı United Parcel Service verilebilir.

Rakiplerin analiz edilmesinde çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bu analizlerde, işletmenin ve rakiplerin güçlü ve kuvvetli yönleri belirlenerek, kısa ve uzun dönemli stratejiler ortaya konulmaktadır. Bu stratejilerde kısa veya uzun dönemde işletmenin zayıf yanlarının nasıl giderileceği, avantajlı yönlerinin ise kullanılarak en fazla verimin nasıl sağlanabileceği belirlenmektedir. Bu konuda en yoğun olarak SWOT analizi kullanılmaktadır. SWOT analizi, işletme için varolan fırsatların, tehditlerin ve işletmenin zayıf ve kuvvetli yönlerinin gözden geçirilmesini içermektedir.⁴³ Bu analiz sonucunda havayolu işletmesi rakiplerine karşı pazarda nasıl korunabileceğine ve güçlü yönlerini nasıl değerlendirebileceğine karar verebilecektir. SWOT analizi düzenli olarak tekrarlanmalı, değişen pazar şartlarına göre işletmenin ve rakiplerin durumları sürekli gözden geçirilmelidir.

Bununla birlikte havayolu işletmeleri rakiplerini analiz edebilmek için etkin iletişim kanalları oluşturarak rakiplerin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Rekabet analizinde kullanılacak diğer bir yöntem ise, müşterilerle görüşmelerin yapılması ve bu kişilere bir takım anketlerin uygulanmasıdır. Bu tür uygulamalar günümüzde son derece faydalı ve geçerli yöntemlerdir.

⁴² Shaw, 1990, a.g.e., s.115.

⁴³ Aynı, s.117.

BÖLÜM 3

HAVAYOLU İŞLETMELERİ İÇİN PAZAR VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

3. 1. Havayolu İşletmeleri İçin Pazar

Pazarlama, havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin en önemli fonksiyonlarından birisidir. Ulusal ya da uluslararası tüm büyük havayolu işletmelerinde çalışan personelin büyük bir bölümü, pazarlama faaliyetlerinde hizmet vermektedir. Rezervasyon personeli, bilet satış ofisleri ve müşteri temsilcileri, yer hizmetleri personeli, yiyecek servis temsilcileri, yolcu ve kargo satış temsilcileri ile fiyatlandırma ve pazar araştırma analizcileri havayolu işletmesinin ürününün pazarlanmasında yer almaktadırlar.⁴⁴

Pazarlama, “müşterilerin arzu ve isteklerinin neler olduğunun belirlenmesi, önceden tahmin edilmesi ile bu ihtiyaçların etkin bir şekilde karşılanmasına yönelik bir yönetim sürecidir”⁴⁵

Geleneksel pazarlama anlayışı incelendiğinde, pazarlama faaliyetlerinin bir işletme fonksiyonu olarak sınırlandırıldığı ve yalnızca pazarlama bölümünün müşteri üzerinde odaklaştığı görülmektedir. Bu nedenle, işletmenin tüm bölümleri pazarlamayı işletmenin bütününe ilgilendiren bir sorumluluk alanı olarak görmemekte ve işletme hedeflediği pazarlama amaçlarına ulaşamamaktadır. Ancak 1980’li yılların sonlarından itibaren pazarlama, işletmenin tüm birimlerini ilgilendiren bir yönetim süreci haline gelmiştir.

⁴⁴ Wells, a.g.e., s.280.

⁴⁵ Stephen Shaw, “Airline Marketing”, Map 29/2, (Toulouse: Euresas, Yayınlanmamış Kurs Notları, Kasım 1996), s.2.

Pazarlama sürecinin anlaşılması açısından aşağıda öncelikle bir takım açıklamalara yer verilmiştir.

Ürün, fiyat, yer ve satış çabalarından oluşan pazarlama karması, pazarlama sürecinin bir bütün olarak ele alınmasında kullanılan temel kavramlardan birisidir. Bu dört elemanı belirleyen İngilizce sözcüklerin-product, price, place, promotion- baş harflerine göre, E.C. McCarthy tarafından pazarlama karması “4P” biçiminde de sembolleştirilmiştir.⁴⁶ İşletmeler tarafından dikkat edilmesi gereken unsur, pazarlama karmasını oluşturan bu elemanlar arasında, uygun bir kombinasyonun oluşturulabilmesidir. Ancak; ürün, dağıtım, fiyat ve satış çabalarından oluşan bu dört eleman genellikle üretim işletmeleri için geçerli olmakta, hizmet işletmelerinde ise yeterli olmamaktadır. Bir hizmet işletmesi için pazarlama karması elemanları; ürün, fiyat, yer ve satış çabalarına ilave olarak personel, fiziksel olanaklar ve işlemlerin yönetiminden oluşmaktadır.⁴⁷

Pazarlama karmasını oluşturan elemanlardan, faaliyet gösterilen pazarın özelliklerine uygun bir karmanın geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin farklı pazarları için farklı pazarlama karmaları oluşturulmalıdır. Bununla birlikte, pazarlama karmasının elemanları arasında uyum sağlanmalı, gerekli ilişkiler kurulmalı ve elemanlar birbirini tamamlamalıdır.

Günümüzde ürün odaklı pazarlama yerini müşteri odaklı pazarlamaya bırakmıştır. Buna göre, ürün odaklı pazarlamanın geleneksel formülü “4P”den oluşurken, müşteri odaklı pazarlamada ise bu “4P”ye bir “4P”nin (paketleme/packaging, insan/people, politikalar/politics, kamuoyu araştırmaları/public opinion management) eklenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, daha çağdaş ve daha da etkili bir pazarlama planlaması için geleceğin işletmelerinin “4P” formülünü “4C”ye çevirmek zorunda kalabilecekleri son zamanlarda gündemde olan bir görüş olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Bu görüşe göre, satıcı bakış açısıyla formüle edilen

⁴⁶ İlhan Cemalcılar, *Pazarlama: Kavramlar-Kararlar*, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş. , 1994), s.12.

⁴⁷ Donald W. Cowell, *The Marketing of Services*, (London: Heinemann Ltd., 1984), s.71.

pazarlama yapısından, müşteri bazlı yapıyı ortaya koyan “4C” formülüne geçilecektir. “4C”leri; müşteri değeri/customer value, müşteri maliyeti/customer cost, müşteriye uygunluk/customer convenience ve müşteri iletişimi/customer communication oluşturmaktadır. Bu yeni formülde ürünün yerini, müşteriye sunulan değer; fiyatın yerini, ürünün müşteriye maliyeti; yer kavramının yerini, müşteriye uygunluk, rahatlık; tanıtımın yerini ise, müşteriyle ilişki almaktadır. Bunun nedenini müşterinin kendisine değer verilmesini, ürünün düşük maliyete sahip olmasını, ürünün kendisine uygun olmasını ve kendisiyle dürüst ilişki kurulmasını istemesi oluşturmaktadır.⁴⁸

“4P” modelinin havayolu endüstrisinde önemli bir yere sahip olmasına rağmen, bu modelin havayolu işletmelerinin pazarlama ilkelerinin uygulanmasıyla ilgili olarak, ele almaları gereken aktivitelerinin belirlenmesinde yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Bu nedenle havayolu işletmelerinin müşteri ve pazar analizlerinde de bulunmaları gerekmektedir. İşletmeler, hangi işle uğraştıklarını, hangi alanda faaliyet gösterdiklerini, hangi pazar bölümüne hizmet vermek istediklerini belirlemeli ve müşterilerin demografik özelliklerine göre üründen neler beklediklerini anlamak amacıyla çaba sarfetmelidirler. Analizlerde mevcut pazar durumu yansıtılırken, sektörün dinamik yapısı nedeniyle gelecekte müşterilerin istek ve ihtiyaçlarında oluşabilecek değişiklikler de ortaya konmalıdır.^σ

Pazar analizlerinin ardından, bir havayolu işletmesinin sektörde başarılı olabilmesi için yapması gereken, kendi pazarlama çevresiyle ilgili olarak bir yatırım sürecini başlatmaktır. Bu süreç, işletmenin pazarda tutunabilmesi için gereken düzenlemelerle birlikte mevcut ve potansiyel rakiplerin durumunu ve faaliyetlerini de kapsamalıdır.

İşletmeler, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anladıktan ve pazarlama çevrelerini belirledikten sonra pazarlama stratejilerini oluşturmak için hazır konuma geleceklerdir. Bir işletmenin pazarlama stratejilerini belirlemeden başarılı olması oldukça zordur.

⁴⁸ Philipp Kotler, “4P Öldü, Yaşasın 4C,” *Kariyer Dünyası*, Sayı no: 7, (Nisan 1998), s. 92.

Bir havayolu işletmesinin pazarlama faaliyetleri, işletmenin hizmetlerini satın alacak ve kullanacak olan tüketicilerin ya da örgütlerin belirlenmesiyle başlayacaktır. Hizmetleri satın alacak ve kullanacak hedef kitlenin belirlenmesinden sonra pazarlama eylemleri, bu tüketicilere ya da örgütlere yöneltilen olacaktır. Bir havayolu işletmesinin pazarlama faaliyetlerini yönelttiği tüketiciler ya da örgütler, o işletmenin pazarını oluşturmaktadırlar.

Karmaşık bir kavram olan pazar, literatürlerde çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. Aşağıda pazar kavramına yönelik çeşitli tanımlara yer verilmiştir.⁴⁹

Bir çok kişi, pazarı, “malların satılıp alındığı, malların satışa sunulduğu ya da malların değişimini sağlamak üzere, satıcılar ile alıcıların karşı karşıya geldikleri fiziksel (coğrafi) bir yer” olarak tanımlarken, iktisatçılara göre pazar, “malların değişimiyle ilgilenen tüm satıcılar ve alıcılardır”. Diğer bir tanımda ise “bir malın ya da hizmetin talebidir” biçiminde ifade edilmektedir. Bu tanıma göre pazar ile talep eş anlamlıdır. İki sözcük birleştirilip pazar talebi biçiminde de kullanılabilir.

Yapılan pazar tanımları, pazarlama açısından uygun ve yeterli olmamaktadırlar. Bu tanımlar çerçevesinde pazarlama açısından uygun ve yeterli bir tanım yapmak gerekirse, pazar, “belirli bir mal ya da hizmete ihtiyacı olan ve bu mal ya da hizmeti satın almak için parası ve isteği bulunan ve parasını harcamaya istekli olan kişiler ve örgütler topluluğudur”.⁵⁰

Genel tanımlara göre, pazarın oluşması için gereken koşullar şunlardır.⁵¹

- Belirli bir mal ya da hizmet türünün çeşitlerine ya da birimlerine bir grup tüketici ya da örgüt - ya da hem tüketici, hem örgüt - ihtiyaç ve istek duymalıdır.
- Grubu oluşturanlar, o mal ya da hizmeti satın alma yeteneğine sahip olmalıdırlar. Satın alma yeteneğinin bulunması, satın alma gücünün olması anlamına

⁴⁹ Cemalcılar, a.g.e., s.31.

⁵⁰ William M. Pride ve O.C. Ferrell, **Marketing: Concepts and Strategies**, (Boston, Houghton Mifflin Company, 1997), s.177.

⁵¹ Cemalcılar, a.g.e., s.32.

gelmektedir. Satın alma gücü, genellikle para olarak değerlendirilirken, başka bir mal ya da hizmet de satın alma gücü olarak kullanılabilir.

- Grubu oluşturanlar, satın alma güçlerini kullanmaya istekli olmalıdırlar.
- Grubu oluşturan tüketiciler ya da örgütler, malı satın almaya yetkili olmalıdırlar. Bir grup kişinin, ihtiyacı, isteği, satın alma gücü ve gücünü kullanmaya isteği olur, ama satın alma yetkisi olmazsa, o tüketiciler bir pazar oluşturamazlar.

Bir mal ya da hizmetin pazarı, sadece bir grup tüketiciden ya da örgütten oluşabileceği gibi hem tüketiciler, hem de örgütler birlikte pazarı oluşturabilirler. Ayrıca bir mal ya da hizmetin pazarı sadece o mal ya da hizmeti satın almakta olanlardan değil, söz konusu mal ya da hizmeti satın alması umulan potansiyel tüketici ve örgütlerden oluşmaktadır.

3. 1. 1. Havayolu İşletmeleri İçin Faaliyet Alanları

Havayolu işletmelerinin hangi alanda hizmet vermek istediklerine ve bu pazarla ilgili bilgileri toplamak için hangi pazar araştırma tekniklerinden yararlanacaklarına karar vermeleri gerekmektedir. İşletmeler, tüketici ve müşteri kavramlarını birbirinden ayırıp, pazarlarını bölümleyerek, her bölümün istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu ortaya koymalıdırlar. Son ve en önemli aşama olarak da, dinamik bir ortamda faaliyet gösterdiklerini göz önünde bulundurarak, gelecekte pazarda oluşabilecek değişiklikleri de dikkate almalıdırlar. ,

Bugünkü artan rekabet ve hizmet yaklaşımı koşullarında havayolu işletmelerinin müşteri gözüyle kendilerini değerlendirerek, ne tür bir işin içinde olduklarına karar vermeleri gerekmektedir.⁵² Örneğin, işletme, hava taşımacılığı işinde midir? Yoksa, insanları bir yerden diğerine mümkün olan en güvenilir ve en iyi biçimde taşıma işinde mi?

⁵² Jan Carlzon, **Gerçeklik Dakikaları**. Çeviren:Alev Arat, (İstanbul: İlgı Yayıncılık Ltd., 1990), s.55.

Havayolu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin aşağıdaki söz konusu alanlarda faaliyet göstermesi mümkündür.⁵³

3. 1. 1. 1. İletişim

Günümüzde, birçok havayolu işletmesi, pazarlama stratejilerini iş amaçlı uçan yolcular üzerine oluşturmuştur. Bu amaçla uçan yolcuların uçuş sebebi, eğlence ve zevk yerine, uçakla iş toplantılarına ya da ilgili yerlere en kısa zamanda ulaşabileceklerine inanmalarıdır. Ancak alternatif iletişim araçlarının varlığı, havayolu işletmeleri için büyük rakip durumundadır. Özellikle telefon işletmelerinin insanlara dünya çapında ucuz haberleşme imkanları sunmaları ve ileride görüntülü telefonların yaygınlaşma durumu, havayolu işletmelerinin dikkate almaları gereken konulardan birisidir. Bununla birlikte, faks makinaları sayesinde dökümanların ilgili yerlere anında ve hızlı bir şekilde gönderilebilmesi, bu alternatif iletişim araçlarıyla ilgili bir diğer avantajdır. Bu durumdan yolcu taşımacılığıyla beraber önemli evrakların da taşındığı kargo taşımacılığının da etkilenmesi söz konusudur. Dolayısıyla havayolu işletmeleri, alternatif iletişim metotlarını sunan işletmeleri öncelikli rakip olarak görmektedirler.

Havayolu işletmelerinin karayolu taşımacılığını da kendilerine rakip olarak görmeleri gerekmektedir. Uzun mesafe yolculuklarda kara taşımacılığı bir rekabet ortamı yaratmamakla beraber, işletmelerin personellerine araba vermeleri ve otobanlara yüksek yatırımlar yapılarak bunların çekici hale getirilmeleri, kısa mesafelerde kara taşımacılığını cazip duruma getirmektedir. Kara taşımacılığıyla ilgili olarak hızlı trenlerin oluşturulması ve bu trenlerin iş adamlarına aynı gün dönüş imkanı vermesi önemli bir rekabet konusudur.

3. 1. 1. 2. Tatil

İletişim konusunda bahsi geçen faktörlerin tatil amaçlı uçan yolcular açısından da göz önüne alınması gerekmektedir. Tatil amaçlı yolculukların, kişiler için lüks olarak

⁵³ Shaw, 1990, a.g.e., s.6.

algılanmasından dolayı, havayolu işletmelerinin bu sınıfa giren mal ve hizmetlerde diğer alternatif taşıma araçlarıyla rekabet edebilmeleri gerekmektedir.

Havayolu işletmeleri tarafından öncelikle yapılması gereken, müşterilerini paralarını başka amaçlarda kullanmak yerine tatil için kullanmaları konusunda ikna etmektir. İşletmeler, daha sonra insanları alternatif taşıma araçlarını kullanmaları yerine, uçağı ve nihayet kendi havayollarını tercih etmeye ikna etmelidirler.

3. 1. 1. 3. Dağıtım

Hava kargonun pazara girişı çok eskilere dayanmasına rağmen hala bir çok mal hava kargo yerine deniz ve demiryolu taşımacılığı gibi diğer taşıma araçlarıyla taşınmaktadır. Hava kargo dağıtım işinin sadece bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle, bu alanda başarılı bir biçimde faaliyet göstermek isteyen işletme yöneticilerinin bu durumu da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

3. 1. 2. Pazar Araştırması

Pazarlama ilkelerini uygulayan havayolu işletmeleri pazar araştırmaları tekniklerinden yoğun bir biçimde yararlanmalıdırlar. Pazar araştırmaları işletmeye, çevresi, pazarlama karması, mevcut ve potansiyel müşterilerle ilgili kararlar alabilmesi açısından gerekli bilgileri sağlayacaktır. Bununla birlikte işletmenin stratejik planlama sürecinde almış olduğu kararları ilgilendiren bilgilerin geliştirilmesini ve yorumlanmasını da kolaylaştıracaktır. Bu araştırma, pazarlamada yönetim sürecinin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler, karar verme süreçlerinin kalitesini arttırmak amacıyla yılda yaklaşık 2,5 milyar US\$ harcamaktadırlar.⁵⁴ Dolayısıyla bu araştırmalar pazarlama fonksiyonunun önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

⁵⁴ William J. Stanton, Michael J. Etzel ve Bruce J. Walker, **Fundamentals of Marketing**, (Tenth Edition. London: McGraw-Hill, Inc., 1994), s.90.

Pazar araştırması, bir havayolu işletmesine özellikle iki alanda fayda sağlamaktadır.⁵⁵ Öncelikle havayolu işletmesi bu araştırmalar sayesinde müşterilerinin beklentilerini ortaya koyarak, ürününü bu yönde geliştirebilir. Diğer bir fayda ise, bu araştırmaların işletmeye ulaşacağı hatlarla ilgili olarak verilecek kararlarda temel teşkil etmesidir. Genellikle bu tür kararlar yeni açılacak hatlarla ilgili olarak alınmakla birlikte, bazen de mevcut bir hattın iyi işlememesi sonucu oluşan olumsuz finansal durumla ilgili olarak, bu hattın iyileştirilmesine yönelik bir takım araştırmalar yapılmaktadır.

Etkin bir pazar araştırması, havayolu işletmesinde pazarlama faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesine büyük katkılar sağlamaktadır. Bununla birlikte, iyi planlanmamış ve etkin olmayan bir araştırma ise, işletmenin hem para hem de zaman kaybetmesine neden olabilecektir. Aşağıda havayolu işletmelerinin kullanabilecekleri bilgi toplama tekniklerinden kısaca bahsedilmiştir.⁵⁶

3. 1. 2. 1. Masa Başı Araştırma

Masa başı araştırma, eldeki hazır bilgilerin analiz edilmesidir. Havayolu işletmelerinin bu hazır bilgileri elde edebilecekleri çeşitli kaynaklar bulunmaktadır. Bunlar, iç kaynaklar ve dış kaynaklar olarak iki ana başlık altında toplanabilmektedir. İç kaynaklara örnek olarak, havayolu işletmelerinin kendi bilet satış ofisleri verilebilir. Örneğin, şimdiye kadar direkt uçuş hizmeti verilmeyen iki nokta arasında seyahat eden bir yolcu grubu ele alınacak olursa, bu yolcular direkt hizmet olmadığından muhtemelen aktarmalı uçuş hizmetlerini kullanmaktadırlar. İlgili havayolu işletmesi, bu iki nokta arasına direkt uçuş hizmeti koymak istediğinde, oluşabilecek yolcu potansiyelini belirleyebilmek için iç kaynaklara başvurabilir. Bu bağlamda, işletmenin kendi bilet satış ofislerindeki modern bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ile bağlantılı hatları kullanan yolcuların biletlerinde gösterilen kalkış ve varış noktaları analiz edilebilir. İç kaynaklara verilebilecek diğer bir örnek ise, havayolu işletmesinin müşterilerine uyguladıkları anketler olabilir. Havayolu işletmelerinin kullanabilecekleri dış

⁵⁵ Shaw, 1990, a.g.e., s.7.

⁵⁶ Aynı, s.8.

kaynaklara örnek olarak, havaalanlarında uluslararası yolcularla ilgili olarak yapılan araştırmalar gösterilebilir.

Başarılı bir masa araştırmasının anahtarı, bu bilgi kaynaklarının neler olduklarını bilmek ve onları etkili bir şekilde kullanabilmektir. Bazı kaynaklar aranan bilgiyi olduğu gibi verirken, diğerleri ise bu bilginin nerede bulunabileceğini göstermektedir. Diğer bazı kaynaklar ise her iki işlevi de işletme için gerçekleştirmektedirler.⁵⁷

Havayolu işletmelerinin pazar araştırmaları kapsamında masa başı araştırmalarını yöntemin ucuz ve hızlı olması nedeniyle gözardı etmemeleri gerekmektedir. Ancak bu tekniğin dezavantajı, bilgileri her zaman istenilen şekilde sağlayamaması olabilmektedir.

3. 1. 2. 2. Uçuş Esnasında Yapılan Araştırma

Havayolu işletmelerinin bilgi toplama amacıyla kullandıkları en yaygın yöntemlerden birisi, uçuş esnasında yapılan anketlerdir. Bu yöntem işletme için ucuz olmasının yanında, ürünün araştırma yapıldığı anda denenmesi nedeniyle, mevcut müşterilerin ürünün özellikleri hakkında görüşlerini elde etmek açısından da değer taşımaktadır.

Bu avantajların yanı sıra bir takım dezavantajlar da bulunmaktadır. Uçuş esnasında yapılan bu anketlerle hedef kitlenin tümüne aynı oranda katılma şansı tanınmadığından, tesadüfi bir örnek oluşturmak oldukça zor olmaktadır. Araştırmacı bu anket formlarının yolculara iletimini kendisi yapmamaktadır. Onun yerine bu anketleri yolculara belirli uçuşlarda uçuş ekibi ulaştırmaktadır. Uzun mesafeli uçuşlarda kabin ekibinden anketleri her yolcuya vermesi istenerek, yargısal bir örneğin oluşturabileceği problem kontrol altına alınabilecektir. Ancak kısa mesafeli uçuşlarda zaman yetersizliği nedeniyle her yolcuya anket vermek zor olacağından, kabin ekibinden önceden

⁵⁷ Cem M. Kozlu, *Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar*, (Ankara:Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1993), s.44.

belirlenmiş koltuk numaralarına anket vermesi istenebilir. Bu durumda analizci, kabin ekibine güvenmek zorunda kalacaktır.

Bu yöntemle ilgili diğer bir problem soru tipinden kaynaklanabilmektedir. Bu tür bir araştırmada yolcunun soruları tek başına cevaplaması söz konusu olduğundan, soruların basit olması gerektiği gibi, cevaplama için verilen sürenin de kısa olması gerekmektedir.

Araştırmada çoktan seçmeli soruların yanı sıra müşterilerin beklentilerini öğrenmek, yeni fikirler elde etmek ve bilgi sağlamak amacıyla yorum soruları da yöneltilmelidir. Ancak bu tür bir araştırmanın dezavantajı, bu anketin sadece işletmeyle uçan kişilere uygulanabilmesidir.

3. 1. 2. 3. Posta Yoluyla Anket

Bu yöntemin en büyük avantajı, ucuz olmasıdır. Ancak bu tür bir ankette yöneltilen soruların basit ve kısa olması gerekmektedir. Ayrıca posta yoluyla yapılan anketlerin cevaplanarak geri gönderilme olasılığının düşük olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu konunun çözümüne yönelik olarak geliştirilen bir yöntem, soruların telefonda röportaj şeklinde yöneltilmesidir.

3. 1. 2. 4. Yüz Yüze Yapılan Görüşmeler

Yüz yüze yapılan görüşmeler, çok fazla zaman ve para kaybına neden olan bir bilgi toplama yöntemidir. Genellikle ilgili müşterilerin görüşlerini elde etmek ya da grup tartışmaları yaratmak amacıyla kullanılan bu yöntem, özellikle yeni fikirlerin ortaya konulmasının istendiği durumlar için uygundur. Bu tür bir araştırmada, soruların kişiler tarafından anlaşılabilmesi durumunda kendilerine açıklama yapılarak daha doğru cevaplar alınabilecektir.

3. 1. 2. 5. Şikayetlerin ve Memnun Kalınan Durumların Gözlemlenmesi

Postayla, telefonla, röportaj şeklinde ya da uçuş esnasında yapılan anketler ve araştırmalar bir çok havayolu işletmesinin pazar araştırmasına temel teşkil etmektedir. Bununla birlikte bunların dışında da uygulanan bir takım araştırma yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemlerden birisi, şikayetlerin ve memnun kalınan konuların gözlemlenmesidir. Ancak çok az bir müşteri kesiminin şikayetlerini dile getirmesi, havayolu işletmeleri için bir problem oluşturmaktadır. Bu tür problemler havayolu işletmesi için önemli hale gelirken, görevi gerçek ve gerçek olmayan şikayetleri ortaya koymak olan pazar araştırmacısı için pek fazla değer taşımamaktadır.

3. 1. 2. 6. Test Pazarlaması

Bilgi toplamak amacıyla kullanılan diğer bir yöntem, test pazarlamasıdır. Yolcuların tercihlerini belirlemeye yönelik sorularda “bilmiyorum” gibi cevapların verilmesi, analizci açısından bir takım problemler oluşturmaktadır. Bu problemlere yönelik bir çözüm olan test pazarlamasına göre, havayolu işletmesi hizmetinde belirli bir değişiklik yapmak istiyorsa, bu değişikliği öncelikle sadece belirli bir hat üzerinde uygulamalıdır. Müşterilerin bu değişikliğe tepkisi önceden bahsedilen yöntemler sayesinde analiz edilebilmektedir. Elde edilen verilere göre ulaşılan sonuç dahilinde öngörülen değişiklik tüm hatlarda uygulanabilir ya da uygulanmayabilir.

3. 1. 2. 7. Müşterilerin Tepkileri

Bu yöntem, bir tercihte bulunma söz konusu olduğunda müşterilerin tepkilerini ölçmeye ve öğrenmeye yöneliktir. Özellikle havayolu sektöründe bazı durumlarda hizmet değişiklikleriyle ilgili olarak müşterilerin tepkilerini hem bu değişiklik yapılmadan önce hem de yapıldıktan sonra öğrenmek mümkündür. Buna örnek olarak, turbo-prop ve jet karşılaştırmasını verebilir. Turbo-prop'lar hakkındaki genel görüş, bunların eski olmasıdır.

3. 1. 2. 8. Personelle İletişim

Müşterilerin beklentilerini öğrenmek amacıyla kullanılan bilgi toplama yöntemlerinden birisi de, işletmelerin bilgileri kendi bilet satış ofislerinden ya da müşterilerle iletişim içerisinde bulunan personellerinden elde etmeleridir.

Bu kişilerin müşterilerle düzenli olarak iletişim içerisinde bulunmaları nedeniyle, görüşleri, bir hizmette yapılacak değişiklikte başvurulacak ilk kaynaklar olabilmektedir.

3. 1. 3. Havayolu İşletmeleri İçin Müşteri Örnekleri

Sektörde başarılı bir biçimde faaliyet göstermek isteyen işletmelerin müşteri ve tüketici kavramlarını ayrı ayrı ele almaları, pazarlama faaliyetleri açısından önem taşımaktadır. Tüketici, kendisinin ve ailesinin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla satın alma faaliyetinde bulunan ve ürünü direkt olarak kullanan kişidir.⁵⁸Müşteri ise, mal ya da hizmetleri sunanları seçme konusunda karar verme yetkisini kullanan kişidir.⁵⁹Tüketici ve müşteri bazen aynı birey olmakla birlikte, havayolu pazarlamasını ilgilendiren müşteridir. Müşteri, uçacağı havayolu işletmesini, almak istediği hizmetin kalitesini ve buna göre uçmak istediği sınıfı (bilet tipini) seçen kişidir.

3. 1. 3. 1. İş Amaçlı Yolcu Pazarında Müşteri

İş amaçlı yolcu bilet ücretini gelirinden ödemez. Bunu, onun yerine işletmesi öder ve bu vergiden düşülebilir. İş amaçlı yolcu pazarında müşteri; sekreter, işletmenin seyahatlerden sorumlu yöneticisi ya da seyahat acentası olabilir. Ancak burada bazen tüketici ve müşteri aynı bireyler olabilmektedir. İş amaçlı olarak uçacak olan kişi,

⁵⁸ Muhittin Karabulut ve İsmail Kaya, **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, (İstanbul: Küre Ajans, 1991), s.7.

⁵⁹ Courtland L. Bovee, Michael J. Houston ve John V. Thill, **Marketing**, (London: McGraw-Hill, Inc., 1995), s.108.

uçmak istediği işletmeyi sekreterine, seyahatlerden sorumlu yöneticiye ya da seyahat acentasına bildirdiğinde bu kişi hem tüketici hem de müşteri olacaktır. Bu seçim işi, iş amaçlı yolcu tarafından değil de yukarıda belirtilen diğer kişiler tarafından yapıldığı takdirde, iş amaçlı uçan yolcu, tüketici durumunda olurken diğerleri de müşteri durumunda olacaklardır. Bir havayolu işletmesinin gerçek müşterisinin kim olduğunu bilmesi, bu kişilere yönelteceği pazarlama faaliyetleri açısından önem taşımaktadır. Örneğin, işletmenin müşterisi seyahat acentaları olduğu takdirde, havayolu işletmesinin acentaya ödeyeceği komisyonlar önemli bir konu durumuna gelecektir. İşletmenin seyahatlerden sorumlu yöneticisinin müşteri olması durumunda ise, havayolunun işletmelere sağladıkları bir takım ayrıcalıklar ve indirimler ilgili havayolu işletmesinin seçiminde önemli bir rol oynayabilmektedir.

3. 1. 3. 2. Tatil Amaçlı Yolcu Pazarında Müşteri

Tatil amaçlı uçmak isteyen yolcuların bir kısmı, uçmak istedikleri işletmeye direkt olarak giderek yerlerini ayırtırlarken, bir kısmı da bu işi seyahat acentaları vasıtasıyla yapmaktadırlar. Ancak, bu kişilerin acentaya hangi havayolu işletmesiyle uçmak istediklerini belirtmeleri durumunda, ne bu yolcu ne de acenta müşteri olmaktadır.

Bu durumdaki zorluk, aile olarak yapılan tatil yolculuklarında ya da arkadaş ve akraba ziyaretlerinde gidilecek yerleri seçen kişinin kim olduğunu bilmektir. Burada önemli olan, havayolu işletmelerinin ailedeki büyük çocukların rolünü hafife almamaları gerektiğidir. Aile içerisinde etkileyici rolü en fazla olan kişi havayolu işletmesi açısından müşteri olarak değerlendirilmeli ve yapılacak pazarlama faaliyetlerinde hedef olarak gösterilmelidir.

Seyahat acentaları tatil amaçlı pazarda belirli bir müşteri durumundadırlar. Tatil amaçlı uçan yolcular, hem sık seyahat etmedikleri ve hem de bilet ücretini kendileri ödedikleri için fiyat onlar için önemli bir unsur teşkil etmektedir. Seyahat acentaları ise, bu kişilere modern bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ile en son bilgileri ve uygun seçenekleri hazır olarak sunabilmektedirler.

3. 1. 3. 3. Kargo Pazarında Müşteri

Kargo pazarında müşteri; malı göndermek isteyen işletmenin en yetkili kişisi ya da işletmenin nakliyeden sorumlu yöneticisi olabilmektedir. Dolayısıyla bir işletmede nakliyeden sorumlu kişinin, dağıtım müdürünün ya da işletmenin en yetkili kişininin müşteri olarak ele alınması, ne tür bir iş yapıldığına bağlı olmaktadır. Bu iki şekilde gerçekleşebilmektedir. Bazı durumlarda maliyet, sigorta, kargo gibi tüm dağıtım giderlerinin malı gönderen kimse tarafından üstlenilmesi söz konusuysen, bazı durumlarda da bu giderlerin kendisine mal gönderilen kimse tarafından karşılanması söz konusudur. İkinci durumda malı teslim alan işletme yetkililerinin havayolu işletmesinin gerçek müşterileri durumuna gelmesi nedeniyle, tüm pazarlama faaliyetlerinin bunlara yönelik olarak yapılması gerekmektedir.

Hava kargo pazarı için söz konusu olan diğer bir müşteri grubu, malı sevk için kargo acentasına götüren araçlardır. Ancak bu, bu kişilerin havayolu işletmelerinin gerçek müşterileri oldukları anlamına gelmeyebilir. Malı gönderen işletme ile malı teslim alan işletme yetkililerinin bu araçlara hangi taşıyıcıya malı sevk edeceklerini belirtmeleri durumunda, araçlar sadece emri uygulayan kişiler olacaklardır.

Hava kargo pazarında ücretler genellikle ağırlığa bağlı olarak hesaplanmaktadır. Büyük ağırlığa nisbi olarak ucuz ücret uygulanması, araçlar için büyük bir fırsat oluşturmaktadır. Araçlar, büyük sevkler oluşturabilmek için ilgili işletmelerden küçük sevkîyatları toplayarak havayolu işletmesine götürmektedirler. Havayolu işletmeleri de bu araçlara kilo başına düşük fiyat uygulamaktadır. Malı gönderen işletme sevkîyatını kendisi doğrudan havayolu işletmesine götürdüğünde, daha pahalıya malolacaktır. Acentanın kullanılması durumunda, malı gönderen işletme istediği havayolu işletmesini kendisi belirleyemeyeceği için, araçlar havayolu işletmesinin pazarlama faaliyetlerini yönetecekleri gerçek müşteriler olacaklardır.

Hava kargo pazarında devletin müşteri olarak oynadığı rol de göz ardı edilmemelidir. Devletin hava posta pazarının oluşturulmasında büyük rolü

bulunmaktadır. Ayrıca birçok taşımacılık anlaşması sonucu hava kargonun ülkenin ulusal taşıyıcısı tarafından taşınması söz konusu olmaktadır.

3. 2. Pazar Bölümleme

Tüketicilerin istek ve ihtiyaçları ile satın alma davranışları genellikle birbirinden farklılıklar göstermektedir. Farklı mallara ya da hizmetlere ihtiyacı olan ya da farklı satın alma davranışları gösteren kişilerden oluşan bir pazar türdeş değildir. Bu yapıda olan bir pazarda pazar bölümlemesine gidilerek, ihtiyaçları ve istekleri ya da satın alma davranışları birbirine benzer olan bölümler oluşturulmalıdır.

Pazar bölümleme; benzer özellikleri, davranışları, istek ve ihtiyaçları bulunan müşterilerin işletmeler tarafından belirli gruplar haline getirilmesidir.⁶⁰ Havayolu işletmeleri, tüm pazarı oluşturan bölümlerden hedef pazar ya da pazarlarını belirleyerek, bu hedef pazarlara uygun pazarlama karması geliştirmelidirler.

Günümüzde işletmeler tüm pazara yönelik olarak faaliyet göstermek yerine, pazar bölümleme yöntemi üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Pazar bölümleme yönteminin yararları aşağıdaki biçimde sıralanabilmektedir:⁶¹

- Yeni pazar fırsatları ele geçirilir.
- Pazar bölümünün ihtiyaçları ve istekleri daha doğru saptanır.
- Daha uygun ve etkili pazarlama karması ya da karmaları geliştirilir.
- Şiddetli rekabetten kaçınılır.
- İşletme, kaynaklarını ve yeteneklerini seçtiği pazar bölümüne uygun biçimde geliştirebilir.
- Pazar bölümünü belirlemek, tüketicileri, rakipleri ve teknik, politik, sosyal çevre koşullarını belirlemek anlamına gelmesi nedeniyle, işletmenin daha bilinçli ve etkili olmasını sağlar.

⁶⁰ Aynı, s.207.

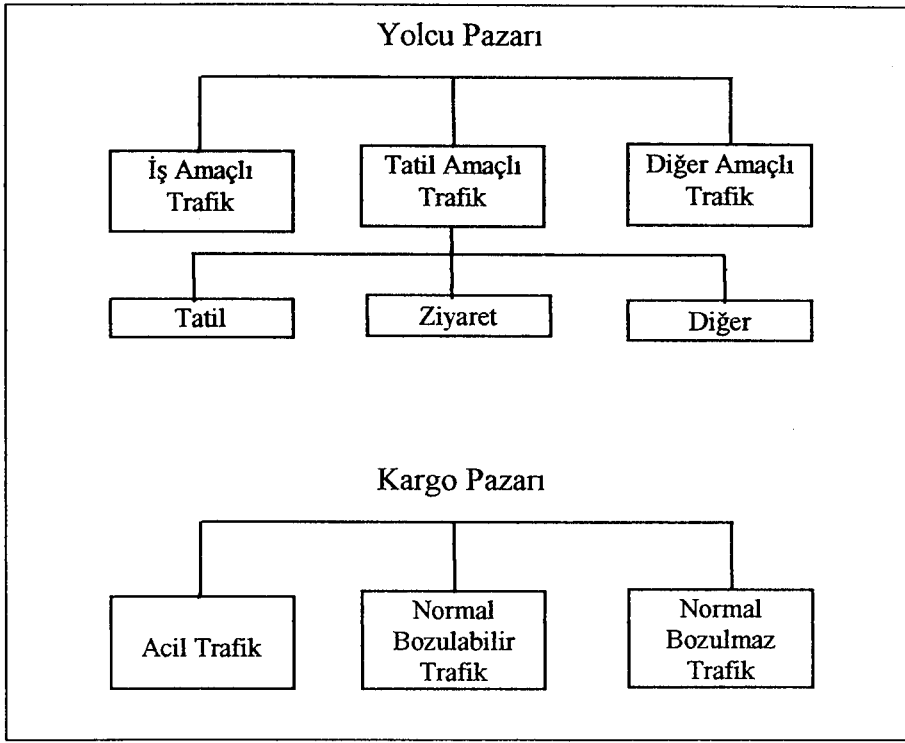
⁶¹ Cemalcılar, a.g.e., s.39.

İşletmeler açısından kolay olmayan pazar bölümleme sürecinde iki tür hatanın yapılması mümkündür.⁶² Genellikle yapılan ilk hata, işletmelerin pazarlarını çok fazla bölüme ayırmaya yönelmeleridir. Bunun avantajı, çok sayıda tüketiciye mal ya da hizmet sunulduğu için, satışların artırılabilmesidir. Ancak, her bölümün istek ve ihtiyaçları birbirinden farklı ve bağımsız olduğundan, her bölüm için bir pazarlama karması oluşturmak ve her bölümün ihtiyaçlarını karşılamak oldukça zordur. Pazar bölümlenmeyle ilgili yapılan bir diğer hata ise, işletmenin pazarını uygun bir şekilde farklı bölümlere ayırmaması ve dolayısıyla farklı ihtiyaçları olan kişilerin bir bölüm içerisinde toplanmasıdır. Bu nedenle işletmelerin çok bölümlenme ya da az bölümlenme arasında bir denge oluşturmaları gerekmektedir.

Havayolu işletmelerinin pazarını, yolcu ve kargo pazarları biçiminde başlıca iki ana başlık altında incelemek mümkündür. Bu ana pazar bölümleri ise, daha alt pazar bölümlerine ayrılabilir. Daha açıklayıcı olması açısından konu şekil 2 üzerinde gösterilmiştir.

Pazar bölümlenmede, taşıma mesafesi de bir kriter olarak kullanılarak taşıma mesafesine göre pazar; kısa, orta ve uzun mesafeli uçuşlar olarak üçlü bir bölümlenmeye tabi tutulabilir. Pazar bölümlenme kompleks bir yapıya sahip oldukça yapılacak pazar araştırmaları da yolcuların tüm beklentilerini ve isteklerini görmek açısından o derece maliyetli ve zahmetli olacaktır.

⁶² Shaw, 1990, a.g.e., s.29.



Şekil 2. Yolcu ve Kargo Pazar Ayırımı

Mustafa Öç, "Havayolu Şirketlerinde Pazarlama," Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni, Sayı no: 10, (Nisan-Mayıs-Haziran 1992), s.9.

3. 2. 1. Havayolu Yolcu Pazarı

Havayolu işletmeleri pazarlarını genellikle seyahat amacına göre her hat için bölümlere ayırmaktadırlar. Bazı işletmeler pazarı iş amaçlı ve tatil amaçlı pazar olarak bölümlendirirken, bazı işletmeler de iş amaçlı, tatil amaçlı, arkadaş ve akraba ziyaretleri ve diğerleri biçiminde bir bölümlene gerçekleştirmektedirler. Her pazarın farklı büyüme oranları olması ve farklı değişkenlerden etkilenmesi nedeniyle, bu bölümlenmeler oldukça faydalı olabilmektedir. Bu değişkenler, fiyat değişiklikleri gibi içsel değişkenler ile ülkedeki ekonomik durgunluk gibi dışsal faktörleri de içerebilmektedir. Her pazar bölümünün boyut ve karakteristiklerini anlamak; talep tahmini, ürün planlama (uçuş programlaması ya da kabin içi hizmetler) ve fiyatlama

açısından önem taşımaktadır.⁶³Pazarları hakkında bu tür bilgilere sahip olmayan havayolu işletmeleri arz ve talebi dengeleme konusunda bir takım güçlüklerle karşılaşacaklardır.

Günümüzde pazarın basit bir biçimde bölümlere ayrılması yaklaşımı, yolcuların demografik ve sosyo ekonomik özellikleri üzerinde çok fazla yoğunlaşması ve insanlara seyahat kararını aldırان motivasyonel faktörleri göz ardı etmesi nedeniyle, yöneticiler tarafından tercih edilmemektedir. Havayolu işletmeleri açısından yolcuların yaşları, cinsiyetleri ve gelir düzeyleri, bu kişilerin istek ve ihtiyaçlarına göre daha önemsiz olabilmektedir. Bir havayolu işletmesi için yolcunun rezervasyonunu son anda iptal edip etmeyeceğini ya da daha düşük düzeyli bir seyahat için daha az para ödemeye hazır olup olmadığını bilinmesi, yolcuların yaş ve cinsiyetlerini bilmeye göre daha önemli olarak değerlendirilmektedir.

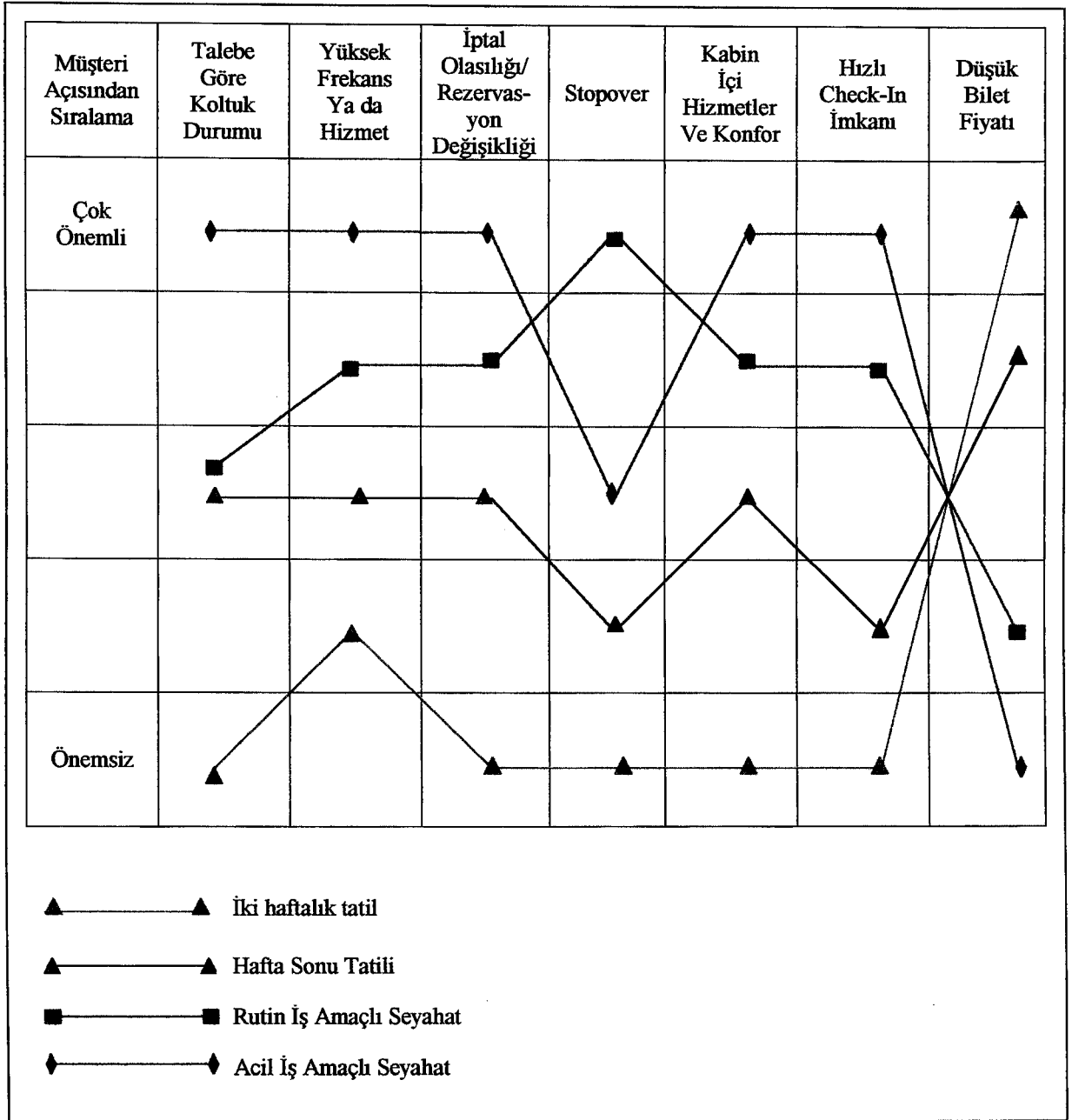
Havayolu işletmeleriyle seyahat eden tüm iş amaçlı yolcuları aynı grup altında toplayarak, hepsinin benzer talep özelliklerine sahip olduklarını ve talep özelliklerinin tatil amaçlı yolcularla benzer olduğunu varsaymak doğru olmayacaktır. Beklenmeyen bir krizden dolayı acil olarak bir yere gitmesi gereken bir işletme yöneticisi, düzenli aralıklarla seyahat eden ve seyahatlerini önceden planlayan bir satıcıya göre daha farklı beklentilere sahip olacaktır. Aynı biçimde tatilini paket tur halinde planlayan bir kişinin talebinin gösterdiği özellikler ile tatilini kendi planlayan ve konaklayacağı yerleri kendi belirleyen bir kişinin talep özellikleri de farklı olacaktır.

Havayolu işletmelerinde çalışan planlamacılar, pazar bölümlenimin basit bir biçimde yapılmasına karşı bir tutum sergilemektedirler. Bu kişilere göre, bölümlenme kompleks olmakla birlikte, seyahat amacının yanı sıra müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına da yer vermelidir. Bu tür bölümlenmeye göre, iş amaçlı pazar bölümü, rutin iş amaçlı trafik ve acil iş amaçlı trafik olarak, tatil amaçlı pazar bölümü de paket tur, uzun süre konaklama ve hafta sonu tatili olarak bölümlere ayrılmalıdır.⁶⁴Daha kompleks bir pazar bölümlenmedeki ana faktör, her bölümün farklı istek ve ihtiyaçları ile beklentileri

⁶³ Doganis, a.g.e., s.208.

⁶⁴ Aynı, s.209.

olduğudur. Buna örnek olarak, rezervasyon değişiklikleri yapabilme, farklı fiyat uygulamaları, kabin içi hizmetlere yönelik beklentiler vb. verilebilir.



Şekil 3. Seyahat Amacı ve Yolcu İhtiyaçları Açısından Pazar Bölümleme
 Doganis, a.g.e., s.210.

Şekil 3’de de görüldüğü üzere; tatil amaçlı pazar içerisinde hafta sonu tatili ve iki haftalık tatil karşılaştırıldığında, her bölümün farklı istek ve ihtiyaçları olduğu ortaya çıkmaktadır. Havayolu pazarındaki devlet müdahalelerinin azalmasından sonra çok kompleks bir yapıya bürünen fiyatlandırma ve ürün planlama, bir işletmenin başarısında ya da iflasa sürüklenmesinde başlıca rol oynayan işlevler haline gelmiştir.⁶⁵ Bu nedenle bu tür bir pazar bölümlenme yaklaşımı, havayolu işletmelerinin talep tahminlerinde bulunmalarına ve özellikle ürün planlama ve fiyatlandırma konusunda uygun kararlar almalarına yardımcı olmaktadır.

Havayolu yolcu pazarını bölümlere ayırmada esas alınan karakteristikler, seyahat amacı, seyahat süresi ve yolcunun ülkesi ile kültürel özellikleri biçiminde sıralanabilir. Aşağıda bu karakteristikler kısaca açıklanmıştır.

Seyahat amacı.- Genelde seyahat amacı bölümlenmede temel olarak ele alındığında, pazarın iş amaçlı ve tatil amaçlı seyahat biçiminde ikiye ayrıldığı görülmektedir. İş amaçlı seyahatler kendi içerisinde işletme adına yapılan seyahatler ile bağımsız olarak yapılan seyahatler şeklinde ya da rutin iş amaçlı trafik ve acil iş amaçlı trafik şeklinde alt bölümlere ayrılabilir. Tatil amaçlı pazar incelendiğinde ise, bu pazar bölümü de kendi içerisinde arkadaş ve akraba ziyaretleri ve bunun dışındaki tatil amaçlı seyahatler olarak bölümlere ayrılabilirdiği gibi paket tur, uzun süre konaklama ve hafta sonu tatili şeklinde de alt bölümlere indirgenebilmektedir.

İş amaçlı pazar bölümünde işletme adına yapılan seyahatler, kişinin çalıştığı işletme adına iş yapması sonucu yapılan seyahatlerdir. Bu tür seyahatlerde kişi bilet parasını kendisi ödememektedir. Bağımsız olarak yapılan seyahatlerde ise, küçük bir işin sahibi olan kişinin iş amaçlı olarak seyahat etmesi söz konusudur. Ancak bu kişi bilet parasını kendisi ödemektedir.⁶⁶ Bazı havayolu işletmelerinin iş amaçlı pazarda, konferans ve motive edici (ödüllendirici) amaçlı seyahatleri de alt pazar bölümü olarak

⁶⁵ “Structure of the Industry”, [http: www.air-transport.org/handbk/chaptr03.htm](http://www.air-transport.org/handbk/chaptr03.htm) iletişim adresli internet web sayfası, 29 Aralık 1997, s.4.

⁶⁶ Shaw, 1990, a.g.e., s.30.

ele almaları faydalı olabilmektedir. Çeşitli işletmelerin, çalışanlarını motive etmek ya da ödüllendirmek amacıyla bedava tatillere ve konferanslara göndermeleri sonucu bu tür yolculukların da pazardaki paylarının arttığı görülmektedir.

Tatil amaçlı seyahatler incelendiğinde; iş amaçlı seyahatlerle arasındaki en büyük farklılıklardan birisi, kişinin bilet ücretini kendi harcanabilir gelirinden ödemesidir. Tatil amaçlı seyahatlerde bilet fiyatı yolculuk giderlerinin sadece bir kısmını oluşturmaktadır. Kişilerin bilet ücretine ilave olarak yemek, konaklama ve bir takım geziler için de ücret ödemesi gerekmektedir. Akraba ve arkadaş ziyaretlerinde ek ödemeler nispeten daha az olmaktadır.

Seyahat süresi.- Seyahat süresi, yolcu pazarını bölümlenmede önemli bir değişkendir. Uzun mesafe uçan yolcularla kısa mesafe uçan yolcuların beklentilerinin ve isteklerinin birbirinden farklı olması bunun en önemli nedenidir. Örneğin, London-Singapore arasında 13 saatlik bir uçuşta yolcu için koltukların rahatlığı önem taşırken, London-Paris arasında 40 dakikalık bir uçuş için koltuk rahatlığı daha önemsiz olabilmektedir.

Yolcunun ülkesi ve kültürel özellikleri.- Pazardaki kültürel farklılıklar havayolu işletmelerinin alacakları kararlar açısından önemli bir role sahip olmaktadır. Örneğin, Müslüman ülkelere olan uçuşlarda yiyeceklerde domuz etinin bulunmaması ya da Hindistan'a olan uçuşlarda genelde vejetaryen yemeklerin bulunması, bu ülkelerin kültürel özellikleri sonucu havayolu işletmelerinin aldıkları kararlardandır. Ayrıca, ülkesel ve kültürel farklılıklarla ilgili olarak verilebilecek bir diğer örnek, bazı ülkelerin yolcularının kendi ulusal havayolu işletmeleri ile uçmak istemeleri olabilir.

3. 2. 1. 1. İş Amaçlı Pazar

İş amaçlı pazar bölümünde yolcu bilet ücretini kendi kişisel gelirinden ödememekte ve bu yolcuların talepleri fiyata karşı inelastik bir tutum sergilemektedir. Bu pazar bölümünde yer alan yolcular yüksek fiyatlı hizmetleri satın alma eğilimine sahiptirler. Bu eğilimin başlıca nedenleri arasında; bilet ücretlerinin işletmeye gider yazılarak vergiden indirilebilmesi ile yolcuların prestij ve statü ihtiyacının tatmini gösterilmektedir. Ancak bir toplantıya çok sayıda işadınının gönderilmesi gibi bazı özel durumlarda ve bağımsız uçan yolcularda fiyata karşı duyarlılık önem kazanabilmektedir.⁶⁷

İş amaçlı pazar bölümünün ihtiyaç ve istekleri tatil amaçlı pazar bölümündeki yolculara göre farklılık göstermektedir. İhtiyaç ve istek arasındaki fark ortaya konacak olursa, ihtiyaç, müşterinin özellikle olmasını istediği bir unsurdur.⁶⁸ Örneğin, iş amaçlı uçan yolcu için havayolu işletmesinin gösterdiği dakiklik performansı son derece önemlidir. Bu dakikliği sağlamayan bir havayolu işletmesinin, rekabetçi bir ortamda iş amaçlı yolcuları kendisine çekebilmesi oldukça zor olabilir. Ancak, kabin ekibinin nazik ve candan davranışlarının iş amaçlı yolcunun işinin etkin olarak yürütülmesinde pek önemli bir rolü bulunmamaktadır. Bu nedenle bu, bir ihtiyaç yerine istek olarak algılanmalıdır. Ancak pazarlama açısından ihtiyaçlar kadar istekler de önemli bir yere sahiptir. Genellikle havayolu işletmelerinin aynı uçak tipleriyle, benzer tarifelerde ve dakiklikte hizmet vermeleri nedeniyle, müşterilerin havayolu işletmelerini tercih etmeleri ihtiyaçlara göre değil, isteklerin karşılanmasına göre şekil alabilecektir.

İş amaçlı yolcuların karşılanmasını istedikleri en temel gereksinimler, uygun uçuş zamanları ve uçuş sıklığı olmaktadır. Buna ilave olarak; ayrı check-in imkanı, sınıf ayırımı, uçak tipi, havayolu işletmesinin imajı, bagaj işlemlerinde kolaylık, uçak içerisinde verilen hizmetin kalitesi ve koltukların rahatlığı, biletleme konusunda esnek davranılması, hiç bir cezai uygulamaya maruz kalmadan son anda biletlerini

⁶⁷ Stephen Shaw, *Airline Marketing and Management*, (Second Edition. Florida: Robert E. Krieger Company, 1988), s.24.

⁶⁸ Shaw, 1990, a.g.e., s.33.

değiştirebilme imkanı gibi unsurlar iş amaçlı yolcu için önem taşıyan konular içerisinde bulunmaktadır.⁶⁹ İş amaçlı yolcunun üründen beklenti ve gereksinimleri görünen ihtiyaçlar ve gerçek ihtiyaçlar biçiminde ikiye ayrılacak olursa, görünen ihtiyaçlar, hat yapısı, uçuş sıklığı, uygun zamanlama, koltuk bulabilme imkanı ve dakiklik olurken bunlara göre gerçek ihtiyaçları hırs-heves, saltanat, prestij olarak şekil almaktadır.⁷⁰

İş amaçlı yolcuların hayat seyirleri, 25-35 yaş arası, 35-50 yaş arası ve 50 yaştan sonrası olmak üzere üç evrede incelendiğinde aşağıda belirtilen bulgular elde edilmiştir.⁷¹

Birinci evrede çok sık uluslararası yolculuklarda bulunmaktadırlar. Seyahat onlar için heyecan verici, ilgi çekici ve statü arttırıcı bir araç olarak görülürken, bu kişiler yeni yerlere seyahat edebilmek için çeşitli nedenler yaratmaktadırlar. Ancak bu evrede seyahatle ilgili olarak hala çekingendirler. Güvenli havayolu işletmelerini ve uçuşu tercih etmektedirler. İkinci evrede artık daha atılgan bir uluslararası yolcu durumunda olarak heyecan verici, ilgi çekici havayolu işletmelerini tercih etmektedirler. Bu yolcular üçüncü evrede ise, uluslararası yolcu olmaktan sıkılmış ve bıkmış bir durumda seyahat sıklıklarını azaltmak amacıyla çeşitli nedenler geliştirmeye başlamaktadırlar. Yine birinci evredeki gibi güven verici havayolu işletmelerini tercih etmektedirler.

Bu pazar bölümündeki yolcular yüksek gelire sahip olmaları nedeniyle havayolu işletmeleri için ilgi çekici durumdadırlar. Ancak bu kişileri işletmeye çekebilme, yüksek maliyetli rekabete neden olabilmektedir.

⁶⁹Nawal K. Taneja, *Airline Planning: Corporate, Financial and Marketing*, (Lexington Books D.C. Heath and Company, 1982), s.69.

⁷⁰ Stephen Shaw, 1996, *a.g.e.*, s.12.

⁷¹ Aynı, s.14.

3. 2. 1. 2. Tatil Amaçlı Pazar

Tatil amaçlı pazarın en önemli ayırıcı özelliği, yolcuların bilet ücretlerini kendi kişisel gelirlerinden ödemeleri ve dolayısıyla kişilerin fiyata karşı olan duyarlılıklarıdır. Bilet fiyatlarındaki düşüş insanları yeni yolculuklara teşvik edebilmektedir.

Tatil amaçlı yolculuklar genellikle tüm aile biçiminde yapılmaktadır. Uçuş giderleri tatil giderlerinin sadece bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu pazar bölümündeki yolcular tatil planlarını genellikle haftalar hatta aylar öncesinden yaparken, havayolu işletmesinin güvenli ve emniyetli olmasına büyük önem vermektedirler.⁷²

Bu pazarın demografik özelliklerine bakılacak olursa⁷³, iş amaçlı pazar bölümünde genelde orta yaştaki erkekler yoğun bir biçimde bulunurken, tatil amaçlı pazar bölümünde bayan-erkek dağılımı eşittir. 60 yaş sonrasında ise, pazarda kadınların yoğunlaştığı görülmektedir. Bu pazar bölümü içerisinde çocuklar da yer alırken, 19-27 yaş gruplarında arkadaş ziyaretleri nedeniyle yapılan seyahatler önem kazanmaktadır. Yaş biraz daha ilerleyince, çocuk sahibi olma nedeniyle ailelerin tasarruf edilebilir gelirleri azalmakta ve çocukların küçük olması nedeniyle seyahat oranı düşmektedir. Aileler çocuklarını büyüttükleri zaman bu oran aile büyüklerini ziyaret vb. amaçlı seyahatler nedeniyle artabilmektedir.

3. 2. 1. 3. Kişisel Amaçlı Pazar

Yolcu pazarı, iş amaçlı pazar ve tatil amaçlı pazar olarak ikiye ayrılmakla birlikte, tüm talepleri karşılayamamaktadır. Bu üçüncü pazar bölümü, kişisel nedenlerle yolculuk edenlerden oluşmaktadır. Bu kişisel nedenler; acil ailesel nedenler, hastalık, ölüm, evlilik vb. olabilmektedir. Bu pazar bölümünde yolcu bilet ücretini kendi gelirinden ödemektedir. Kişisel amaçlı pazar bu yanı sıra tatil amaçlı pazara benzerlik

⁷² Taneja, 1982, a.g.e., s.70.

⁷³ Öç, a.g.e., s.9.

gösterirken, yolcuların her anda koltuk bulabilme istekleri açısından da iş amaçlı pazara benzerlik göstermektedir.

3. 2. 2. Hava Kargo Pazarı

Uzun yıllar boyunca hava kargo taşımacılığına gereken önem verilmemiş ve hava kargosu sadece bir yan hizmet alanı olarak değerlendirilmiştir. 1940'lı yıllarda bir DC 3 ile dört tona yakın yük taşınabilmekteydi. Ancak uçakta bir mil'de ton başına otuz cent alınırken, bu yük kamyonla beş cent'e taşınıyordu. Bu nedenle geçmişte hava kargoya pek rağbet edilmemekteydi. Günümüzde ise jetlerin ortaya çıkmasından sonra maliyetler düşmeye başlamış ve eskiye göre kargoyla taşınan miktar 25 kat oranında büyümüştür.⁷⁴

Hava kargo taşımacılığının yolcu taşımacılığı kadar gelişmemesinin nedenlerinden biri, hem kargo hem de yolcu taşımacılığı yapan havayolu işletmelerinin kargo faaliyetlerini tüm havaalanlarında yolcu terminallerini geliştirdikleri kadar hızlı bir biçimde geliştirememeleridir. Bununla birlikte sadece kargo taşımacılığı yapan işletmeler, hem kargo hem de yolcu taşıyan havayolu işletmeleriyle rekabet edebilecek ölçüde geniş kaynaklara, hatlara ve ekipmanlara sahip değillerdir. Kargo taşımacılığının yayılmasının önündeki diğer bir engel, bu taşıyıcıların kargo üzerinde fazla yoğunlaşmalarına rağmen, kargo faaliyetlerini geniş bir ölçekte yapamamaları ve tüm pazarlara ulaşma konusundaki kısıtlılıklarıdır.⁷⁵

Hava kargo taşımacılığı ile yolcu taşımacılığı arasında çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkları aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür.⁷⁶

⁷⁴ Wells, a.g.e., s.324.

⁷⁵ John C. Cook, *International Air Cargo Strategy*, (Second Edition. Pennsylvania: Freight Press, Inc., 1983), s.89.

⁷⁶ Nawal K. Taneja, *Introduction to Civil Aviation*, (Massachusetts: Lexington Books D.C. Heath and Company, 1987), s.181.

- Hava kargo sadece tek yönlüdür. Yolcu pazarında da tek yönlü uçuşlar bulunmasına rağmen -bazı kişilerin söz konusu yere yerleşmek amacıyla uçuşu gibi- genellikle görülen, uçuşların hem gidiş hem de dönüş biçiminde olmasıdır.
- Kargo pazarı heterojen bir özellik göstermektedir. Yolcu taşımacılığında ise, yolcuların hepsi tek bir koltuk işgal ettikleri için pazar homojen bir özellik göstermektedir. Ancak kargo taşımacılığına konu olan mallar boyut, ağırlık, değer, kırılabilirlik ve biçim açısından farklılıklar gösterebilmektedir.
- Yolcu taşımacılığına göre kargo taşımacılığı pasiftir, hareketsizdir. Bu nedenle yolcu taşımacılığında yolcular kendi işlerini kendileri yapabilirlerken, kargo taşımacılığında çok geniş bir biçimde yer hizmetlerinden ve buna bağlı ekipmanlardan yararlanılmaktadır.
- Yolcu taşımacılığının aksine, kargo taşımacılığı hizmetlerinden yararlanan bir çok kişi geç saatlerde bile hizmet görmek-teslimatın alınması yada ulaştırılması-istemektedir.
- Kargo taşımacılığında önemli olan, teslimatın yerine ulaştırılmasıdır. Yolcu taşımacılığındaki gibi hangi hattın kullanıldığı önemli değildir.
- Kargo taşımacılığında dökümantasyon yolcu taşımacılığına göre daha fazladır.
- Yolcu taşımacılığında ücret yapısı karmaşık olmasına rağmen bu kargo taşımacılığında daha komplekstir.
- Kargo taşımacılığı hizmetinden yararlanılmak istenen taşıyıcıyı seçmek, yolcu taşımacılığına göre daha kolaydır.

Hava kargo pazarını bölümlenmede, yolcu pazarında olduğu gibi genel kabul görmüş bir bölümlenme yöntemi yoktur. En çok kullanılan bölümlenme biçimi⁷⁷;

- Acil trafik
- Rutin bozulabilir trafik ve
- Rutin bozulmaz trafik şeklindedir.

⁷⁷ Aynı, s.182.

Bu bölümlenme biçimi hava kargonun diğer kargo taşıma sistemlerine göre tercih edilme nedenlerini temel almaktadır.

3. 2. 2. 1. Acil Trafik

Acil trafik pazar bölümünde bazı önemli malların acil bir biçimde yani mümkün olan en hızlı biçimde, genellikle uzun mesafeler için taşınması söz konusudur. Hızlı taşımacılığın doğuracağı maliyetler malı gönderen için ikinci planda yer almaktadır.

Acil durumlar iki başlık altında toplanabilir.⁷⁸Bunlardan birincisi, işletmenin faaliyetlerindeki bir aksaklığın giderilmesi nedeniyle söz konusu olabilmektedir. Örneğin, petrol arayan bir işletmenin makinalarının birinde bir aksaklık olduğunda ilgili parçanın mutlaka en hızlı şekilde getirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde her geçen saat işletmeye ek maliyetlere neden olabilecektir. İkinci durum ise, işletmenin pazarlama faaliyetleriyle ilgili oluşabilecek bir acil durumdur. Bu durum, üreticinin bir yere mal yetiştirilmesi gerektiğinde ya da kendisi için önemli olan müşterilerinin ürünle ilgili şikayetleri söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda müşteri bağlılığı maliyetlere göre daha büyük önem arz ettiğinden hava kargosu uygun bir seçim olacaktır.

Havayolu işletmelerinin acil trafik pazar bölümünde rekabet edebilmeleri için bazı şartları sağlayabilmeleri gerekmektedir. Bunlar; en kısa zamanda ulaşım imkanı, uçuşların sıklığı, uçakta sahip olunan boş alan, yüklemenin güvenli bir şekilde gerçekleşmesi ve malı gönderen kişinin her şeyin bir telefonla hallolduğu izlenimine sahip olması olarak sıralanabilir.

3. 2. 2. 2. Rutin Bozulabilir Trafik

Rutin bozulabilir trafik pazar bölümünde, kendi yapısı itibarıyla bozulma özelliği taşıyan ve sadece belirli dönemlerde satılabilen malların taşınması söz

⁷⁸ Shaw, 1990, a.g.e., s.53.

konusudur. Örneğin, taze meyve-sebze, kesilmiş çiçek gibi ürünlerin fiziksel olarak çabuk bozulmaları söz konusu olduğundan, bunların hızlı bir biçimde gidecekleri yerlere ulaştırılmaları gerekmektedir. Bu durumda üretici için iki seçenek söz konusudur. İlk seçenek, ürünün bölgesel doymuş pazarlarda düşük fiyatla pazarlanması olurken, ikinci seçenek yüksek taşıma maliyetlerine katlanarak, uzak pazarlara erişip, malın yüksek fiyatla satılabilmesi olacaktır.

Diğer bir bozulma biçimi, pazar koşullarının çabuk değişmesinden dolayı meydana gelmektedir. Buna gazeteler örnek olarak verilebilir. Malı doğru zamanda pazara ulaştırmak çok önemlidir.

Bu trafik, acil trafikten bazı farklılıklar göstermektedir. Rutin bozulabilir trafiğe konu olan malların üretim zamanlarının belli olması nedeniyle, malı gönderen pazarın bunlara ihtiyaç duyacağı zamanı önceden tahmin edebilir. Ayrıca bozulabilir trafik, fiziksel bozulma olasılığı olan ürünlerde mevsimsel olarak ortaya çıktığından, havayolu işletmelerinin yoğun olmayan dönemlerde de kapasitelerinin bulunması gerekmektedir. Bozulabilir trafik özel bir hizmet gerektirmektedir. Ürünlerin bozulmaması için gereken ortamın sağlanması şarttır. Bu nedenle ürünlerin pazara zamanında ve taze olarak ulaştırılabilmesi yüksek hizmet kalitesi gerektirdiğinden, ürünü gönderenler yüksek fiyatlar ödemeye hazırdırlar. Dolayısıyla bu pazar yüksek gelirlerin elde edilebileceği bir pazardır.

Bu pazar bölümünde talebin fiyat elastikiyeti diğer taşıma modlarına, taşıma yapılacak mesafenin uzunluğuna göre değişecektir.⁷⁹

3. 2. 2. 3. Rutin Bozulmaz Trafik

Bazı yüksek değerli eşyaların taşınmasında (mücevher, antika, altın, banknot gibi) kara taşımacılığında sürenin uzamasına bağlı olarak katlanılan risk çok fazladır. Bu nedenle genellikle değeri yüksek eşyaların taşınmasında hava kargosu tercih edilmektedir. Bununla birlikte karasal taşıma modlarında ücret genellikle hacime bağlı

⁷⁹ Öç, 1992, a.g.e., s. 12.

olarak hesaplanırken, hava kargo taşımacılığında önemli olan ağırlıktır. Bu nedenle bazı büyük hacimli mallar için hava kargosu daha ekonomik olabilmektedir.

Acil trafiğin ve bozulabilir ürünlerin hava kargoyla taşınmasında belirtilen faydaların yanı sıra, hava kargonun sağladığı bir takım başka avantajlar da söz konusudur. Bu avantajlar aşağıdaki biçimde sıralanabilir:⁸⁰

- Hava kargoyla yapılan taşımada ambalajlama maliyetleri daha azdır.
- Sigorta primleri daha düşüktür.
- Üreticinin parasını bir an önce elde etmesini sağlar.
- Depolama ve envanter giderlerini azaltır.
- İşletmelerin tam zamanında üretim politikasıyla çalışmasına olanak tanır.

3. 3. Pazarlama Stratejileri

Sivil havacılık sektöründeki tüm havayolu işletmeleri, çok hızlı gelişim gösteren bir endüstride kendi çevreleriyle karşılıklı ilişkiler içerisinde bulunmaktadır. Bu karşılıklı ilişki ve etkileşim, havayolu işletmeleri ile çevre arasında bir bağlılık oluşturmaktadır.

Günümüzde işletmelerin çevreleri hızlı bir şekilde değişmektedir. Teknolojideki yüksek devir hızı, pazarların uluslararası bir nitelik kazanması, işletmelerin faaliyet alanlarının sürekli olarak genişlemesi, tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesi ile haberleşme alanındaki gelişmeler dünyaya küçük bir toplum görüntüsü kazandırmaktadır.

İşletmeler, müşteri ve pazar tarafından yönlendirilen bir süreç içerisinde faaliyet göstermektedirler. Havayollarından otomobillere, ekonomi servislerine kadar daha akıllı tüketiciler ve yeni rakipler geleneksel işlere hız vermektedir. Pazar tarafından

⁸⁰ Doganis, a.g.e, s.324.

yönlendirilen bu değişimle başedebilmek için işletmelerde köklü değişikliklere gitmek gerekmektedir.⁸¹

Bütün bu gelişmeler havayolu işletmelerinin amaç, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla tüm işletmeler gibi havayolu işletmelerinin de hayatta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri; yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen bir yönetim yapısına sahip olmaya bağlı kalmaktadır.⁸²

Sektörde başarılı bir biçimde faaliyet göstermek isteyen havayolu işletmelerinin kendi pazarlarının mevcut yapı ve boyutlarını mutlaka göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bununla birlikte unutulmaması gereken diğer bir nokta, gelecekte pazarın yapısı ile müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarında olabilecek değişikliklerdir. İşletmeler, müşterilerinin gerçekten ne istediklerini keşfettikten sonra, amaçlarını belirleyip, bunlara ulaşmalarını sağlayacak stratejiler geliştirebilirler. Kararların ürün ve teknoloji düşünceleriyle yönlendirildiği ürün yönelimli bir işletmeye karşıt olarak, müşteriye dönük bir işletme, işe pazardan başlayacak ve her kararına, her yatırımına, her değişikliğe pazarın yön vermesine izin verecektir.⁸³ Havayolu işletmelerinin ulaşmak istedikleri amaçları ortaya koyabilmeleri açısından pazarın gelecekteki büyüklüğünü de göz önüne almaları gerekmektedir.

Pazarlama stratejileri, bir işletmenin pazarlama konusundaki amaçlarına nasıl ulaşacağına detaylı bir açıklamasıdır. Pazarlama stratejileri genel olarak iki unsurdan oluşmaktadır.⁸⁴ Bunlardan birincisi, işletmenin misyonu ve amaçları doğrultusunda hedef pazarın seçimi, ikinci ise hedef pazara uygun, beklentilere cevap verebilecek bir pazarlama karmasının oluşturulmasıdır.

⁸¹ Carlzon, a.g.e., s.11.

⁸² Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayii A.Ş., 1992), s. 10.

⁸³ Carlzon, a.g.e., s.68.

⁸⁴ Tony Morden, *Business Strategy and Planning: Text and Cases*, (London: McGraw Hill Book Company, 1993), s.121.

Başarılı pazarlama stratejileri, müşterileri ve onların ihtiyaçlarını anlamak ve ortaya koymakla başlar.⁸⁵ Bir havayolu işletmesi, hedef pazarının ya da pazarlarının gerçek ihtiyaçlarını anladıktan sonra, bu beklentileri daha iyi karşılayabilmek amacıyla rakiplerine göre kendi güçlü yönlerini ve rekabetçi avantajlarını daha iyi kullanabilecektir. Müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplere göre daha iyi anlamak, bir havayolu işletmesinin rakiplerine göre rekabetçi avantaj elde etmesine olanak sağlayacaktır.

3. 3. 1. Havayolu İşletmeleri İçin Pazarlama Stratejilerinin Önemi

Çevre koşullarına bağlı olarak değişim hızının arttığı günümüzde faaliyette bulunan işletmeler; yaşamlarını sürdürebilmek ve arzuladıkları performansa ulaşabilmek için çevre koşullarını dikkate alarak uygun stratejiler belirlemek ve bu stratejileri etkin bir biçimde uygulamak durumundadırlar.⁸⁶

Pazarlama stratejileri sürekli değişen, belirsiz ve oldukça riskli olan bir çevrede havayolu işletmelerine belirli bir yön kazandıracaktır. Bu açıdan genelde havayolu işletmelerinin başarısızlıklarının temelinde strateji yokluğunun, yanlışlığının ya da yanlış uygulanmasının yattığı söylenebilir. Çünkü belirsizlik şartlarında uygun stratejilerin etkili kullanımı olmadığı takdirde başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.⁸⁷

Pazarlama stratejileri, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı yaratacaktır.⁸⁸ Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, havayolu işletmesine, nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatını verecektir. Bu tahminler, yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgileri sağlayacaktır. Dolayısıyla pazarlama stratejilerini belirlemeyen bir havayolu işletmesi, çevreden gelen fırsat ve tehditleri göremeyecektir. Pazarlama stratejileri, havayolu işletmesini iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için, fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlamaktadır. Önceden tahmin; problemlerin ayrıntısı

⁸⁵ Pride ve Ferrell, *a.g.e.*, s. 529.

⁸⁶ İlker Birdal ve Nilgün Aydemir, *Yönetim Teorileri*, (İstanbul: Sistem yayıncılık ve Matbaacılık San. Ve Tic. A. Ş., 1992), s.91.

⁸⁷ Dinçer, *a.g.e.*, s.11.

⁸⁸ George A. Steiner, *Strategic Planning*, (New York: Free Press Paperbacks, 1997), s. 13.

ile teşhis edilmesine, alternatiflerin belirlenmesine, en uygun olanın seçilmesine ve uygulanmasına zaman baskısı olmadan fırsat tanıyacaktır.⁸⁹ Havayolu işletmeleri açısından söz konusu olan tehditlerin ve risklerin zamanında fark edilememesi durumu, işletmeleri problemlerle yüz yüze gelindiği anda çabuk karar vermeye zorlayacaktır. Bu da havayolu işletmesi için bir krizin yaşanması anlamına gelebilecektir.⁹⁰

Pazarlama stratejileri, öncelikle mevcut kararların gelecekte alabileceği durumlarla ilgilidir. Havayolu işletmesindeki bir yönetici, bu pazarlama stratejileri doğrultusunda elde edilen verilere göre, kararlarında değişiklik yapabilecek ve bu doğrultuda gelecekte söz konusu olabilecek alternatifleri de göz önünde bulundurabilecektir. Gelecekte bu alternatifler gündeme geldiğinde yapılan pazarlama stratejileri çalışmaları o anki kararlar için bir baz oluşturabilecektir.⁹¹

Pazarlama stratejileri, havayolu işletmesine kendi kendini değerlendirme imkanı vermektedir. Bu stratejiler işletmeye “ne tür bir işletme olduğu” ve “ne durumda bulunduğu” konusunda bilgi sağlar. Bu soruların cevabını verebilmek, bir bütün olarak havayolu işletmesinin ve alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, eğilimlerini, önyargılarını ve müşterilerle olan ilişkilerinde oluşturdukları bağlılık derecesini öğrenme fırsatını verecektir.⁹²

Pazarlama stratejileri, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar. Sistem yaklaşımı içerisinde düşünüldüğünde, bir işletmenin kendine ait bir çevresi olduğu gibi, onun alt sistemlerinin her birinin de kendine has çevresi vardır. Örneğin, bir havayolu işletmesinin alt bölümü olan hizmet geliştirme departmanının çevresini oluşturan unsurların her birinin özellikleri farklıdır. Pazarlama stratejisi olmayan bir havayolu işletmesinin alt bölümleri gittikçe birbirinden farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.

⁸⁹ Dinçer, a.g.e., s.13.

⁹⁰ Aynı.

⁹¹ Steiner, a.g.e., s.13.

⁹² Dinçer, a.g.e., s.11.

Pazarlama stratejilerini belirlemeyen bir havayolu işletmesinde kaynaklar etkin ve verimli bir şekilde kullanılamayabilir. Çünkü mali ve beşeri güçleri ya da kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinlikte bir stratejik analiz yapılmamaktadır. Belirlenmeyen bir strateji, amaçları saptayarak faaliyetleri ona göre düzenleyip yararlı görünecek fırsatları aramak yerine, bunları farkına varmadan geçiştirecektir. Böyle işletmeler belli bir hat ya da pazar üzerinde rekabet avantajına sahip olmayan, optimist düşünceden yoksun kuruluşlardır.⁹³

Rekabetçi yapı karşısında tutunabilmek isteyen bir havayolu işletmesinin müşteri ve faaliyet profilini belirleyip, içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik çevreyi de dikkate alarak, bunlarla ilgili tüm bilgileri iyi koordine edilmiş bir pazarlama stratejisiyle birleştirmesi gerekmektedir.

3. 3. 2. Havayolu işletmeleri İçin Stratejik Planlama Süreci

Her işletme, gelecekteki beş, on ya da on beş yıl sonra nereye ulaşmak istediğini belirlemek, diğer bir ifadeyle planlama yapmak zorundadır. Bu planlamaya “stratejik planlama” denir.⁹⁴

Şekil 4’de havayolu işletmeleri için stratejik planlama süreci verilmiştir. Bir havayolu işletmesi için stratejik planlama süreci incelendiğinde⁹⁵, sürecin başlangıcını söz konusu stratejinin uygulanacağı sistemin planlanmasının tanımı oluşturmaktadır. Ancak bu durum, özellikle büyük havayolu işletmeleri açısından uygulaması zor olan bir faaliyettir. Bir havayolu işletmesinde planlamacıların yüksek yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Havayolu işletmesine olan talebin nasıl değişeceği ve nasıl yükseltilebileceği konusunda yapılan tahminlerde meydana gelebilecek hatalar, işletmeyi daha işin başında başarısız kılacaktır. Genelde istenen, planlama sürecinin havayolu işletmesindeki hat yönetimin farklı bölümlerini geniş bir biçimde kapsamasıdır. Hat departmanlarının girdiği alanlar doğrudan hava taşımacılığının üretimi

⁹³ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (İstanbul: Der Yayınevi, 1997), s.19.

⁹⁴ Birdal ve Aydemir, *a.g.e.*, s.94.

⁹⁵ Shaw, 1990, *a.g.e.*, s.118.

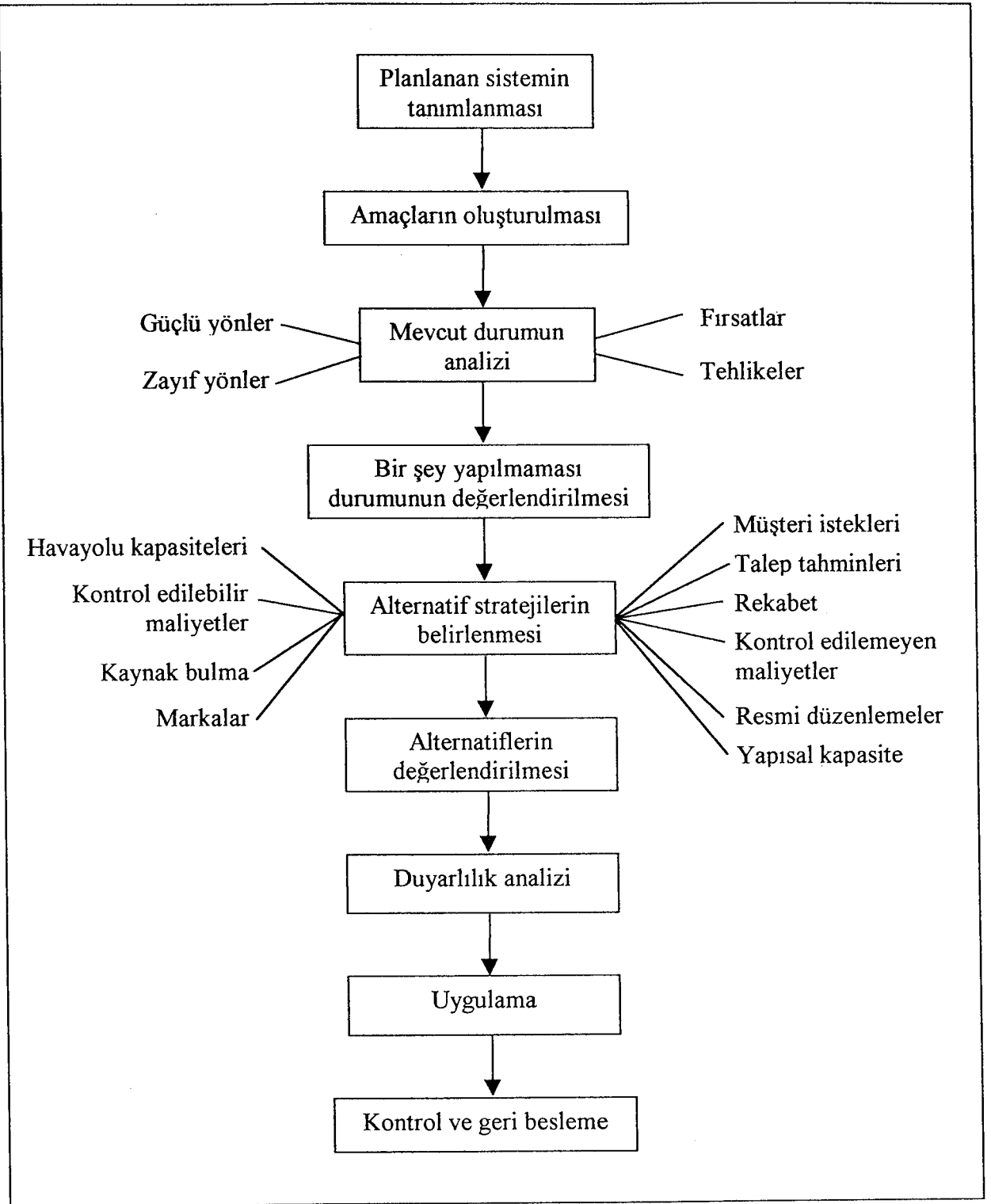
ve satışıyla ilgilidir. Bir havayolu işletmesinde hat bölümleri, uçuş operasyon, mühendislik ve bakım ile pazarlama ve hizmetler birimlerinden oluşmaktadır.⁹⁶ Uçuş operasyon, seyrüseferlerle ilgili konularla ilgilenirken; mühendislik ve bakım departmanları işletme ekipmanlarının güvenli ve satılabilir hava taşımacılığının sağlanması için bunları hazır durumda bulundurmaya ilgilidir. Pazarlama ve hizmetler departmanı ise; pazar araştırması ve tahmini, fiyatlandırma, uçuş programlaması, hizmet planlaması, satış planlaması, ikram gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Hat yöneticileri pazarla doğrudan bağlantı içerisinde olan kişilerdir. Bunlar stratejilerin belirlenmesinde yer aldıkları takdirde belirlenen stratejinin uygulamaya geçirilmesi konusunda büyük gayret sarfedeceklerdir. Ancak, stratejik planlamanın uygulamaya konulmasıyla ilgili olarak bir takım limitler de söz konusudur. Yoğun rekabetin bulunduğu ve kurallarla düzenlenmiş bir dünyada hızlı değişim gösteren olaylarla ilgili olarak, hızlı çözümler gerekmektedir. Değişikliklere anında uyum sağlanabilmelidir. İyi hazırlanmış bir planlama sistemi hat yönetimden hızlı çözümler almayı kolaylaştırabilecektir.

Sistemin planlamasıyla ilgili tanımlamayla beraber, gelecekte kullanılacak planlar da ortaya konulmalıdır. Ancak, artan rekabet ve deregülasyon ortamı nedeniyle, havayolu sektöründeki eğilim planlama ufkunun kısılması yönündedir. Dolayısıyla havayolu işletmeleri, genellikle kısa vadeli planlar yapabilmektedirler. Bu nedenle havayolu işletmeleri, sektördeki değişikliklere ve belirsizliklere karşı politikalarını uyarlayabilmek amacıyla planlarını esnek bir biçimde hazırlamalıdır.

Sistem planlamasının ardından hedef ve amaçlar belirlenmelidir. İşletme amaçlarının saptanması işletmeler açısından büyük öneme sahiptir. İşletmeler tüm faaliyetlerini saptadıkları bu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmelidirler. Bunun sebebi, amaçların işletmenin ulaşmak istediği noktayı göstermesidir. Amaçlar, yönetimi yönlendirerek, organizasyonun biçimini belirlemektedir. Amaçlar ortadan kalktığında onlara erişmek için bir araç olan işletmeler de ortadan kalkacaktır.⁹⁷

⁹⁶ Wells, a.g.e., s.232.

⁹⁷ Birdal ve Aydemir, a.g.e., s.96.



Şekil 4. Havayolu İşletmelerinde Stratejik Planlama Süreci

İşletmeler amaçlarını saptarken müşterilerinin isteklerini ve çevre koşullarını dikkate almalı ve iyi bir zamanlama yapmalıdırlar.⁹⁸ Amaçlar, “sosyal bir nitelik taşıyan ve işletmenin bir bütün olarak gerçekleştirmeye çalıştığı geleceğe yönelik hususlar” olarak tanımlanabilir.⁹⁹ Hedefler, işletmenin gerçekleştirmek istedikleriyle ilgili kalitatif tanımlamalardır. Bunlar kısa sürede ulaşılmak istenen durumlardır. Amaçlar ise daha uzun vadede ulaşılmak istenen spesifik, kantitatif durumlardır. Kar elde etme, pazar payını genişletme öncelikli amaçlar olurken, bunların sosyal amaçlarla birleştirilmesi sonucu iyi bir işveren olma, cana yakın bir işletme olma gibi unsurlar da ikincil amaçları oluşturmaktadır. Amaçlar konusunda önemli olan, tüm amaçlar arasında uyumun sağlanmasıdır. Amaçlar arasındaki uyum, işletmenin geçmiş ve cari performansına, sahip olduğu kaynaklara, yöneticilerin ve işletme sahiplerinin kişisel değerlerine, çevreden gelen sosyal baskılara ve rekabet ortamının özelliklerine bağlıdır.¹⁰⁰

Hedef ve amaçlar belirlenirken öncelikle bir durum analizinin yapılması gerekmektedir. Durum analizi, işletmenin o andaki yapısının gözden geçirilmesidir. Çağımızda büyüyen işletmelerin kazançlarındaki düşüşler ve katlanılmak zorunda kalınan kayıplar; yöneticileri işletmelerini analiz etmeye, daha planlı ve programlı hareket etmeye ve rakiplere nazaran işletmenin avantaj ve dezavantajlarını saptamaya yöneltmektedir. Bununla birlikte, durum analizini işletmenin mevcut durumunun analizi ile sınırlandırmamak gerekmektedir. Mevcut durum yanında, işletmenin bugünkü ve gelecekteki kaynaklarını ve dış çevrede görülen fırsat ve tehditlere karşı ne yapabileceğini de incelemek gerekmektedir. Durum analizi bir bakıma işletmenin kimliğini ortaya koyma çabası olarak da değerlendirilebilir. Durum analizi işletmenin nerede olduğu, buraya nasıl geldiği ve gelecekte nelerle karşılaşabileceğine dair bir takım analizleri kapsamaktadır.¹⁰¹

⁹⁸ Aynı, s.97.

⁹⁹ Dinçer, a.g.e., s.53.

¹⁰⁰ Birdal ve Aydemir, a.g.e., s.99.

¹⁰¹ Stanton, Etzel ve Walker, a.g.e., s.65.

Durum analizinde bulunan bir havayolu işletmesinin kendine şu soruları sorması gerekmektedir.¹⁰² Şu anda ne yapmaktayız? Bunu niçin yapmaktayız? Başka yol ve yöntemler var mıdır? Eğer varsa, bunları uygulayabilir miyiz? İşletmenin mevcut durumu belirlenirken öncelikle işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile havayolu işletmesi için söz konusu olan fırsat ve tehditler ortaya konulmalıdır.¹⁰³ Mevcut faaliyetlerin iyileştirmesi amacıyla yapılan bu öz değerlendirme, karın artırılması için yeni yöntemlerin bulunmasına imkan verebilecektir. Bu yolla belki en iyi gelişme projeleri yapılmayacak, ancak kar artışında etkili olabilecek bazı alternatifler gündeme gelebilecektir. Zayıf noktalar ortaya konularak, uzun dönemli planlama ve stratejiler için ciddi sınırlamalara yol açan sorunlar ortadan kaldırılabilir. Havayolu işletmeleri hangi yönlerden güçlü olduklarını da tanımak zorundadırlar.¹⁰⁴ İşletme, çabalarını yoğunlaştıracağı faaliyet alanlarını da böylece tanıma olanağına kavuşabilecektir. Bu inceleme sonucunda havayolu işletmesi bazı imkan ve fırsatları yakalayıp, genişleme ve gelişme yollarının neler olduğunu anlayabilecektir.

Durum analizi yapılırken gerekli olan bilgiler; çevre analizinden, yönetim bilgi sistemlerinden ve fonksiyonel departmanlardan elde edilebilir. Hiçbir işletme tüm departmanlar ve fonksiyonlar açısından güçlü değildir. Bu nedenle yönetici, avantajlarını ana hatları ile ortaya koymalı ve onları çevresel tehdit ve fırsatlarla karşılaştırmalıdır. Bunu yaparken de stratejik faktörleri ve bu faktörlerle ilgili verileri dikkate alarak, tüm faaliyet alanlarının tamamını incelemeli ve sonuçta geleceğe yönelik bir takım veriler elde etmelidir.¹⁰⁵

Bir havayolu işletmesinin yöneticisi işletmesiyle ilgili durum analizi yaparken aşağıdaki alanlarda inceleme yapabilir:¹⁰⁶

¹⁰² Dinçer, a.g.e., s.158.

¹⁰³ Steiner, a.g.e., s.125.

¹⁰⁴ Eren, a.g.e., s.159.

¹⁰⁵ Birdal ve Aydemir, a.g.e., s.101.

¹⁰⁶ Aynı.

Ürün hattı ve rekabet.- Yönetici ürün hattı ve rekabet açısından aşağıdaki hususları incelemelidir.

- İşletmenin geçmiş yıllardaki önemli hizmetlerinin dizayn özellikleri, kalitesi, fiyatı vb. açıdan zayıf ve güçlü yönleri,
- Bu hizmetlerin sunulmasıyla ilgili araç ve gereçlerden tam kapasite ile yararlanılıp yararlanılmadığı,
- Hizmetin özellikleri, son beş yıldaki değişimler,
- İşletmenin mevcut durumdaki pazar payı,
- İşletmenin pazar payını tutabilmek için aldığı önlemler,
- Mevcut temel hizmetlerin ömürleri, fiyatları ve maliyetleri,
- Mevcut ve potansiyel müşterilerin işletmenin bu ürünlerini neden tercih ettikleri,
- Sunulan hizmetlerin satış koşulları,
- İşletmenin gelecekte pazarlarını genişletebilme olanağı,
- Yeni hizmet sunabilme olanağı.

Araştırma geliştirme (ar-ge).- Bu konuda incelenmesi gerekenler şunlardır:

- Ar-ge faaliyetinin piyasa araştırması tarafından belirlenen gereksinimlere dayanıp dayanmadığı,
- İşletmenin ar-ge faaliyetini yeni hizmet sunmak amacıyla yapıp yapmadığı,
- Ar-ge faaliyetlerinin iyi yönetilip yönetilmediği, kontrol edilip edilmediği,
- Ar-ge harcamaları ile sonuçların karşılaştırılması,
- Maksimum ar-ge harcama miktarı.

Pazarlama.- Bu konuda ele alınması gerekenler ana hatları ile şunlardır:

- İşletme tarafından gerçekleştirilen pazar araştırmasının maliyeti,
- İşletmenin hizmet geliştirmesinin ar-ge programlarına dayanıp dayanmadığı,

- İşletmenin pazar payı,
- Kullanılan dağıtım kanalları,
- İşletmenin yeni pazarlara girme olanağı,
- Hangi reklam araçlarının kullanıldığı ve
- Pazarlama politikasının sektörün yapısına ve rekabet koşullarına uygunluğu.

Personel.- Personel konusunda incelenmesi gerekenler şu şekilde özetlenebilir:

- İyi bir personel planlamasının yapılması,
- Organizasyonun işletme amaçlarını gerçekleştirme özelliklerine sahip olup olmadığı,
- Personelin eğitim durumu ve bu eğitimlerin sürekliliği,
- İşletmede ast-üst ilişkilerini iyileştirme,
- Adil ücretlendirme sistemi,
- İşletmede insan faktörüne önem verilmesi ve çalışanları iş görmeye özendirici araçların kullanılması,
- İşyeri koşullarında düzensizlikler ve çalışanlarda rahatsızlıklar yaratan uyumsuzlukların varlığı,
- Etkin personel kontrol yöntemlerinin kullanımı vs.

Finans/muhasebe.- Bir finansal analizde incelenmesi gereken konular şu şekilde özetlenebilir:

- İşletmenin finansal açıdan güçlü ve zayıf yönleri,
- Finansal kaynakların etkin bir şekilde kullanımı,
- Rakiplere oranla finansal yönetimin nasıl olduğu,
- Tahmin edilen nakit akışlarının gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği,
- Mali raporların zamanında hazırlanıp hazırlanmadığı.

- İşletmenin pazar payı,
- Kullanılan dağıtım kanalları,
- İşletmenin yeni pazarlara girme olanağı,
- Hangi reklam araçlarının kullanıldığı ve
- Pazarlama politikasının sektörün yapısına ve rekabet koşullarına uygunluğu.

Personel.- Personel konusunda incelenmesi gerekenler şu şekilde özetlenebilir:

- İyi bir personel planlamasının yapılması,
- Organizasyonun işletme amaçlarını gerçekleştirme özelliklerine sahip olup olmadığı,
- Personelin eğitim durumu ve bu eğitimlerin sürekliliği,
- İşletmede ast-üst ilişkilerini iyileştirme,
- Adil ücretlendirme sistemi,
- İşletmede insan faktörüne önem verilmesi ve çalışanları iş görmeye özendirici araçların kullanılması,
- İşyeri koşullarında düzensizlikler ve çalışanlarda rahatsızlıklar yaratan uyumsuzlukların varlığı,
- Etkin personel kontrol yöntemlerinin kullanımı vs.

Finans/muhasebe.- Bir finansal analizde incelenmesi gereken konular şu şekilde özetlenebilir:

- İşletmenin finansal açıdan güçlü ve zayıf yönleri,
- Finansal kaynakların etkin bir şekilde kullanımı,
- Rakiplere oranla finansal yönetimin nasıl olduğu,
- Tahmin edilen nakit akışlarının gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği,
- Mali raporların zamanında hazırlanıp hazırlanmadığı.

İşletmenin çevresi ve işletmenin durumu değerlendirildikten sonra sonuçların birlikte değerlendirilmesi, stratejik alternatiflerin belirlenmesinde etkili olacaktır. Diğer bir ifadeyle, işletmenin yoğun rekabet koşulları altında yaşamını devam ettirebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan stratejik alternatifleri belirleyebilmek amacıyla işletme içi ve işletme dışı bir takım analizlerin yapılıp, amaçların ortaya konması gerekmektedir. Seçilen alternatif ya da alternatifler işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır.

Havayolu işletmesindeki ilgili yöneticiler iç ve dış analizlere bağlı olarak yaptıkları durum değerlendirmesi sonucunda bir takım kararlar alabilirler. Bunlar; aynı stratejik alternatifini uygulama yani “hiç bir şeyin yapılmaması” durumu, uygulanan stratejide küçük ya da büyük boyutta değişikliklere gitme ve yeni bir strateji belirleme olarak sıralanabilir. “Hiç bir şeyin yapılmaması” durumundaki değerlendirmelerde ortaya konulmaya çalışılan şudur: Havayolu işletmesi politikalarını değiştirmedeği takdirde mevcut durumla amaç ve hedeflerine ne ölçüde ulaşabilir? Sonuç iki şekilde olabilir: Mevcut durumla bu amaç ve hedeflere ulaşılabilir ya da amaç ve hedeflere ulaşabilmek için bazı değişikliklere gitmek gerekir. Aksi takdirde rekabet oluşacak ve üründe bozulmalar meydana gelecektir.

Hiç bir şeyin yapılmaması durumu, havayolu işletmesinin geleceği açısından uygun bir strateji değilse, havayolu işletmesi kendisini amaç ve hedeflerine ulaştıracak stratejiler üzerinde yoğunlaşmalıdır. Bu aşamada çok fazla strateji üzerinde durulması ve her birinin değerlendirilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla sadece belirli sayıda strateji belirlenmeli ve bunlar arasından elverişsiz olanlar elenmelidir. Bu aşamada dış çevreden kaynaklanan sorunlar havayolu işletmesinin güçlü yanlarıyla birleştirilerek stratejik bir tercih oluşturulabilir.¹⁰⁷ Stratejik alternatifler belirlendikten sonra, amaca ulaştıracak olan alternatifin belirlenmesine yönelik olarak bu alternatifler değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmenin dikkatli bir biçimde yapılması gerekmektedir. Çoğu havayolu işletmesi kendilerine çok büyük stratejiler belirlemeleri nedeniyle iflasa sürüklenmiştir. Bu nedenle stratejik planlamada yapılması gereken bir analiz de duyarlılık analizidir. Bu yöntem stratejik tercihlerle ilgili çeşitli olası kötümser

¹⁰⁷ Morden, a.g.e., s.212.

tahminleri içermektedir. Bu kötümser gelişmeler sonucunda havayolu işletmesinin dayanıklılığı ölçülmektedir.

Alternatifler arasından bir tercih yapıldıktan sonra, planlar uygulamaya geçirilmek üzere hazırlanmalıdır. Bu planlar hem uzun dönemli stratejik faaliyetleri hem de kısa vadeli taktiksel konuları içermelidir.

Planların yapılması stratejik planlama sürecinin sona erdiği anlamına gelmemektedir. Planlar uygulamaya geçirildikten sonra, bunların sürekli olarak gözden geçirilmesi ve endüstrideki değişikliklere göre yenilenmesi gerekmektedir.¹⁰⁸

3. 3. 3. Havayolu İşletmelerinin Stratejik Alternatifleri

Bir havayolu işletmesi tarafından benimsenen belli bir stratejik alternatifin kendine has bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla stratejilerin belirlenebileceği belli başlı alanlar bulunmaktadır. Bu alanlar; iş amaçlı pazar stratejisi, tatil amaçlı pazar stratejisi, kargo pazarı stratejisi ve tüm pazar stratejisi biçiminde adlandırılmaktadır. Aşağıda bu stratejiler açıklanmıştır.¹⁰⁹

3. 3. 3. 1. İş Amaçlı Pazar Stratejisi

Bazı havayolu işletmeleri iş amaçlı pazar bölümünü kendilerine hedef pazar olarak, pazarlama stratejilerini bu pazar bölümü üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Örneğin, İskandinavya Havayollarının reklam sloganı “İş Adamlarının Havayolu” şeklindedir. Ayrıca US Air’in taşıdığı yolcuların %80’ini iş amaçlı yolcular oluşturmaktadır.

Bu tür bir stratejiyle hareket eden bir işletmenin sahip olacağı avantajların yanı sıra bir takım dezavantajlar da söz konusu olabilmektedir. İş amaçlı pazar stratejisinin bir havayolu işletmesine sağlayacağı avantajlardan birisi, işletmenin sadece tek bir pazar bölümünde faaliyet göstermesi nedeniyle, kaynaklarının tümünü bu pazar bölümü

¹⁰⁸ Aynı, s.213.

¹⁰⁹ Shaw, 1990, a.g.e., s.121.

için kullanabilmesidir. Ayrıca bu pazar, tüm pazar bölümleri içerisinde en fazla gelir elde edilen kesimdir. Dolayısıyla bu tür bir stratejiyi benimseyen bir havayolu işletmesinin gelirleri de yüksek olacaktır.

Bu avantajlarla beraber bu pazar bölümü üzerinde yoğunlaşmak, beraberinde bazı problemleri de getirmektedir. Bu bölümden elde edilecek gelirlerin yüksek olmasının yanı sıra, iş amaçlı pazarda rekabet gücü elde ederek tutunmaya çalışan bir işletmenin maliyetleri de oldukça fazladır. Bu yolcuların beklentilerinin karşılanması havayolu işletmesine oldukça pahalıya malolabilir. İş amaçlı yolcuların her zaman uçak bulabilme istekleri nedeniyle, işletmeler küçük uçak kullanma durumunda kalarak, büyük uçak kullanma sonucu oluşabilecek olan ölçek ekonomisinin faydalarından yararlanamayabilirler. Ayrıca iş amaçlı yolcular son anda boş koltuk bulabilmenin yanı sıra, biletlerini de son anda sorunsuz bir şekilde iptal etmek isterler. Dolayısıyla bu da işletmenin daha fazla boş uçuşması, doluluk faktörünün düşmesi ve sonuçta birim maliyetlerinin artması anlamına gelmektedir.

Bu tür bir strateji üzerinde yoğunlaşan havayolu işletmesinin gelirleri ile giderleri arasında uygun bir denge kurması gerekmektedir. İş amaçlı yolcuların kendilerine bir takım ayrıcalıkların sunulmasını istemeleri ve işletmenin yolcuları kendisine çekebilmesi açısından bunları yerine getirmesi sonucu, üretim giderleri elde edilen gelirlerden fazla olduğu andan itibaren havayolu işletmesi zarar etmeye başlayacaktır.

Havayolu işletmesi, iş amaçlı pazar stratejisi üzerinde yoğunlaştığı takdirde, stratejik planlamada işletmenin birim maliyetlerini düşürebilmek amacıyla iki ya da üç ürün üretmesi durumunu anlatan, sinerji kavramının yaratacağı çoğu fırsattan da mahrum kalacaktır. Havayolu işletmesinin bu pazar bölümü üzerinde yoğunlaşması sonucu sinerjik ilişkilere yönelik fırsatları değerlendiremeyeceği bir çok alan bulunmaktadır. Örneğin bu pazar bölümünde talep, belli bir dönem boyunca durgun olabilir. Genellikle iş amaçlı uçan yolcuların sabahın erken saatlerinde ilgili yere uçuşmaları ve akşam saatlerinde geri dönmeleri nedeniyle, havayolu işletmesi için öğle zamanlarında bu koltukları satmak daha zor olabilmektedir.

Ancak tüm bu dezavantajların yanı sıra iş amaçlı pazar bölümü üzerinde yoğunlaşan bir havayolu işletmesinin karşılaşılabileceği en büyük problem, bu pazar bölümünün büyüme beklentilerinin en düşük olduğu bir pazar bölümü olmasıdır. Bu nedenle böyle bir havayolu işletmesinin bir müddet sonra toplam pazar payı içerisindeki payı düşebilecektir.

3. 3. 3. 2. Tatil Amaçlı Pazar Stratejisi

Tatil amaçlı pazar bölümü içerisinde yoğunlaşan bir havayolu işletmesinin avantajı, büyüme beklentilerinin en yüksek olduğu pazar bölümünde faaliyet göstermesidir. Dolayısıyla havayolu işletmesi, pazar payı artan bir bölümün avantajlarından yararlanabilme imkanını elde edecektir.

Bununla birlikte tatil amaçlı yolcuların bilet ücretini kendi gelirlerinden ödemeleri nedeniyle fiyata karşı duyarlılıkları söz konusu olduğundan bu pazar bölümünden elde edilen gelirler düşüktür. Havayolu işletmesi bu problemini maliyetlerini düşük tutmaya çalışarak aşabilir. Örneğin ekonomi sınıfında ikram olayını kaldırarak maliyetleri düşük tutabilecektir. Bunun için test pazarlaması yöntemini kullanarak, önce sadece bir hat üzerinde deneyip yolcular üzerindeki etkilerini değerlendirebilir. Böylece tüm hatlarda uygulamaya gidebilir ya da gitmeyebilir. Tatil amaçlı yolcular, iş amaçlı yolcular gibi frekansların çok olması ve zamanlama gibi konular üzerinde pek durmamaktadırlar. Bu nedenle havayolu işletmesi büyük uçaklar kullanarak ölçek ekonomisinin faydalarından yararlanabilecektir. Tatil amaçlı yolcular genelde koltuk rahatlığı yerine düşük bilet fiyatını tercih etmektedirler. Havayolu işletmesi koltukların eğilme-yatma derecesini azaltarak uçak içerisine daha fazla koltuk yerleştirip birim maliyetlerini düşürebilecektir.

Talepte meydana gelen değişimler tüm tatil amaçlı yolculara hizmet veren havayolu işletmelerini etkileyen önemli bir problemdir. Tatil amaçlı uçuşlara olan talep insanların tatil başlangıçlarının zamanları nedeniyle, hafta sonlarında yoğunlaşırken hafta içinde azalmaktadır. Ayrıca bu pazar bölümünde pazarın mevsimsel özelliklerinin etkileri görülmektedir. Yoğun dönem Karayipler gibi pazarlar için kış mevsiminde

olurken başka pazarlar için yaz aylarında olabilmektedir. Her iki durumda da havayolu işletmeleri bir takım problemlerle karşılaşabilmektedirler. Yoğun bir dönemde talebi karşılamak zor olurken, yoğun olmayan bir dönemde ise işletmeler nakit para akışı konusunda zorluklarla karşılaşabilirler. Ancak yoğun bir dönemde talebin karşılanamaması rakiplerin bu pazara girmeleri için bir fırsat oluşturacaktır. İş amaçlı pazar bölümünde olduğu gibi sadece tatil amaçlı pazarı kendine hedef alan bir işletme de sinerjinin faydalarından yararlanamayacaktır. Ancak bu pazar bölümü için göz önünde bulundurulması gereken bir diğer konu, insanların harcanabilir gelir düzeylerinin, talebi etkileyen bir faktör olduğudur.

3. 3. 3. 3. Kargo Pazar Stratejisi

Günümüzde Federal Express ve United Parcel Service gibi bu pazar stratejisini kendine belirleyerek bu alanda faaliyet gösteren bir işletmenin en büyük avantajı, kargo müşterilerinin tüm beklentilerinin rahat bir şekilde karşılanabilmesidir. Ancak bu pazar bölümü için önemli olan, söz konusu işletmenin müşterisine taahhüt ettiği zamanda kargosunu taşıyabilme garantisini vererek, yüksek bir performans göstermesidir. Yalnızca kargo taşıyan bir işletme, uçağın tamamını bu iş için kullanarak daha fazla müşteriye hizmet verebilecektir. Bununla birlikte işletme hem kargo hem de yolcu taşıdığı takdirde yolcuların ve onların bagajlarının oluşturduğu yük fazlalığı uçağın kargo kapasitesini etkileyebilecektir. Örneğin, beklenmeyen bir anda bir grup yolcunun son anda uçağa binmesi sonucu uçağın fazladan yakıt alması gerekebilir. Bu durumda daha önceden taşınması taahhüt edilen kargonun indirilmesi söz konusu olabilecektir. Sadece kargo taşıyan bir işletme bu tür problemlerle karşılaşmayacaktır. Bu durumda hem uçağın tamamını kargo için tahsis edebilecek hem de yakıt için teknik iniş gerektiğinde yolcudaki gibi müşteri memnuniyeti söz konusu olmadığından bu inişi gerçekleştirebilecektir.

Ancak yine sadece kargo taşımacılığı sonucu sinerjinin etkileri yok olmaktadır. Kargo taşımacılığı için söz konusu olan diğer bir problem, uçaklardan kaynaklanmaktadır. Kargo taşımacılığında genellikle eski uçakların kullanılmasından dolayı, bu uçakların faaliyet maliyetlerinin çok olmasının yanı sıra bu uçaklar çok da

gürültülüdürler. Günümüzde bir çok havaalanı gürültüyle ilgili kısıtlamalar ve denetlemeler getirmiştir. Bu durum özellikle geceleri faaliyet gösteren bir işletme için büyük bir problem oluşturmaktadır. Bu nedenle çoğu işletme ya yeni uçaklar almak ya da uçaklarına gürültüyü azaltan bir takım cihazlar takmak zorunda kalmaktadır.

Bu alanda tutunabilmek isteyen bir işletmenin yer hizmetleriyle ilgili modern teçhizatlara sahip olması ve malı göndermek isteyen müşterilerin kolayca yer ayırtabilmeleri için sisteme bilgisayarlı girişler için yatırımlar yapması gerekmektedir. Kargo taşımacılığıyla ilgili bir diğer problem, bu stratejinin karlı hale getirilmesinin oldukça güç olmasıdır. İnsanların fiyata karşı olan duyarlılıkları nedeniyle ucuz kara taşımacılığı işletmeler için büyük bir rakip durumundadır. Ayrıca sadece kargo taşımacılığı üzerinde yoğunlaşan bir havayolu işletmesinin kargo taşımacılığını yan ürün olarak gören işletmeler karşısında da rekabet edebilmesi gerekmektedir.

3. 3. 3. 4. Tüm Pazar Stratejisi

Kendisine tüm pazar stratejisini belirleyen bir havayolu işletmesi, hem iş amaçlı pazar hem tatil amaçlı pazar hem de kargo pazarı üzerinde faaliyet gösterebilir. Böyle bir stratejiyi benimseyen bir havayolu işletmesi için çok fazla risk söz konusu olduğu gibi aynı zamanda işletmenin yararlanabileceği fırsatların çokluğu da göz ardı edilmemelidir.

Havayolu sektörü ile ilgili talep tahminlerinde bulunmak oldukça zor olmakla birlikte, hangi pazar bölümünde büyümenin meydana geleceğini belirlemek de oldukça güç bir seçimdir. Çok fazla pazar bölümüne hitap eden bir havayolu işletmesi, tek bir pazara hitap etmenin oluşturduğu problemlerden kurtulmanın yanı sıra, büyümeye de elverişli durumda olacaktır. Böyle bir havayolu işletmesi faaliyet alanlarını genişleterek, ölçek ekonomisinin ve sinerjinin faydalarından yararlanabilecektir.

Ancak çok farklı ürünlerin farklı müşterilere sunumu nedeniyle ve her pazar bölümünün beklentileri farklı olduğundan bu oldukça zor bir stratejidir. Sadece ürünlerde belli bir kaliteyi tutturmak değil aynı zamanda bu ürünlere karşı müşterilerde

BÖLÜM 4

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YENİ HİZMET GELİŞTİRME FAALİYETLERİ

4. 1. Yeni Hizmetlerin Tanımı, Sınıflandırılması ve Geliştirilme Nedenleri

Hizmet işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmelerinde yeni hizmetlerin geliştirilmesi önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerde mevcut hizmet karması, belirli dönemler için faaliyetlerin sürdürülebilmesine olanak tanırken, büyümenin sağlanabilmesi ancak yeni hizmetler ile mümkün olabilmektedir.¹¹¹

Hizmet işletmeleri, müşterilerin ihtiyaçlarına yeniliklerle ya da müşteri yönlü yeni hizmet kavramlarıyla cevap veremedikleri durumlarda, çeşitli eleştirilere tutulmaktadır. Bazı işletmeler, pazara girmek için gereken yasal düzenlemeler ve yüksek sermaye gereksinimleri nedeniyle oluşan monopol yapıyı kendi menfaatleri doğrultusunda kullanma yolunu tercih etmektedirler. Bu tür uygulamaların sonucunda yenilik gereksinimi de ortadan kalkmaktadır. Ancak alıcıların bilinçlenmesiyle ortaya çıkan rekabetçi yapı içerisinde, hiçbir yeniliğin yapılmaması ve klasik anlamda faaliyet gösterilmesi, işletmeleri başarısızlığa sürükleyebilmektedir.¹¹²

Havayolu işletmelerinin dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeleri nedeniyle meydana gelen değişiklikler, işletmeleri yeni hizmet geliştirme konusunda fikirlerin geliştirilmesiyle başlayan ve hizmetin pazara tam ölçekli sunumuyla sona eren bir süreci izlemeye yönelmektedir.

¹¹¹ Eugene M. Johnson, Eberhard E. Scheuing ve Kathleen A. Gaida, *Profitable Service Marketing*, (Homewood, Illinois: Dow Jones-IRWIN, 1986), s.159.

¹¹² Aynı, s.166.

4. 1. 1. Yeni Hizmetlerin Tanımı

Bir hizmetin yeniliği işletme ya da müşteriler açısından söz konusu olabilmektedir. Yenilik kriteri; (1) gerçek anlamda yeni bulunmuş hizmet, (2) mevcut hizmetlerden belirgin farklılıkları olan uyarlanabilir ikame hizmetler ve (3) işletme için yeni olmakla birlikte, pazarda yeni olmayan hizmetler olarak incelenebilmektedir.¹¹³

Yeni hizmet, bir grup pazarlamacı tarafından “pazara getirilen teknolojik bir yenilik” olarak tanımlanırken, diğer bir grup tarafından ise, “mevcut hizmet dizisine yenilerinin eklenmesi” biçiminde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, başarılı rakiplerden taklit edilen “ben de varım” hizmetleri de, taklitçi işletmeler açısından yeni hizmet olarak algılanmaktadır. Pazarlama kavramına göre bir hizmet, dokunulur ve dokunulmaz faydalardan oluşan bir unsurdur. Dolayısıyla, hizmetin sunduğu faydalar pazardaki mevcut fayda ve özelliklerden farklı olduğu takdirde hizmet, yeni hizmet olarak adlandırılabilir.¹¹⁴

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve sektörde rekabetçi bir konum elde edebilmek amacıyla hizmet karmalarına yeni hizmet sunumları eklemeleri mümkündür. Bu sunumlar beş ana başlık altında aşağıdaki biçimde sıralanabilir.¹¹⁵

Büyük yenilikler.- Bu tür yeniliklerde, yeni pazarlara yeni hizmetlerin sunumu söz konusu olmaktadır. Bu nedenle yeni bir pazara girmek isteyen bir havayolu işletmesinin yeni hizmetine yönelik hayat eğrisi, en alt aşama olan tanıtım aşamasından başlayacaktır. Küçük acil paket taşımacılığı işinde olan Federall Express, dağıtımın bir gecede gerçekleştirilmesi konusunda yeni bir endüstri yaratarak yeni pazarlara yeni hizmet sunumu gerçekleştiren bir işletme olarak nitelendirilebilmektedir.

¹¹³ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, (Yedinci Baskı. İzmir: Ömer Baybars Tek, Dokuz Eylül Üniversitesi, 1997), s.405.

¹¹⁴ William G. Zikmund ve Michael d'amico, **Effective Marketing: Creating and Keeping Customers**, (Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 1995), s.266.

¹¹⁵ Johnson, Scheuing ve Gaida, a.g.e., s.161.

Mevcut pazara yeni hizmet sunumu.- Mevcut pazara ve müşterilere yeni hizmet sunumu, işletmenin hizmet karmasının genişletilmesini kapsamaktadır. Bu yaklaşımın temelini, birbirini tamamlayıcı hizmetlerle mevcut müşterilerin sayısını arttırmak oluşturmaktadır.

Hizmet dizisinin genişletilmesi.- Bu yaklaşım, mevcut müşterilere mevcut hizmet dizisinin yanında daha geniş bir alternatif hizmet listesinin sunulmasını ifade etmektedir. Bu tür bir çeşitlilik, hassas bir biçimde bölümlenmiş pazar kesimleri için daha ayrıntılı sunumları içermektedir. Havayolu işletmelerinin mevcut uçuş hatlarına yeni noktalar eklemeleri, hizmet dizisinin genişletilmesine yönelik bir örnek olarak gösterilebilmektedir.

Hizmetin geliştirilmesi.- Hizmetin geliştirilmesi, mevcut hizmetlerin özelliklerine yönelik olarak çeşitli değişikliklerin yapılmasını kapsamaktadır. Bu tür faaliyetler, rekabetçi avantaj elde edebilmek ya da var olan yapıyı koruyabilmek amacıyla, hizmetlerin iyileştirilmesi ve değerinin artırılması anlamındadır. Bu tür geliştirmeler işletmeler tarafından kolay bir biçimde gerçekleştirilebilmektedir. Bu kapsamda hem mevcut hizmetler üzerinde yapılan bir değişiklikle yeni bir hizmetin oluşturulması, hem de müşteriler açısından yeni bir hizmetin heyecanı söz konusu olmaktadır. Hizmet üzerinde yapılan bu geliştirmeler, hizmetlere olgunluk aşamasında büyüme potansiyeli sunmakta ve temel hizmetin daha hızlı ve etkin yapılmasını sağlayarak, hizmetin temel özelliklerinin değerini arttırmaktadırlar. Ticari amaçlı taşımacılık yapan bir havayolu işletmesinin koltuklarının yatma eğimini arttırması ya da seyahat acentalarında yer ayırtma prosedürlerinin rezervasyon sistemleri ile yapılabilmesi bu konuya örnek olarak gösterilebilmektedir.

Stil değişiklikleri.- Bu tür yenilikler hizmeti temsil eden görünür unsurları kapsamaktadır. Havayolu işletmesindeki hostes kıyafetlerinin değiştirilmesi ya da işletmenin bilet satış ofislerinin dekorunun değiştirilmesi, stil değişikliklerine örnek olarak verilebilmektedir.

4. 1. 2. Yeni Hizmetlerin Sınıflandırılması

Yeni hizmetlerin hem müşteriler hem de işletmeler açısından sınıflandırılması mümkündür. Bu sınıflandırmalar esnasında yapılan analizlerin dikkatli bir biçimde gerçekleştirilmesi, işletmenin ulaşmayı istediği amaçların ortaya konulması ile müşterilerin bu amaçları algılamaları açısından önemli bir rol oynamaktadır.¹¹⁶

4. 1. 2. 1. Yeni Hizmetlerin Müşteriler Açısından Sınıflandırılması

Yeni hizmetlerin müşteriler açısından sınıflandırılmasında temel alınan nokta, müşterilerin bu hizmetleri kullanma esnasında ne kadar bir davranışsal değişiklik göstermeleri ya da ne kadar öğrenmeleri gerektiğidir. Yeniliğin müşteri üzerindeki etkilerini inceleyen bu sınıflandırma üç kategoriden oluşmaktadır. Bu kategorilerin aşağıdaki biçimde açıklanması mümkündür.¹¹⁷

Gerçek Yenilik: Mevcut bir hizmetin devamı olmayarak tamamen yeni olan yenilikler, gerçek yenilik olarak adlandırılmaktadır. Bu hizmetler yeni bir fonksiyonu yerine getirmeleri ya da mevcut fonksiyonu farklı bir biçimde sunmaları nedeniyle, oldukça nadir olarak geliştirilmekte ve müşteriler tarafından da çok fazla öğrenme çabası gerektirmektedirler.

Dinamik Olarak Sürekli Yenilik: Bu tür yeni hizmetler, yapılan değişiklik ve geliştirmelerin hizmetin kullanım ve satın alım faaliyetlerini çok fazla etkilememesi nedeniyle, dinamik olarak sürekli yenilik biçiminde adlandırılmaktadır.

Sürekli Yenilik: Sürekli yenilikler; devam eden benzer bir hizmetin ortaya konulması ya da bir hizmetin unsurları üzerinde küçük değişiklikler ve düzeltmeler yapılması gibi yaygın değişiklikleri kapsamaktadır.

¹¹⁶ Robert D. Hisrich ve Michael P. Peters, **Marketing Decisions for New and Mature Products**, (Second Edition. New York: Macmillan Publishing Company, 1991), s.13.

¹¹⁷ William G. Zikmund ve Michael D'amico, **Marketing**, (Toronto: John Wiley and Sons, Inc., 1984), s.293.



Şekil 5. Yeniliğin Sürekliliği

Zikmund, D'amico, 1995, a.g.e., s.268.

Şekil 5'de de görüldüğü gibi; sürekli yenilikler mevcut tüketiciler üzerinde az bir etkide bulunurken, dinamik olarak sürekli yenilikler, mevcut tüketiciler üzerinde daha fazla etkide bulunmaktadır. Gerçek yenilikler için yeni tüketici kesimlerine gereksinim duyularak, önceden bilinmeyen hizmetlerin yaratılması söz konusu olmaktadır.

Yeni hizmetlerin müşterilerin tüketim örnekleri üzerindeki etkiye göre belirlenmesi, işletmelerin en önemli varlık nedenlerinden birisi olan, müşteri memnuniyeti ile yakından ilgilidir. Bu nedenle yeni bir hizmet tanımlandığında, bunun müşterilerin tüketim alışkanlıkları ve davranışsal özellikleri üzerindeki etkisinin ortaya konulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu tür bir faaliyetler tanımlama, araştırma bilgilerinin analiz edilmesinde farklı hizmetlere yönelik projelerin etkinliğinin sağlanması açısından gerekli olabilmektedir. ¹¹⁸

4. 1. 2. 2. Yeni Hizmetlerin İşletmeler Açısından Sınıflandırılması

İşletmeler, müşterilerin yenilikten ne algıladıklarını göz önünde bulundurmanın yanı sıra; yeni hizmetlerini benzer faktörler açısından da bir sınıflamaya tabi tutmayı gerekli görebilmektedirler. Konuyla ilgili ilk sınıflama tablo 4'de gösterilmiştir. Bu sınıflamaya göre, yeni hizmetler ve yeni pazarlar arasında bir ayırımın yapılması önem taşımaktadır. Bu yaklaşım içerisinde yeni hizmetler gelişmiş teknolojinin kullanım

¹¹⁸ Hisrich ve Peters, a.g.e., s.14.

derecesine göre belirlenmiş ve pazar geliştirilmesi bölümlere esasına dayandırılmıştır.¹¹⁹

Tablo 4. Yeni Hizmet Hedeflerinin Sınıflandırılması

Hizmet Hedefleri	Artan Teknolojik Yenilik		
	Aynı Teknoloji	İlerlemiş Teknoloji	Yeni Teknoloji
Aynı Pazarda Büyüme		Yeni Formül: Maliyet ve kaliteyi optimize etmek için formül ya da hizmette fiziki değişiklik	Yenileme: Mevcut hizmetin ilerlemiş teknoloji ürünü yeni bir hizmetle değiştirilmesi
Pazarın Geliştirilmesi	Satış: Mevcut müşterilere yönelik satışların artırılması	Hizmet Evrimi: Tüketici açısından hizmetin kullanılabilirliğinin artırılması	Hizmet Hayatının Uzatılması: Yeni teknoloji sayesinde müşteriye hizmet edebilmek için benzeri hizmetlerin eklenmesi
Yeni Pazar Kazanılması	Yeni Kullanım: Mevcut hizmetleri kullanabilecek yeni pazar sektörlerinin eklenmesi	Pazar Genişlemesi: Mevcut hizmetlerin değiştirilip yeni pazar sektörlerinde kullanılabilir hale getirilmesi	Hizmetin Çeşitlendirilmesi: Yeni teknoloji ile geliştirilmiş yeni hizmetlerle yeni pazarlara girilmesi

Kozlu, a.g.e., s. 65.

¹¹⁹ Kozlu, a.g.e., s.65.

Yeni pazar bölümleri için yeni teknolojilerin kullanılması, işletmeler açısından zor bir durumu oluşturmaktadır. Yeni bir hizmetin yeni teknoloji içermesi durumunda ve ilgili pazar bölümlerine ilk defa hizmet sunumu gerçekleştirildiği takdirde, işletme dikkatli bir biçimde planlanmış yeni bir pazarlama stratejisi geliştirmelidir.

İşletmeler hizmet ve pazar stratejileri kapsamında; hizmet dizisini genişletme, hizmet geliştirme, pazar genişletme, çeşitlendirme, yenileme ve hizmet hayatının uzatılması yönünde kararlar alabilmektedirler. Bununla birlikte bu gibi durumlarda işletmenin yaşayabileceği zorlukların derecesi, bu uygulamaların daha önceden yapıp yapılmadığına göre değişecektir.

Mevcut Pazarlama Karması	Satış	Hizmetin Geliştirilmesi	Yenileme	Pazar Genişletme		Hizmet Dizisinin Genişletilmesi		Çeşitlendirme		
A1	A1	A1	A1 yerine A2	A1	A2	A2	A2	A2	A2	B1
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Pazar 1	Pazar 1	Pazar 1	Pazar 1	Pazar 1	Pazar 2	Pazar 1	Pazar 2	Pazar 1	Pazar 2	Pazar 3
	Satış artışı	Satışların daha fazla artması								

Şekil 6. Yeni Hizmetlerin Sınıflandırılmasına Yönelik Öneriler

Hisrich, Peters, a.g.e., s.14.

Şekil 6'da, yeni pazarlara girilmesi ve yeni teknolojiler kullanılması durumunda işletmelerin hizmet dizileri üzerinde söz konusu olabilecek bazı değişiklikler gösterilmektedir.¹²⁰

Yukarıdaki örnekteki işletmenin A1 hizmetiyle ilgili bir pazarlama karması bulunmaktadır. İşletme, hiçbir teknolojik değişikliğe yönelmeden sadece mevcut pazarlama stratejisini geliştirdiği takdirde, mevcut pazarının boyutunu genişletme imkanını elde edebilecektir.

¹²⁰ Hisrich ve Peters, a.g.e., s.14.

Bir havayolu işletmesinin mevcut reklam faaliyetlerini arttırması, seyahat acentalarının yanı sıra doğrudan dağıtım kanalları çerçevesinde evden ya da bürodan bilgisayarlı rezervasyon hizmeti sunması ve düşük fiyat uygulaması; pazarlama stratejisinin geliştirilmesinde kullanılabilir yöntemler arasında sayılabilmektedir.

Bir işletmenin mevcut hizmetini geliştirme faaliyetine yönelmesi de, satışların artmasını destekleyen yöntemlerden birisi olarak ele alınabilmektedir. Bu tür geliştirmeler hala mevcut pazarın gereksinimlerini tatmin etmektedir.

Teknolojideki önemli gelişmeler, şekil 6'daki dördüncü evreye işaret etmektedir. İşletme, A1 hizmeti yerine A2 hizmetini pazara sürmektedir. Bu durumda A1 hizmeti, A2'de yeni teknolojinin kullanılmış olmasından dolayı uzun vadede talep bulamayacaktır. Havayolu işletmelerinin turbo-prop uçak kullanmak yerine jetlere yönelmeleri, hizmet yenileme kapsamında verilebilecek bir örneği teşkil etmektedir. Günümüzde jetlerin kullanmaya başlanması sonucu, pek çok insan turbo-prop uçakları oldukça gürültülü ve güvensiz bulmaktadır.

İşletme, aynı ya da yeni teknolojiyi kullanarak pazarını genişletme imkanına sahiptir. A2 hizmetinin mevcut yapısıyla yeni pazarlara sunulması mümkündür. Bir havayolu işletmesinin uluslararası çapta taşımacılık faaliyetine başlaması, pazarın genişletilmesi için kullanılabilir bir yöntemi oluşturmaktadır.

İşletme hizmet dizisini genişlettiği takdirde, aynı pazara mevcut iletişim olanakları ve dağıtım kanallarıyla hizmet sunma avantajına sahip olacaktır. Hizmet dizisinin genişletilmesi, müşterilere sunulan hizmetlerin stil, renk, kalite gibi niteliklerinde ya da diğer özelliklerinde bir takım değişikliklerin yapılması ile mümkün olabilmektedir. Bu durum da, mevcut pazara yeni müşterilerin çekilmesiyle satışların arttırılması imkanını sağlayacaktır.

Çeşitlendirme stratejisi, yeni bir hizmetin -A2 hizmetinden farklı olan bir B1 hizmetinin- oluşturulmasını ve bu hizmetin sunulacağı müşterileri içeren yeni bir pazar

bölümünün bulunmasını kapsamaktadır. Bu stratejinin B1 hizmetini sunan işletmenin ele geçirilmesi ya da ilgili işletmeyle ittifak yapılması sonucu uygulanması mümkündür. Bununla birlikte, yeni müşterilere hizmet sunumu olacağı için işletme açısından söz konusu olacak riskler de oldukça fazladır. Önceden hizmet sunmadığı iki nokta arasında taşımacılık faaliyetine başlamak isteyen bir havayolu işletmesinin, bu iki nokta arasında taşımacılık yapan diğer bir işletmeyle ortak sefer anlaşmasını imzalaması, çeşitlendirme stratejisine örnek olarak gösterilebilmektedir.

4. 1. 3. Yeni Hizmetlerin Geliştirilme Nedenleri

İşletmeler; değişen tüketici tercihleri, gelişen teknoloji ve artan rekabet karşısında faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla yeni hizmetler geliştirmek durumundadırlar. Uzun süre belirli bir hizmeti pazara sunmak, işletmeler açısından oldukça riskli bir stratejiyi oluşturmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin yeni hizmet geliştirme konusunda sürekli çaba harcamaları gerekmektedir.

Yeni hizmetler, memnun müşterilerin sayısını arttırarak ve mevcut müşterilerin tatmin düzeyini yükselterek, daha fazla müşteri memnuniyeti oluşturacaklardır. Bununla birlikte pazara yeni hizmetlerin sunulması sayesinde işletme hakkındaki düşüncelerin de değiştirilmesi mümkün olabilecektir. Bir çok işletme, yeni bir pazara yönelmek yerine, zayıf olduğu pazar bölümleri için yeni hizmetler geliştirerek, müşterileri ve aracıları açısından profilini değiştirme avantajına sahip olmaktadır.¹²¹

Yeni hizmetlerin geliştirilmesi, işletmeler için geleceğe yönelik bir hazırlık niteliğini taşımaktadır. Bir hizmet için gereken alt yapı, başka yeni hizmetler için temel oluşturabilecektir. Ayrıca, yeni bir hizmetin geliştirilmesi, pazarın belirli istek ve ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayarak, fırsatlardan daha kolay yararlanma imkanı sunacaktır. Bir işletme için yeni müşteriler bulmak, mevcut müşterilere yönelik

¹²¹ Axel Johne ve Chris Storey, "New Service Development: A Review of the Literature and the Annotated Bibliography," *European Journal of Marketing*. Cilt no: 32. Sayı no:3-4, (1998), s.197-198.

faaliyetlerde bulunmaya göre oldukça zor ve maliyetlidir. Ancak yeni bir hizmet, yeni müşteri kesimlerine ulaşılmasını da kolaylaştıracaktır.

4. 1. 3. 1. Yeni Hizmetlerin Geliştirilmesinde Rol Oynayan Etkenler

Bir havayolu işletmesini yeni hizmet geliştirmeye yönelten nedenler arasında; daha fazla kar elde etme beklentisi, satış miktarının artırılması, yüksek bir pazar payının elde edilmesi, mevcut hizmetin hayat eğrisi içerisinde yer değiştirmesi ve pazardaki rekabet karşısında tutunabilmek gibi çeşitli unsurların sayılabilmesi mümkündür.¹²²

Bu unsurların yanında, havayolu işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri ve uzun vadeli büyüme sağlayabilmeleri açısından yeni hizmetlerin geliştirilmesinde rol oynayan etkenlerin aşağıdaki biçimde özetlenmesi mümkündür.¹²³

Büyüme: İşletmeleri yeni hizmet geliştirmeye yönelten en önemli nedenlerinden birisi, büyümenin sağlanabilmesidir. Büyüme, işletme sahipleri ve hissedarları açısından başarılı bir imaj görüntüsü yaratacaktır. Bununla birlikte, kendisine büyümeyi ya da pazar payını arttırmayı hedef almış bir çok işletme, bu sayede yüksek kar oranları ve iyi bir nakit akışı elde edebilecektir.

Rekabetçi Tepki: Her işletme, yeni bir hizmet sunma konusunda pazarda ilk durumunda olamamaktadır. Diğer işletmelerin pazardaki yenilikçiye karşı bir tepki göstermeleri gerekmektedir. Bu nedenle çoğu zaman için işletmenin rekabetçi pozisyonunun korunması açısından hizmet dizisinin genişletilmesi bir ihtiyaç haline gelebilmektedir. Bazı durumlarda ise, rakiplerin kendi hizmetlerinde yaptıkları geliştirmeler, işletmenin pazarda nüfuzlu bir yer edinmesini sağlayabilecek bir fırsat olabilmektedir.

Atıl Kapasite: İşletmelerdeki atıl kapasite faktörü, yeni hizmet geliştirme konusunda işletmeleri teşvik edici bir unsur durumundadır. Maliyetlerin azaltılması ve kaynakların

¹²² Johnson, Scheuing ve Gaida, *a.g.e.*, s.159-160.

¹²³ Hisrich ve Peters, *a.g.e.*, s.7.

etkin kullanımını açısından bir çok işletme, elindeki atıl kapasiteyi kullanmak amacıyla alternatif hizmetler bulmaya çalışmaktadır.¹²⁴ Bu yeni hizmetler, hizmet dizisinin genişletilmesi ya da farklı pazar bölümleri söz konusu olduğunda gerekli olan zamanı ve riski ortadan kaldırmak amacıyla yan hizmetlerin üretilmesi ve değerlendirilmesi olabilmektedir. Bir çok havayolu işletmesi; ikram, eğitim, simülator, yer hizmetleri ve rezervasyon sistemi gibi ekipman ve faaliyetleri ikinci bir işletmeye kiralarak, yan hizmetler sunma imkanını elde etmektedir.

Nakit Akışı ve Karlılığın Artırılması: Bazı rekabetçi pazarlarda işletmeler, kaynakların azalması, rekabetin artması ya da talebin azalması gibi nedenlerle, faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla çeşitli alternatif hizmetlere yönelmektedirler. Başka işletmelerle birleşmelere gidilmesi ya da diğer bir işletmenin ele geçirilmesi, pazara yeni hizmetler sunabilme açısından kullanılabilir yöntemlerden bazılarını oluşturmaktadır. Havayolu işletmeleri sezonluk dalgalanmalardan oldukça yoğun bir biçimde etkilenmektedirler. Kuzey yarım kürede yaz turizmine yönelik olarak faaliyet gösteren bir havayolu işletmesinin kış sezonunda nakit akışının devamını sağlayabilmek açısından güney yarım kürede faaliyet gösteren bir işletme ile birleşmesi, işletme için alternatif bir hizmeti oluşturabilecektir.

Değişken Çevreye Uyum Sağlayabilmek: Müşteri tercihlerinin değiştiği ya da çevresel koşulların mevcut hizmetler açısından olumlu bir gelişme arz etmediği takdirde, işletmelerin yeni hizmetler sunması gerekmektedir.¹²⁵ Gürültü yönetmeliğine göre, 2002 yılına kadar havayolu işletmelerinin sahip oldukları uçakların, “Stage III” uçaklar ile değiştirilmesi ya da “Stage III” şartlarına yükseltilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda bu tür bir yönetmelik, işletmeleri yeni hizmet geliştirmeye yöneltten bir unsur olarak değerlendirilebilmektedir.

Maliyetlerin Azaltılması: İşletmeler yeniliklerinin büyük bir bölümünü mevcut hizmetin maliyetlerini azaltmak amacıyla yapmaktadırlar. Havayolu işletmeleri bilet satışı

¹²⁴ Adrian Palmer, **Principles of Marketing**, (London: McGraw-Hill Book Company, 1994), s.140.

¹²⁵ Robert G. Cooper, **Winning at New Products**, (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1993), s.7.

konusunda genellikle seyahat acentaları ve tur operatörleri ile birlikte çalışmaktadırlar. Ancak, seyahat acentalarına ödenen yüksek miktartlı komisyonlar ve pazarı kontrol edebilme güçlüğü, işletmeler açısından büyük bir problem oluşturmaktadır. Bu nedenle seyahat acentalarının işletmeye olan maliyetini ortadan kaldırmak ya da azaltmak amacıyla işletmenin doğrudan dağıtım kanalları çerçevesinde bilet satış makinalarından yararlanması, yeni bir hizmet geliştirme konusuna örnek teşkil edebilecektir.

Yönetimin Yaratıcılığı: İşletmeleri yeni hizmet geliştirmeye yönelten nedenlerden birisi de üst yönetimin yaratıcılığı ya da yeniliklere açık bir tutum sergilemesidir.

Bir havayolu işletmesinin uzun mesafe uçuşlarını beslemek açısından destekleyici küçük işletmelerle anlaşmalara gitmesi ya da uçuşlarının sayısını arttırması, işletmenin satış miktarını ve pazardaki payını yükseltmek amacıyla yaptığı faaliyetler arasında bulunmaktadır. İşletmeler üzerindeki devlet müdahalesinin azalmış olması ve sektördeki rekabetçi yapı nedeniyle, bir çok havayolu işletmesi yüksek gelir getiren iş amaçlı yolcuları kendisine çekebilme, elde tutabilmek ve ödüllendirmek amacıyla sık uçanlara yönelik özel hizmet programları uygulamaktadır.

4. 1. 3. 2. Yeni Hizmetlerin Geliştirilmesinde Stratejik Nedenler *8*

Havayolu işletmesinin pazara sunduğu hizmetler, işletmenin en önemli değerlerini oluşturmaktadır. Hizmetler, işletmenin yatırımcıları durumunda olan müşteriler, işletme sahipleri, işletme çalışanları, yasal düzenleyiciler ve diğer ilgili birimlerle işletme arasında bir bağlantı rolü üstlenmiş durumdadırlar. İşletme ve yatırımcıları arasındaki bu bağlantı ise, işletme stratejisi aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle havayolu işletmesinin stratejik konumunu tanımlama konusunda yeni hizmetler temel bir görevi gerçekleştirmektedirler. Aşağıda havayolu işletmelerini yeni hizmet geliştirmeye yönelten stratejik nedenler kısaca özetlenmiştir.¹²⁶

¹²⁶ Robert J. Thomas, **New Product Development: Managing and Forecasting for Strategic Success**, (Toronto: John Wiley and Sons, Inc., 1993), s.7.

Yeni hizmetler işletmenin rekabetçi avantaj elde etmesini sağlamaktadır.-

Havayolu işletmelerinin faaliyet stratejileri, belirlemiş oldukları hedef pazar bölümlerinde rekabetçi avantaj elde edebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.¹²⁷ Rekabetçi avantaj, gelecekteki yatırımlara yönelik işletme kaynaklarının değerini içermektedir. Bu tür bir stratejinin önemi, işletmenin ulaşmayı hedeflediği amaçlar ile bu amaçlara yönelik kaynakların tahsisi arasında ilişki kurmasından kaynaklanmaktadır. İşletmenin, pazarda sunmuş olduğu hizmetlerle tanınması nedeniyle, yeni hizmetler havayolu işletmesinin amaçlarına ulaşmasında önemli bir rol oynayacaktır.

Yeni hizmetler, havayolu işletmesinin hizmetlerinden yararlanmamış olan potansiyel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap vererek, işletme açısından önemli bir değer oluşturabilecektir.¹²⁸ Hizmetin daha önceden sunulmamış olmasının ya da tam bir yenilik olmasının derecesi, yapılan geliştirmeye ve sunulan avantajlara göre biçim alacaktır.

Yeni hizmetler işletmenin stratejik konumunun güçlendirilmesine ya da değiştirilmesine olanak sağlamaktadır.- Yeni hizmetler, havayolu işletmesinin rekabetçi avantajını arttırması nedeniyle, pazardaki stratejik konumunu da kuvvetlendirebilmektedirler. Bu amaçla sunulan hizmetler arasında, hizmet dizisinin genişletilmesi ve değişen pazar yapısı ile alıcı talepleri doğrultusunda hizmete bazı ek özelliklerin eklenmesi sayılabilmektedir. Ek özellikler sonucunda oluşan hizmet, pazarda mevcut olan hizmetlerin havayolu işletmesi tarafından geliştirilen “ben de varım” versiyonlarıdır. Bu tür yeni hizmetler, müşterilerin rakiplere yönelmesini engelleyen, potansiyel müşterilerin işletmeye çekilmesini ve işletmenin sektörde kendisini göstermesini sağlayan savunma hareketi niteliğini taşımaktadır.

Başarılı rakiplerden taklit edilen “ben de varım” hizmetleri, işletme açısından tamamen yeni olmakla birlikte, sunulan pazar açısından yeni bir hizmet durumunda

¹²⁷ E. Jerome McCarthy ve William D. Perreault, **Basic Marketing: A Managerial Approach**, (Tenth Edition. Boston: Richard D. Irwin Inc., 1990), s. 261.

¹²⁸ Cowell, a.g.e., s.131.

değildir.¹²⁹ İşletme için savunma hareketi konumunda olan “ben de varım” hizmetlerinin tümü doğrudan taklit edilen hizmetler olmayıp, geliştirilmiş çeşitli özellikler kapsayabilmektedir. Bu tür bir tutum, işletmenin hedeflediği pazarda konumunu güçlendirebilmesine olanak sağlayacaktır.

Bununla birlikte yeni hizmetlerin geliştirilmesi, havayolu işletmesinin stratejik konumunun değiştirilmesine de imkan tanımaktadır. Bu durum bazen bir fırsat niteliğinde kendiliğinden oluşmakla birlikte, genellikle pazarın ve yöneticilerin yönlendirmeleri sonucunda oluşmaktadır. Mevcut alıcılarla ilişki içerisinde olmak ve onların problemlerini dinlemek, havayolu işletmesinin potansiyel alıcıların istek, ihtiyaç ve problemlerini ortaya koymasını sağlayacaktır. Yeni hizmetler ile işletmenin pazardaki konumu ve dolayısıyla rekabetçi avantaj açısından da tüm temeli değişecektir.

Yeni hizmetler işletmenin imajını güçlendirmesine imkan sağlamaktadır.- Yeni bir hizmetin ya da hizmetler dizisinin sunumu, işletme imajının ve dolayısıyla da hizmet imajının güçlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.¹³⁰ Havayolu işletmesinin imajının güçlenmesi; personel motivasyonu ve gelecekteki yatırımlar açısından önemli bir unsuru teşkil edecektir.

Yeni hizmetler işletmenin araştırma geliştirme faaliyetlerinde bir sermaye oluşturmaktadır.- Havayolu işletmeleri ar-ge faaliyetlerine yatırdıkları kaynaklar açısından değişiklikler göstermektedir. Bazı işletmeler, yeni hizmetlerini desteklemek amacıyla ar-ge kapasitelerini kendileri oluştururken, bazı işletmeler ise stratejik ittifaklar ya da ar-ge konsorsiyumları sonucu diğer işletmelerden kiralamaktadırlar. Ar-ge kapasitesi, her zaman için başarılı olmamakla birlikte, güçlü bir yeni hizmet geliştirmeye birleştirilmesi sonucunda işletmeye bir çok yönden çeşitli faydalar sağlayabilecektir.

¹²⁹ Tek, a.g.e., s.406.

¹³⁰ Cowell, a.g.e., s.133.

Yeni hizmetler işletmenin faaliyet kaynaklarının etkin hale getirilmesine olanak sağlamaktadır.- Tam kapasite ile çalışmayan bir işletmenin faaliyetlerini geliştirmesi açısından bilinen en temel yaklaşım, yeni hizmetler geliştirmektir. Bu yaklaşım yalnızca üretim işletmeleri için uygun gözükmele birlikte, hizmet işletmelerine de uygulanabilmektedir. Dağıtım işletmesi olarak faaliyet gösteren Federall Express ve United Parcel Service'in mevcut hatlarına yeni hizmetler ekleyerek faaliyetlerini çeşitlendirmesi, bu konuda bir örnek oluşturmaktadır. Federall Express bir gecede dağıtım sistemine ilave olarak; diğer iş öğleden sonrası teslim, ikinci iş günü teslim, ekstra büyük paketler için kargo hizmeti ve müşteri yönlü teslimat sistemini geliştirmiştir.

Yeni hizmetler işletmenin marka değerinin yükseltilmesine olanak sağlamaktadır.- Pazarlama programlarını marka değeri oluşturmak amacıyla kullanan işletmeler, yeni hizmetler için ilave yatırımlara yönelmek durumundadırlar. Pazarlama programları, hedef pazar bölümleri için farklı konumlandırma stratejilerini içermekle birlikte, pazar bölümünün ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla; fiyatlama, reklam, satış promosyonları, satış gücü, dağıtım ve müşteri hizmetleri gibi hizmet özelliklerini de kapsamaktadırlar. Pazarlama programları pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını rekabet karşısında daha iyi karşıladığı ve marka değeri nedeniyle müşterileri kendisine çekebildiği takdirde, havayolu işletmesi yeni hizmetlerini bu isim altında genişletmek için bir fırsat elde edecektir.

Yeni hizmetler insan kaynaklarını etkilemektedir.- Yeni hizmetler, yeni görev sahaları sunma ve kariyer geliştirme açısından işletmeye çeşitli fırsatlar sunabilmektedir. Hizmetin geliştirilmesi ve tanıtımı sırasında yeni personel çalıştırılması olumlu olmakla birlikte, yeni hizmetle ilgili yapılan tahminlerin başarılı olmaması, havayolu işletmesi açısından yüksek maliyetlere neden olabilecektir.

4. 1. 4. Yeni Hizmet Geliştirme Yönteminin Prensipleri

Başarılı bir hizmet geliştirme yöntemi, hizmetin belirlenen amaçlara ulaşip ulaşmadığını gösteren güvenilir pazarlama bilgilerine bağlıdır. Havayolu işletmelerinin başarılı bir hizmet portföyü oluşturmaları; pazardaki rekabetçi tepkiler karşısında ayakta durabilme, işletmenin kültürel ve tarihsel yapısı, müşteri talepleri, teknolojik gelişmelere karşı benimsenen tutum gibi bir çok faktöre bağlıdır.¹³¹

Dış çevre faktörlerinin işletmenin yeni hizmet geliştirme çabalarını nasıl etkileyeceği, başarının gerçekten harcanan çabalar sonucunda mı yoksa tesadüf sonucunda mı elde edildiği gibi soruların cevaplarının doğru olarak tahmin edilmesi pek mümkün olmamakla birlikte, yeni hizmet geliştirme yöntemi için bazı prensiplere gereksinim olduğuna işaret etmektedir. Aşağıda havayolu işletmelerinin yeni hizmet geliştirme esnasında izlemeleri gereken prensipler kısaca özetlenmiştir.¹³²

Yeni hizmet geliştirme stratejik olmalıdır.- Yeni hizmetlerle ilgili her türlü fırsat ve problem, havayolu işletmesinin o andaki durumuna özgü olacaktır. Yeni hizmetin başarısında rol oynayan faktörler arasında; zamanlama, faaliyet çevresi, tüketiciler, rakipler ve örgütsel kaynakların sayılması mümkündür. Bu tür koşullar çerçevesinde hareket edebilmek, havayolu işletmesinin yeni hizmet geliştirme yöntemine stratejik bir boyutta yaklaşmasını ve belirsizliklere karşı hızlı cevap verebilmesini gerektirmektedir. Bununla birlikte, stratejik kapasite oluşturmak, işletmenin yeni hizmetlerin yönetiminde kullanabileceği bir rehber olabilecektir.

Yeni hizmetler geliştirebilmek amacıyla gereken çağdaş kaynakları oluşturabilmek, havayolu işletmesinin deneyimlerine ve bu konudaki eğitimine bağlı olmaktadır. Yeni hizmet geliştirmeyle ilgili literatürden faydalanmak, işletme için doğrudan bir deneyim oluşturmamakla birlikte, yeni hizmetlerle ilgili bir görüş açısı oluşturarak, faaliyetlerin yönlendirilmesine olanak tanıyacaktır.

¹³¹ Palmer, a.g.e., s.145.

¹³² Thomas, a.g.e., s.14.

Yeni hizmet geliştirme konusunda havayolu işletmesinin stratejik faktörleri içeren bir görüş tarzına sahip olması, değişken iç ve dış faaliyet çevresinde yeni hizmetlerinin başarısını arttıran bir önemli bir unsur olacaktır.¹³³

Yeni hizmet geliştirme süreci esnek olmalıdır.- Yeni hizmet geliştirme yönetiminin işletme stratejisiyle birleştirilmesi büyük önem taşımaktadır.¹³⁴ Bu birleştirme, işletmenin stratejik tercihler geliştirmesinde güçlü ve zayıf yönlerin, tehdit ve fırsatların ortaya konulmasında temel teşkil eden işletme analizi aracılığıyla olmaktadır. Bu analizler, belirsizliği yaratan temel faktör durumundaki karmaşık ve hızlı değişikliklere yön veren temel eğilimlerin gözden geçirilmesiyle başlamaktadır. İşletme analizinde ele alınması gereken konular arasında pazar eğilimleri ve büyüme potansiyeli, rekabet, dağıtım yapısı, çevresel faktörler, hizmet performansı, pazara giriş sırasında karşılaşılan engeller, başarı ve risk faktörleri, hizmet maliyetleri, müşteriler tarafından değerlendirilen hizmet performansı ve finansal yapı gibi faktörler bulunmaktadır.¹³⁵ Bu nedenle değişen koşullar karşısında havayolu işletmesinin başarılı olabilmesi, yeni hizmet geliştirme sürecinin etkin bir biçimde yönetimine ve sürecin esnek bir yapıya sahip olmasına bağlı olmaktadır.

Bununla birlikte, havayolu işletmesinin yeni hizmet geliştirme süreci ve bu kapsam içerisinde yer alan bir projenin birbirlerinden ayrı olarak ele alınması gerekmektedir. Süreç; işletmenin tüm unsurlarını içeren bir hizmet geliştirme yöntemi olarak tanımlanırken; proje ise, yeni hizmet ile ulaşılmak istenen pazar fırsatlarını kapsamaktadır. Küçük ölçekli işletmelerde hizmete yönelik tek bir proje yürütülürken, büyük ölçekli işletmelerde birden fazla projenin aynı anda yürütülmesi mümkün olabilmektedir. Birden fazla projenin yürütülmesi ve faaliyetlerin bu doğrultuda yönlendirilmesi ise, esnek bir yapı ile sağlanabilmektedir.

¹³³ Margaret Bruce ve Wim G. Biemans, **Product Development: Meeting the Challenge of the Design-Marketing Interface**, (Chichester: John Wiley and Sons, Inc., 1995), s. 18.

¹³⁴ Aynı.

¹³⁵ Thomas D. Kuczmariski, **Managing New Products: The Power of Innovation**, (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1992), s. 168.

Yeni hizmet geliştirme ilişkiye dayalı olmalıdır.- Değişen çevre koşulları karşısında havayolu işletmelerinin hizmetlerini kullanan ya da kullanacak olan kişilerin ihtiyaçları da çeşitli değişiklikler göstermektedir. Dolayısıyla havayolu işletmelerinin bu değişikliklere uyum sağlayabilmesi, hizmet geliştirme süreci boyunca mevcut ve potansiyel alıcılarla yakın ilişkilerin kurulmasını gerektirmektedir. Böylelikle pazarın istek ve ihtiyaçları daha net ortaya konulabilecek ve pazar fırsatları değerlendirilebilecektir. Pazar analizinde bulunmayarak, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını doğru olarak teşhis etmeyen bir havayolu işletmesi, yeni hizmet geliştirme konusunda başarısızlık elde edecektir.¹³⁶

Yeni hizmet geliştirme tamamlayıcı olmalıdır.- Havayolu işletmelerinin yeni hizmetlere olan yaklaşım tarzları hizmet geliştirme sürecinin başarıya ulaştırılmasında önemli bir faktörü teşkil etmektedir. Bununla birlikte işletmeler sürekli olarak yeni hizmet geliştirmeye yönelmekten kaçınmaktadırlar. Bu tür bir yaklaşım tarzı, işletmelerdeki fonksiyonel bölümler arasındaki farklılıklardan ya da zaman zaman uygulanan farklı politikalardan kaynaklanabilmektedir. Havayolu işletmesinin pazardaki fırsat ve tehditlere cevap verebilmesi ile işletme motivasyonunun ve değişikliklere uyumun sağlanabilmesi, işletmenin tüm birimlerinin bir bütün halinde hareket etmesini gerektirmektedir. Bütünlük oluşturma konusunda bilinen en önemli yöntem, güçlü liderlerden ve üyelerden oluşan yeni hizmet geliştirme ekipleri kurmaktır.¹³⁷

Yeni hizmet geliştirme süreci değişikliklere cevap verebilecek yapıda olmalıdır. Çevrenin, pazarın ve işletmelerin sürekli değişim göstermeleri nedeniyle yeni hizmetler de bu değişimlerden etkilenmektedirler. Yeni bir hizmetin pazara sunumunun son aşamasında bile, işletmenin hizmet üzerinde değişiklikler yapması mümkün olabilmektedir. Bu nedenle, yeni hizmet geliştirme sürecine işletmenin fonksiyonları arasında iş bölümünün bulunduğu, gelişmeye açık bir süreç olarak bakılmalı ve programın yürütülmesi için gerekli olan değişikliklere hemen cevap verilebilmelidir.¹³⁸ Görüş farklılıkları olduğu takdirde ise, bunları giderebilecek faaliyetlerle ilgili

¹³⁶ Cooper, a.g.e., s.43.

¹³⁷ Zikmund ve d'amico, 1995, a.g.e., s. 546.

¹³⁸ Bruce ve Biemans, a.g.e., s.27.

analizlerin yapılmasına fırsat tanıyacak veri tabanının oluşturulması önemli bir unsurdur. Dolayısıyla yeni hizmet geliştirme süreci sürekli gözden geçirilmeli ve yeniliklere açık olmalıdır.

4. 1. 5. Yeni Hizmetlerin Geliştirilmesinde Başarının Ana Faktörleri

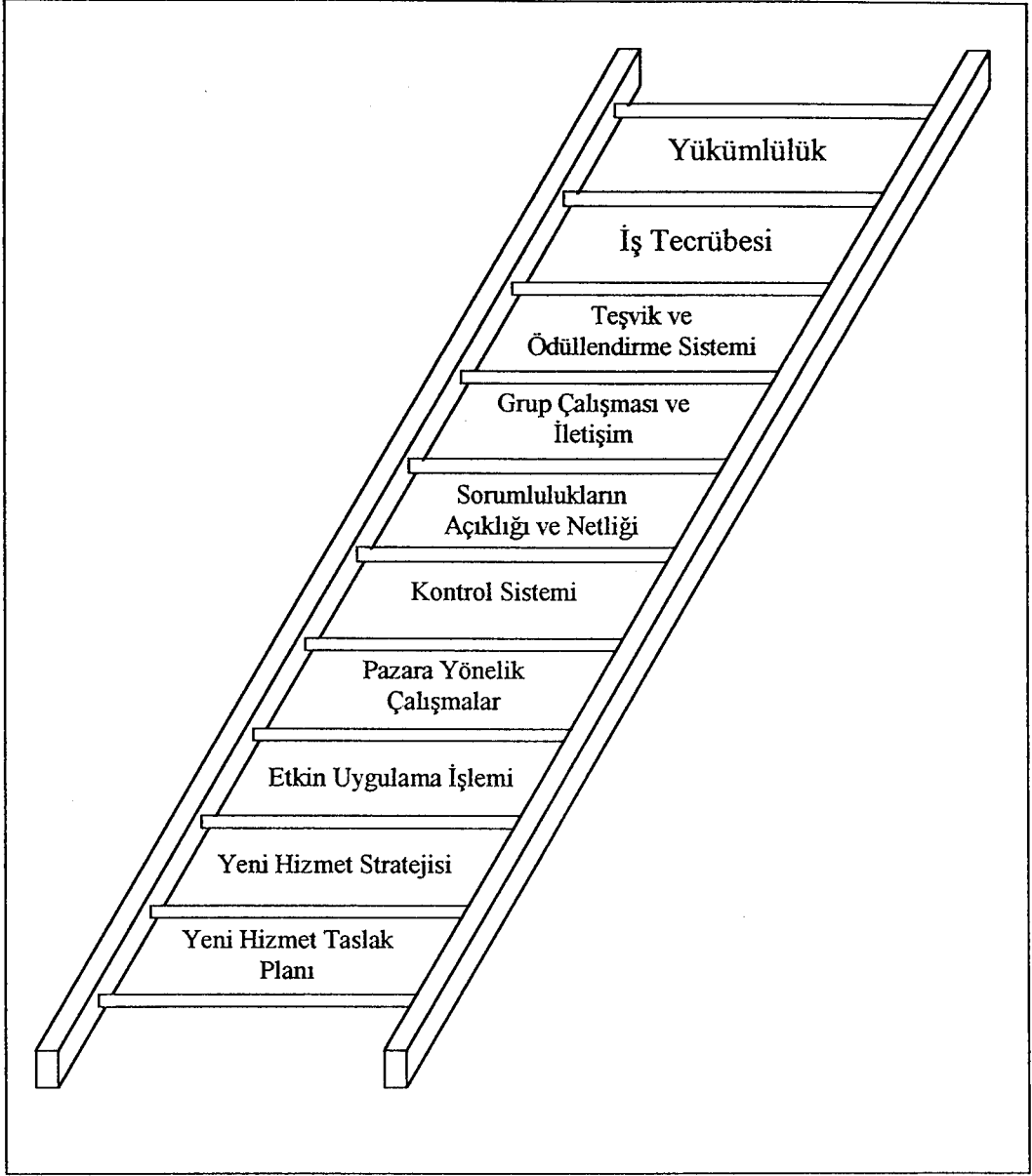
Yenilik, yaratıcılığa dayanan plansız bir beyin fırtınası faaliyetinin yanı sıra, çözümsellikle yaratıcılığı kaynaştıran çok işlevli ve kurallara dayalı bir yönetim işlemidir. Bir çok havayolu işletmesi, var olan fikirler arasından uygun olanlarının seçileceği eleme ve geliştirme sürecini ve bu kapsamda konferans masaları etrafında çalışma grupları oluşturmayı, çok pahalı olması ve zaman alması nedeniyle desteklememektedir. Bu nedenle, işletmeler açısından önem taşıyan yeni hizmet hedefleri ve büyüme rolleri, fikir oluşturma ve kavram geliştirme faaliyetleri üzerinde odaklanmıştır. Fikirlerin geliştirilmesi sırasında çalışma gruplarının oluşturulması, yeni hizmetlerin neler olacağına karar verici kişiler tarafından genellikle gözden kaçırılan sürece yönelik başlangıç noktalarıdır. Bu başlangıç noktaları, mevcut veri tabanının ötesini görebilecek bir yetenek sayesinde, birbiri ile bağlantısı olmayan farklı bir çok bilginin birleştirilmesini sağlayacak kararlar alınmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla işletmeler, yöneticilerini sezgilerini kullanmak konusunda cesaretlendirmelidirler. İşletmeler, yeni hizmetlerde başarıya ulaşmak amacıyla; sezgi, yaratıcılık, işletme analizi ve bilgi gibi faktörlerin birleştirilmesi gerekliliğini yöneticilerinin anlamalarını sağlamalıdır. Bununla birlikte, şekil 7’de de görüldüğü üzere, havayolu işletmelerinin yeni hizmet geliştirme faaliyetleri sırasında başarılı olmalarını sağlayabilecek diğer faktörlerin aşağıdaki biçimde özetlenmesi mümkündür.¹³⁹

- (1) Yeni Hizmet Taslak Planı: Havayolu işletmesi, büyüme hedef ve stratejilerine yönelik olarak yeni hizmetlerin rollerini ve konumlarını tanımlayan yeni hizmet taslak planı oluşturmalıdır. Yeni hizmet taslak planının temel amacı, işletmenin büyüme hedeflerinin yerine getirilmesinde yeni hizmetlerin oynaması ümit edilen rolün sınırlandırılması ve yazılı olarak açıkça belirtilmesidir. Hizmet taslak planıyla ilgili olarak ileri sayfalarda detaylı açıklama yapılmıştır.

¹³⁹ Kuczmariski, a.g.e., s.16.

- (2) Yeni Hizmet Stratejisi: Yeni hizmet taslak planının nasıl gerçekleştirileceğini gösteren, yeni hizmete ilişkin finansal hedefleri, stratejik rolleri, yeni hizmet tiplerini, pazar kategorilerini ve performans ölçüm kriterlerini açıklayan yeni hizmet stratejisi oluşturulmalıdır.
- (3) Etkin Uygulama İşlemi: Yeni hizmetin pazara tanıtım aşamasına kadar geçirmesi gereken safhaları belirten, yeni hizmet geliştirme sürecine katılanların tam olarak anlaşılması, tutarlı bir yaklaşım sergilemelerini sağlayan etkin bir uygulama işlemi gerçekleştirilmelidir.
- (4) Pazara Yönelik Çalışmalar: Yeni hizmet kavramlarına ilişkin olarak hedef kategoriler, tüketici ihtiyaçları ve pazar analizleri hakkında gerekli olan pazar, rekabet ve tüketici bilgilerini sağlayacak çalışmalarda bulunulmalıdır.
- (5) Kontrol Sistemi: Geliştirme maliyetlerini tanımlayan, önceden belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda yeni hizmetin performansını ve pazara tanıtımdan sonra karşılaşılabilecek olan rekabetçi tepkileri ortaya koyan bir kontrol sistemi geliştirilmelidir.
- (6) Sorumlulukların Açık ve Net Olarak İfade Edilmesi: Yeni hizmet stratejisinin uygulanması ile yönetiminden tek bir şahıs sorumlu olmalı ve yeni hizmet projesine katılanların görevleri açık ve net bir biçimde belirtilmelidir.
- (7) Grup Çalışması ve İletişim: Organizasyonun ne şekilde yapılandırılacağı, formal ve informal olarak nasıl bir iletişim mekanizmasının geliştirileceği ve ekip çalışmasını gerçekleştirmek için nasıl bir yaklaşımın uygulanacağı belirlenmelidir.
- (8) Teşvik ve Ödüllendirme Sistemi: Risk üstlenilen yaratıcı bir ortamın yaratılması açısından maddi ve maddi olmayan mükafatları kapsayan bir teşvik ve ödüllendirme sistemi oluşturulmalıdır.

- (9) İş Tecrübesi: Yeni hizmet geliştirme sürecine deneyimli ve uzun süre çalışabilecek personelin katılımı sağlanmalıdır.
- (10) Yükümlülük: Üst yönetim, yeni hizmet programlarının tutarlı bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmek amacıyla gerekli olan destekleyici ortamı sunmalı, risk alabilecek kültürü oluşturmalı ve uygun maddi ve maddi olmayan kaynakları sağlamalıdır.



Şekil 7. Yeni Hizmet Başarı Merdiveni

Kuzsmarski, a.g.e., s.17.

Hizmet taslak planı.- Hizmet taslak planı, hizmet sürecinin özelliklerini tanımlayarak; müşterilerin, işletme çalışanlarının ve yöneticilerinin hizmetin ulaştırılması esnasında üstlenmeleri gereken rolleri ve hizmetin içeriğini tasvir etmektedir. Plan, hizmetin portresini çizen bir resim ya da harita niteliğini taşımaktadır. Bu kapsamda hizmet sürecinde yer alan farklı kişilerin rollerini görebilmeleri ve süreci kendi bireysel bakış açılarından değerlendirmeleri mümkün olmaktadır. Hizmet taslak planının kullanılması, yeni bir hizmetin dizaynı ya da mevcut bir hizmetin iyileştirilmesine yönelik hizmet geliştirme aşamaları için oldukça faydalı olabilmektedir.¹⁴⁰

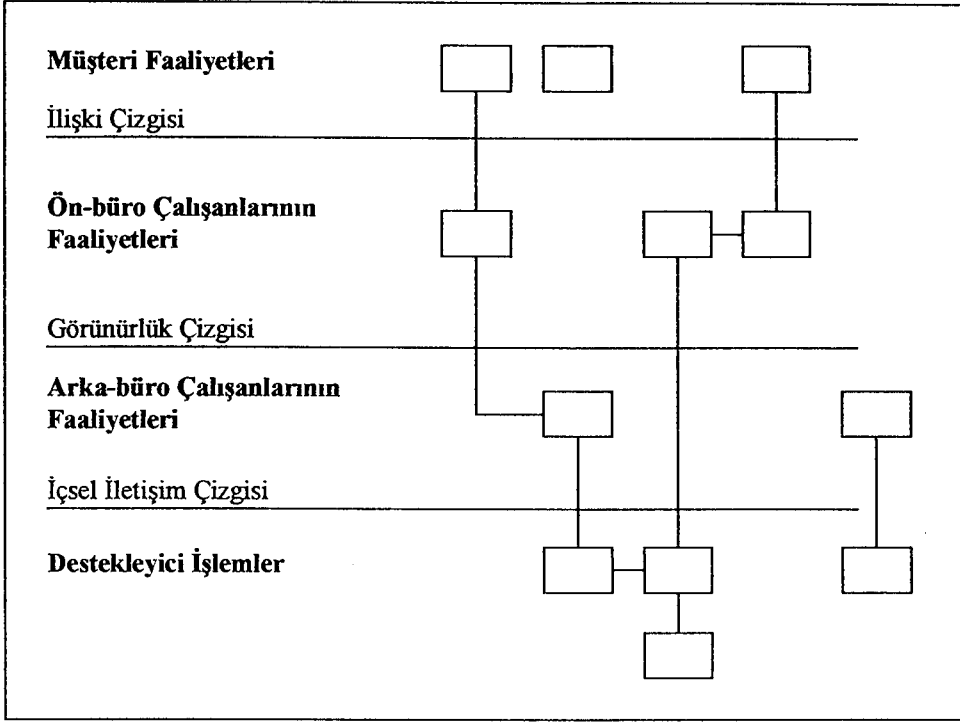
Hizmet taslak planının bileşenleri arasında¹⁴¹; müşteri faaliyetleri, ön büro çalışanlarının faaliyetleri, arka büro çalışanlarının faaliyetleri ve destekleyici işlemler bulunmaktadır. Şekil 8’de yeni hizmet taslak planının bileşenleri gösterilmiştir. Bir hizmet taslak planının nasıl oluşturulması ya da çizilmesi gerektiği kesin olarak tanımlanmamış olmakla birlikte, kullanılan belirli semboller, yatay çizgilerin sayısı ve taslak planın her bölümüne yönelik sınıflandırmalar, içeriğe ve planın hazırlanışındaki kompleksliğe göre değişebilecektir. Planı okuyan kişi, taslak plana hizmetin dizaynı için oluşturulmuş katı kurallar bütünü olarak bakmayıp, taslak planın amacını göz önünde bulundurarak, sağlayacağı faydalar açısından yaklaştığında, bu bir problem teşkil etmeyecektir.

Müşteri faaliyetleri; hizmetin satın alımı, kullanımı ve değerlendirilmesi sürecinde müşteriyi ilgilendiren aşamaları, seçenekleri, faaliyetleri ve ilişkileri kapsamaktadır. Müşteri faaliyetlerine paralel olarak, çalışanların faaliyetleriyle ilgili iki alan bulunmaktadır. Çalışanlar tarafından müşterilerce görülebilecek faaliyetlerin yerine getirilmesi, ön büro çalışanları faaliyetleridir. Ön büro çalışanlarının faaliyetlerini tamamlayıcı olarak, arka tarafta gerçekleştirilen işlemler, arka büro faaliyetlerini içermektedir. Destekleyici işlemler ise; hizmetin ulaştırılması sırasında ön ve arka büro

¹⁴⁰ Valerie Zeithaml ve Mary Jo Bitner, *Services Marketing*, (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 1996), s.277.

¹⁴¹ Aynı, s.278-280.

çalışanlarının faaliyetlerini desteklemek amacıyla iç hizmetleri, aşamaları ve ilişkileri kapsamaktadır.



Şekil 8. Hizmet Taslak Planının Bileşenleri

Zeithaml, Bitner, a.g.e., s.279.

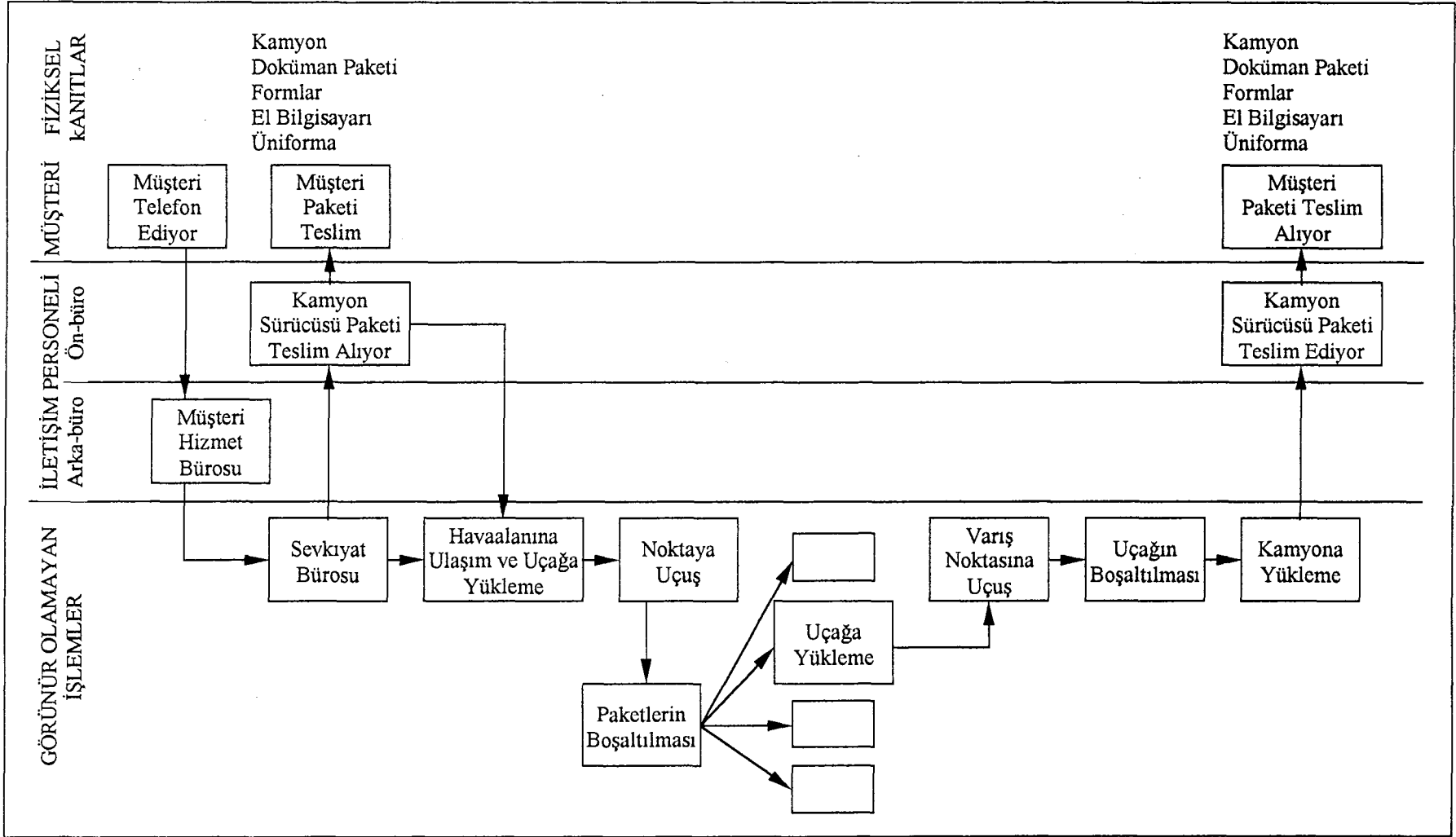
Etkin bir hizmet taslak planının oluşturulması, diagramların müşterilerin sürece bakış açıları doğrultusunda çizilmesi ile çalışmaların bu yönde yapılmasına bağlı olmaktadır. Bölümlenmiş alanlarda yer alan kutular, ilgili aşamada rol oynayan kişilerin faaliyetlerini göstermektedir. Her önemli faaliyet alanı, yatay çizgilerle ayrılmıştır. İlk yatay çizgi olan “ilişki çizgisi”, müşterilerle işletme arasındaki direkt ilişkileri göstermektedir. Yatay çizgilerin dikey çizgilerle kesilmesi, işletme ile müşteri arasında direkt bir iletişim olacağına işaret etmektedir. İkinci yatay çizgi olan “görünürlük çizgisi”, görünür olan tüm hizmet faaliyetlerini görünür olmayan faaliyetlerden ayırma işlevi görmektedir ve ön büro çalışanlarının faaliyetlerini arka büro çalışanlarının faaliyetlerinden ayırmaktadır. Üçüncü yatay çizgi durumunda olan “içsel iletişim çizgisi” ise, ön büro ve arka büro çalışanlarının faaliyetlerini diğer destekleyici işlemlerden ve kişilerden ayırma işlevi görmektedir.

Şekil 9’da hızlı paket taşımacılığı işletmesine ilişkin taslak plan verilmiştir. Müşteriler açısından hizmet süreci; dağıtım işletmesine telefon edilmesini, paketin ilgililere verilmesini ve tekrar müşteri tarafından teslim alınmasını kapsayan üç aşamadan oluşmaktadır. Süreç oldukça standarttır. Hizmeti yerine getiren kişiler; telefona bakanlar ve paketi teslim alanlar olurken, sürece yönelik fiziksel kanıtlar ise; doküman paketi, formlar, kamyon ve el bilgisayarları olmaktadır. Görünürlük çizgisinin ardında gerçekleşen karmaşık süreç müşteri için pek önem taşımamaktadır. Bununla birlikte, görünür müşteri aşamalarının etkin olarak yerine getirilmesi için görünmez içsel hizmetlere gereksinim duyulmaktadır. Bu faaliyetlerin neler olduğu ve bunların destekleyici işlemlerle nasıl yürütüldüğü taslak planda yer almaktadır. Taslak plandaki her aşamanın, gerekli olduğu taktirde tekrar ayrıntılı bir taslak plan haline getirilmesi mümkündür. Paketlerin uçağa yüklenmesi ve boşaltılması işlemlerinin çok uzun süre aldığı ve bu nedenle dağıtımda gecikmeler yaşandığı düşünüldüğünde, problemi çözmek amacıyla bu aşama çok ayrıntılı bir taslak plan haline getirilebilecektir.

Taslak planın belirlenen amaç doğrultusunda çeşitli yönlerden okunması mümkündür. Müşteriler açısından sürecin değerlendirilmesi ve anlaşılması istendiğinde, taslak plan soldan sağa doğru okunmalıdır. Çalışanların rollerinin ortaya konulması kapsamında taslak planın yatay olarak okunması gerekirken, hizmet sürecini oluşturan çeşitli unsurlar arasındaki uyumun değerlendirilebilmesi açısından dikey olarak okunması gerekmektedir. İşletmenin amacı, hizmetin yeniden dizayn edilmesi olduğu taktirde; sürecin kompleksliğini anlamak, ne gibi değişiklik yapılacağını ortaya koymak ve ilgili değişikliklerin çalışanları ya da müşterileri nasıl etkileyeceğini belirlemek amacıyla, taslak plan bir bütün olarak değerlendirilmelidir.¹⁴²

Havayolu işletmelerinin yeni hizmet geliştirme süreçlerinde taslak plan oluşturmaları, hizmet unsurlarının işletme amacıyla uyum içerisinde olup olmadığını anlamak, hizmet faaliyet zincirindeki aksaklıkların nerede ve nasıl gerçekleştiğini ortaya koymak ve aşamalar sırasında oluşan maliyetler ile gereken sermaye miktarını belirlemek açısından faydalı olabilecektir.

¹⁴² Aynı, s.282-284.



Şekil 9. Hızlı Paket Taşımacılığı İşletmesi İçin Hizmet Taslak Planı

4. 2. Havayolu İşletmelerinde Yeni Hizmet Geliştirme Süreci

Sektörde başarılı olarak faaliyet göstermek isteyen bir havayolu işletmesinin yeni hizmetlere önem vermesi gerekmektedir. Bu nedenle yeni hizmetler dikkatli bir biçimde yönetilmeli ve geliştirilmelidirler. Bu yaklaşım; tüketicilerin tercihleri ve satın alma tutumları ile rekabete yönelik hizmetler üzerinde bilgi sahibi olmayı içeren dikkatli bir planlama faaliyetini gerekli kılmaktadır. Yeni hizmet geliştirme süreci, pazar ve rekabete yönelik hizmetler ile işletmenin mevcut ve yeni hizmetlerinin pazarda kabulü ile ilgili bilgileri kapsamaktadır. Bu bilgiler, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını saptama ve genel endüstri analiziyle rekabete yönelik işletme analizlerini gerçekleştirme konusunda önemli bir rol oynamaktadır.¹⁴³

Bir havayolu işletmesinin başarılı olabilmesi için, hedef pazardaki alıcı ya da tüketicilerini rakiplerinden daha iyi tahmin etmesi gerekmektedir. Rekabete yönelik işletme analizleri, rakiplerin belirlenmesi, uyguladıkları stratejilerin güçlü ve zayıf yönlerinin öğrenilmesi, işletmeye karşı reaksiyon biçimlerinin saptanması ve rakiplerin hangilerinden nasıl sakınılacağını ve hangilerine tepki gösterileceğine dair bir karar sürecini içermektedir.¹⁴⁴

Günümüzde, havayolu sektöründeki bir çok girişim açısından yeni hizmetlerin oluşturulması ve pazara tanıtılması uzun süre gerektirebilmektedir. Bununla birlikte, mevcut hizmet karmasının güncelleştirilmesi rekabetçi yapı içerisinde tutunabilmek açısından gerekli olmaktadır.¹⁴⁵

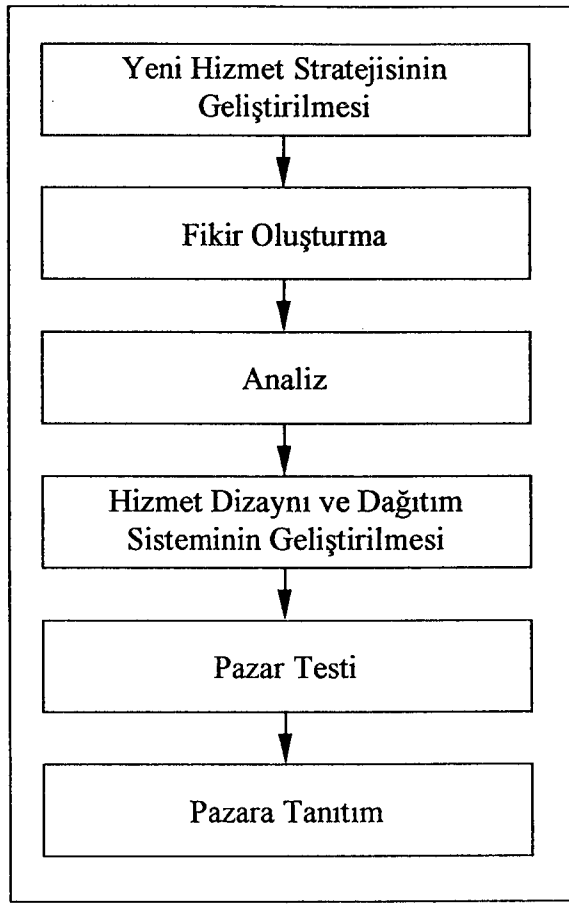
Şekil 10 'da da görüldüğü üzere, yeni hizmet sunumları bir çok aşamadan oluşan bir süreci kapsamaktadır.¹⁴⁶

¹⁴³ Hisrich ve Peters, *a.g.e.*, s.113.

¹⁴⁴ Cooper, *a.g.e.*, s.100.

¹⁴⁵ Johnson, Scheuing ve Gaida, *a.g.e.*, s.166.

¹⁴⁶ Aynı, s. 167.



Şekil 10. Yeni Hizmet Geliştirme Sürecinin Aşamaları

Johnson, Scheuing ve Gaida, a.g.e., s.167.

Bir havayolu işletmesi, yeni hizmet geliştirme sürecine başlamadan önce, misyonunu kapsayan bir işletme stratejisi geliştirmelidir. Misyon, bir işletmenin var oluş nedenini ifade etmektedir. Misyonun önceden belirlenmemiş olması durumunda, işletmenin stratejik konumuna ve yönüne dair bir takım kararlar alması gerekmektedir. Bununla birlikte, yeni hizmet stratejisinin ve belirli yeni hizmet fikirlerinin işletmenin stratejik yapısıyla uyum içerisinde olması başarı açısından faydalı olacaktır.¹⁴⁷

İşletme stratejisinin geliştirilmesinde havayolu işletmesi, pazarlama durumuyla ilgili olarak bir durum analizinde bulunmalıdır. Durum analizi, hedef pazarın niteliği ve kapsamı ile birlikte işletmenin bu pazardaki konumunu teşhis etme konusunda önemli bir rol üstlenmiş durumdadır. Havayolu işletmesinin durum analizinde bulunması, üstün

¹⁴⁷ Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.270.

ve zayıf yönlerin ortaya konulmasını sağlayarak, pazardaki tehdit ve fırsatların önceden teşhisini mümkün kılacaktır.¹⁴⁸

4. 2. 1. Yeni Hizmet Stratejisinin Geliştirilmesi

Yeni hizmet stratejisinin geliştirilmesi, stratejik amaçlara ulaşma konusunda fikir ve düşüncelerin ortaya konularak geliştirildiği fikir oluşturma aşamasının temelini oluşturmaktadır.¹⁴⁹

Havayolu işletmelerinin sadece acil durumlara cevap verebilmek amacıyla plansız bir yeni hizmet geliştirme süreci izlemeleri, gelecekteki büyüme performansları açısından kaliteli temeller oluşturmayacaktır. Bu nedenle havayolu işletmelerinin misyonlarını ortaya koymaları ve çalışmalarına doğru bir yön vermeleri açısından uzun vadeli stratejik kararlar almaları gerekmektedir. Başarılı bir pazarlama stratejisi, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayarak, geçici önlemleri ve pazarda oluşan durumlara ani tepkiler vermeyi ortadan kaldıran ayrıntılı bir plan niteliğindedir.¹⁵⁰

Havayolu işletmeleri için alternatif stratejiler, pazar bölümleme, konumlandırma ve imaj yönetiminden oluşmaktadır. İşletmeler yeniliği pazarda, sunumlarında ya da her ikisinde de gerçekleştirme imkanına sahiptirler. Bu kapsamda aşağıda belirtilen dört yol söz konusu olmaktadır.¹⁵¹

Pay edinme (pazara giriş) stratejisi.- Mevcut alıcılara mevcut hizmetlerin daha yoğun biçimde satılmasını kapsamaktadır. Pay edinme stratejisinde hizmetler ve hizmet sunumunun yapılacağı hedef gruplar yeni olmamakla birlikte, bir pazarlama aracının yeni bir şekilde kullanılması ya da ilk defa kullanılması biçiminde çeşitli farklılıklar yaratılabilmektedir. Bir havayolu işletmesinin indirimli fiyatlandırma politikası izlemesi ya da sık uçanlara yönelik olarak özel hizmet programları uygulaması, pay edinme

¹⁴⁸ Tek, *a.g.e.*, s.95.

¹⁴⁹ Zeithaml ve Bitner, *a.g.e.*, s.272.

¹⁵⁰ Philip Kotler ve Gary Armstrong, **Marketing: An Introduction**, (Second Edition. New Jersey: Prentice- Hall, Inc., 1990), s.55.

¹⁵¹ Johnson, Scheuing ve Gaida, *a.g.e.*, s. 168.

stratejisine yönelik bir örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu yaklaşım büyüyen hizmet pazarları için uygun olmakla birlikte, pazar paylarının durgun olduğu olgunlaşmış pazarlar için uygun bir stratejiyi oluşturmamaktadır.

Pazarı genişletme stratejisi.- Mevcut hizmetlerin önceden hizmet sunulmamış pazar bölümlerine sunulmasını içermektedir. Bir havayolu işletmesinin pazarı genişletme stratejisi kapsamında, tatil amaçlı yolcuların yanı sıra, iş amaçlı yolculara da hizmet sunması mümkündür.

Hizmet dizisini genişletme stratejisi.- Mevcut pazarlara yeni hizmetlerin sunulmasıdır. Bu strateji, büyümenin pek hoş karşılanmadığı önceden kurulmuş işletmelerin oluşturduğu olgunlaşma aşamasındaki hizmet endüstrilerini kapsamaktadır. İş amaçlı yolculara hizmet sunan bir havayolu işletmesinin kendi bekleme salonlarında terzi, uyumak için yatak ve kuru temizleme gibi hizmetler vermeye başlaması, hizmet dizisini genişletme stratejisi içerisinde yapılabilecek faaliyetler arasında bulunmaktadır.

Yeni faaliyet (çeşitlendirme) stratejisi.- Yeni hizmetlerin daha önce hizmet sunulmamış pazar bölümlerine sunulmasını içermektedir. Havayolu işletmesinin farklı bir pazar bölümünde taşımacılık faaliyetinin yanı sıra, araba kiralama hizmetlerini de vermeye başlaması, çeşitlendirme stratejisi için bir örnek oluşturmaktadır. İşletmenin mevcut müşteriler ya da mevcut hizmet dağıtım sistemi üzerinde faaliyet göstermemesi nedeniyle bu strateji oldukça risklidir. ✎

4. 2. 2. Fikir Oluşturma

Yeni hizmetlerle ilgili fikirlerin; hizmet pazarlayıcısının yaratıcılığı ve zekası ile havayolu işletmesinin içsel ve dışsal kaynaklarından elde edilmesi mümkündür.¹⁵² Yeni

¹⁵² Cowell, a.g.e., s.134.

hizmet fikirleri arasından seçiminin yapılabilceği bir fikir havuzu oluşturmak, mevcut olabilecek tüm fikirlerin toplanması ve ortaya yeni fikirlerin konulması açısından oldukça faydalı olacaktır.

4. 2. 2. 1. Yeni Hizmet Fikirlerinin Kaynakları

Havayolu işletmeleri için yeni hizmet fikirlerinin elde edilebileceği içsel ve dışsal kaynakları aşağdaki biçimde özetlemek mümkündür.¹⁵³

(1) İçsel Kaynaklar:

Pazarlama departmanı.- Bir havayolu işletmesi için yeni hizmet fikirlerinin elde edilebileceği doğal bir kaynak, hem rakipler hem de müşteriler üzerinde değişmez bir n etki yaratan pazarlama departmanıdır. Pazarlama departmanı, işletme sunumlarının değerini arttırabilecek fırsatlara açık olmalı ve her zaman için hizmet karmasını gündemde tutmalıdır. Bir havayolu işletmesinde satış personeli tarafından müşterilerden gelen Őikayet ve yorumların düzenli olarak rapor edilmesi ve rakiplerin faaliyetlerinin sürekli olarak izlenmesi, hem işletmenin zayıf yönlerinin iyileştirilmesine hem de pazarda yer alan istek ve ihtiyaçların daha net anlaşılabilmesine olanak taniyacaktır.

Bununla birlikte işletmenin pazarlama departmanı, mevcut bulguları yorumlamanın yanı sıra; hizmet, pazar ve tüketiciler ile ilgili sorunların çözümüne yardımcı olabilecek pazar araştırmalarına da yönelmelidir.¹⁵⁴

Operasyon departmanı.- Yeni hizmet fikirlerinin elde edilebileceği ikinci bir önemli kaynak, havayolu işletmesinde hizmetin bizzat yerine getirildiği, operasyon departmanıdır. Uçaktaki kabin ekibi müşterilerle direkt yüz yüze iletişim içerisinde olduğu için; Őikayet, yorum, istek ve ihtiyaçlar konusunda bilgi sahibi olacaktır.

¹⁵³ Johnson, Scheuing ve Gaida, a.g.e., s.170.

¹⁵⁴ Kozlu, a.g.e., s.26.

Ar-ge departmanı.- Yeni hizmet fikirlerinin bir çoğu, işletmelerin büyük sermayelerle destekledikleri kendi ar-ge departmanlarında oluşturulmaktadır.¹⁵⁵ Yeni hizmet fikrinin kaynağı olarak ar-ge departmanları ele alındığında, farklı araştırma türleri arasında ayırım yapmak gerekmektedir. Özgün araştırmalar, sadece bilgi toplamak için yapılırken; uygulama araştırmaları özgün araştırma sonuçlarının teşhis edilmesini, sınıflanmasını ve yorumlanmasını içermektedir. Geliştirme araştırmaları ise, kısa vadede yeni hizmet fikirlerinin oluşturulmasını ve mevcut hizmetlere yönelik yeni kullanıcıların bulunmasını kapsamaktadır. Her üç araştırma türünün de işletme için önem teşkil etmesi nedeniyle, yeni hizmetlerin daha iyi yönetilebilmesi ve kontrol edilebilmesi açısından ar-ge departmanı, her sınıflandırma için ayrı bir biçimde ele alınmalı ve finansal olarak desteklenmelidir.¹⁵⁶

İşletmenin bilet satış ofisleri.- Yeni hizmet fikirlerinin elde edilebileceği diğer önemli bir kaynak, havayolu işletmesinin bilet satış ofisleridir.¹⁵⁷ Bu birimler, tüketicilerle sürekli iletişim içerisinde olmaları sayesinde, pazardaki eğilimleri ve kullanım örneklerini gözlemleyerek, yeni bir hizmet fikri geliştirebilecekler ya da ar-ge departmanına bu konuda yön gösterebileceklerdir.

Üst yönetim ve çalışanların bireysel önerileri.-¹⁵⁸ Üst yönetim, yeni hizmet fikirlerinin geliştirilmesi konusunda temel prensipler oluşturarak, yeni hizmet araştırması için işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile hizmet dizisini kapsayan genel alanlar tanımlamalıdır. Havayolu işletmesi için, mevcut hizmetleri tamamlayıcı nitelikte olan yeni hizmetler araştırılmalıdır. Bununla birlikte işletmenin mevcut hizmetlerinin ve eski projelerinin gözden geçirilip yan ürün geliştirme olasılıklarının da değerlendirilmesi sonucunda, yeni hizmet fikirlerinin geliştirilmesi mümkün olabilecektir.

¹⁵⁵ Zikmund ve d'amico, 1995, a.g.e., s.273.

¹⁵⁶ Hisrich ve Peters, a.g.e., s.168.

¹⁵⁷ McCarthy ve Perreault, a.g.e., s.262.

¹⁵⁸ Hisrich ve Peters, a.g.e., s.169.

Yeni hizmet fikirlerinin geliştirilmesinde çalışanların faydalı bir kaynak olabilmesi amacıyla, sistematik yaklaşımlar izlenmelidir. Çalışanların işletmeyi amaçlarına ulaştırabilecek yeni hizmet fikirleri geliştirebilmeleri için, işletme tarafından sürekli olarak desteklenmeleri gerekmektedir. Amaçlara ulaşmada karşılaşılan güçlüklerin ana sebepleri, yöneticiler ve çalışanlar tarafından birlikte incelenerek, bireysel yaratıcılık ve katılım özendirilmelidir. Çalışanların olası hizmetler hakkında düşüncelerine katkıda bulunmak amacıyla işletme tarafından çeşitli ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmelidir.

(2) Dışsal Kaynaklar:

Müşteriler¹⁵⁹.- Dışsal kaynaklar içerisinde incelenebilecek ilk grup, havayolu işletmesinin müşterileridir. Bu kişilerle iletişim içerisinde olunması sonucu, yeni hizmetleri satın alacakları beklenmektedir. Yolcuların görüşleri uçuş sırasında verilen anketler vasıtasıyla öğrenilebilmektedir. Yeni sunumların tasarlanarak potansiyel alıcılara ulaşılması ve onların eksik kalan istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu kişileri aktif alıcılar durumuna getirebilecektir. Bununla birlikte bir havayolu işletmesinin havayolunu kullanmayan insanlardan elde edilen bilgiler doğrultusunda yeni hizmetler geliştirilebilmesi de mümkün olmaktadır. Bir çok havayolu işletmesi pazarın sert yapısı karşısında “uçuştan korkanlar sınıfı” adı altında yeni bir hizmet dizayn etmiştir.

Dağıtım Kanalları¹⁶⁰.- Diğer bir dışsal kaynak, işletmelerin hizmetlerinin dağıtımında kullandıkları araçlardır. Havayolu işletmeleri için seyahat acentaları ve tur operatörleri, yeni hizmet geliştirme konusunda faydalı bir kaynağı teşkil etmektedirler. Seyahat acentaları her gün iş ve tatil amaçlı yolcularla iletişim içerisinde olmaları nedeniyle, bu kişilerin istek ve ihtiyaçları konusunda bilgi sahibidirler. Bununla birlikte

¹⁵⁹ Helen Woodruffe, *Services Marketing*, (London: Pitman Publishing, 1995), s.131.

¹⁶⁰ Kotler ve Armstrong, *a.g.e.*, s.261.

bu kişiler rakiplerin sunumlarını da yakından takip ettikleri için, yeni hizmet sunumlarının oluşturulmasında son derece faydalı olabileceklerdir.

Rakipler.- Rakipler her zaman için yeni hizmet fikirlerinin elde edilebileceği bir kaynağı oluşturmaktadırlar. Pazarda faaliyet gösteren rakiplerin de söz konusu bir havayolu işletmesiyle aynı müşterileri çekebilme ve elde tutma yarışı içerisinde olmaları nedeniyle, bunların yeni hizmet konusunda pazardaki başarıları ya da başarısızlıkları, bu fikirlerin hiçbir çaba harcanmadan denenmesi imkanını sunmaktadır.

Havayolu işletmesinde yeni hizmet geliştirme departmanı ya da yeni hizmet yöneticisi bulunduğu takdirde, bu örgütsel ünitenin misyonu, yeni hizmet fikirlerinin oluşturulması olmalıdır. Bu departman içerisinde yeni hizmet fikirleri, kişilerin kendi görüşleri ya da diğer içsel ve dışsal kaynakların sistematik bir analizi sonucu oluşabilmektedir.

Yetenekli hizmet pazarlayıcıları bir çok değişik teknik kullanarak, iç ve dış kaynaklardan elde edilen bilgiler arasında bağlantı kurup, faydalı sonuçlar elde edebilmektedirler. Müşterilerden ve araçlardan gelen mektuplar, satış ve operasyonda görevli personelin raporları, ticari yayınlardaki yazılar ve diğer örgütler tarafından yapılan özel çalışmalar dış kaynaklar konusunda verilebilecek diğer örnekleri teşkil etmektedir.

4. 2. 2. 2. Yeni Hizmet Fikirlerinin Geliştirilmesinde Kullanılabilecek Yöntemler

Başarılı yeni hizmet fikirlerinin geliştirilmesinde kullanılabilecek yöntemler arasında grup oturumları, katkı listeleri oluşturma, iki kişilik grup değerlendirmeleri, beyin fırtınası, ters beyin fırtınası ve problem envanter analizi sayılabilmektedir. Yeni hizmet fikirlerinin geliştirilmesinde kullanılabilecek çeşitli kaynaklar bulunmakla

birlikte, bu yöntemler fikirlerin daha kolay oluşturulabilmesini sağlayacaklardır. Aşağıda bu yöntemlerle ilgili kısaca bilgi verilmiştir.¹⁶¹

Grup oturumları.- Grup oturumları, yeni hizmet fikirleri geliştirme ve bu fikirleri değerlendirme konusunda kullanılacak faydalı bir yöntemdir. Bir başkan ve hizmeti kullanan katılımcılardan oluşan oturum, başkanın yönlendirmesi dahilinde tartışma ortamı eşliğinde yürütülmektedir. Bununla birlikte bu oturum, başkanın katılımcılardan yanıtlar almak için sorular sorduğu grup mülakatlarından farklı bir yapıya sahiptir.

Katkı listeleri oluşturma.- Katkı listeleri oluşturma yöntemi, bir hizmet fikrinin ya da hizmet alanının sahip olduğu özellikleri listelemeyi ve yeni bir hizmet fikri ya da hizmet alanı geliştirilerek yeni bir katkı kombinasyonu oluşturmayı içermektedir. Katkı listeleri oluşturma yönteminin ana sakıncası, mevcut hizmetler üzerinde yoğunlaşarak, söz konusu bir hizmet olmadığında kullanılamaması ve yaratıcı düşünmeyi engellemesidir

İki kişilik grup değerlendirmeleri.-Yeni hizmet fikirleri oluşturmaya yönelik bu yöntemde bir çok fikir listelenerek, iki kişilik gruplarca değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu değerlendirmeler esnasında, işletmenin mevcut hizmet dizilerine ve yönetim uzmanlığına uyan fikirler oluşturulmaya çalışılmaktadır. Yöntem çok sık kullanılmamakla birlikte, mevcut hizmet kombinasyonlarından oluşabilecek yeni hizmetleri saptamak açısından faydalı olabilecektir.

Beyin Fırtınası.- Beyin fırtınası tekniğinin temelini, insanların organize bir biçimde bir araya gelme ve grup deneyimlerine katılmaları sonucunda daha yaratıcı olacakları inancı oluşturmaktadır. Etkili bir beyin fırtınasının uygulanabilmesi için dört kural izlenmelidir:

¹⁶¹ Hisrich ve Peters, a.g.e., s.170.

- Fikirlerin geliştirilmesi sırasında eleştiri yapılmamalı ve olumsuz düşünceler oturum sonunda ele alınmalıdır.
- Serbest düşünme desteklenmelidir.
- Çok fazla fikir geliştirilmeye çalışılmalıdır.
- Katılımcılar kendi fikirlerinin yanı sıra, başkalarının fikirlerinin yeni bir fikir üretmek için nasıl kullanılabileceğini de önermelidirler.

Ters beyin fırtınası.- Bu yöntem, belirli bir hizmetin var olan kusurlarının listelenmesini ve bu kusurlar doğrultusunda yeni hizmet geliştirme fikirlerine yönelik bir tartışma ortamının yaratılmasını kapsamaktadır.

Problem envanter analizi.- Problem envanter analizi yönteminde, grup oturumlarında olduğu gibi hizmeti kullanan ya da kullanmış olan tüketicilerden yararlanılmaktadır. Bu yöntemde, tüketicilere işletmenin mevcut hizmetlerine yönelik problemler listesi verilerek, bu özel problemlere sahip hizmetleri tanımlamaları ve tartışmaları istenmektedir. Çok az bir ipucu ile yeni bir hizmet fikrine ulaşmak, tamamen yeni bir hizmet fikri geliştirmeye göre daha kolay olması nedeniyle bu yöntem, grup oturumlarına oranla daha faydalı sonuçlar verebilmektedir. Bununla birlikte problem envanter analizlerinin yeni bir hizmet fikrinin test edilmesi aşamasında kullanılması da mümkündür.

4. 2. 3. Analiz

Fikir geliştirme çalışmaları sonucunda elde edilen ham fikirlerin, kullanılabilir biçimde ortaya konulması açısından bir değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir. Bu aşama, yeni hizmet geliştirme sürecinde analiz adı altında ele alınmasına rağmen; eleme, kavram testi ve faaliyet analiz olmak üzere üç aşamada gerçekleşmektedir.¹⁶²

¹⁶² Johnson, Scheuing ve Gaida, a.g.e., s.174.

4. 2. 3. 1. Eleme

Bu aşama, fikirlerin sınıflandırılması açısından ön bir eleme niteliğini taşımaktadır. Yeni hizmet konusunda ortaya konulan tüm fikirler arasından havayolu işletmesine faydalı olabileceği düşünülen fikirlere yönelik bir seçimin yapılması gerekmektedir. Seçim için bazı değerlendirme kriterleri oluşturulmalıdır. Bu tür kriterlerin oluşturulması havayolu işletmesinin yeni hizmet başarısının şansını arttıracaktır.¹⁶³

Değerlendirme kriterleri, yeni hizmet geliştirme sürecinin tüm aşamalarında hizmet fikrinin değerlendirilebilmesine olanak tanıyacak ölçüde geniş kapsamlı ve kantitatif olmalıdır. Kriterler; pazar fırsatı, rekabet, pazarlama sistemi, finansal faktörler, yasal uygulamalar ve işletme imajı açısından geliştirilmelidir.¹⁶⁴

Pazar fırsatı.- Hizmetin pazarda mevcut bir gereksinimi karşılayabilmesi açısından bir pazar fırsatı olmalıdır. Pazar olasılığının ve ölçüsünün değerlendirilmesi esnasında; hizmeti kullanabilecek olan tüketicilerin ya da işletmelerin özellikleri ve satın alma tutumları, potansiyel pazarın dolar ve birim cinsinden boyutları ve hizmetin pazarda sahip olabileceği pay ifade edilmelidir.

Rekabet.- Sektörde faaliyet gösteren rakip işletmeler ve pazarlama politikaları; sunulacak hizmetin hedef pazar payındaki etkisi açısından değerlendirilmelidir. Yeni hizmet, mevcut ya da beklenen rekabet karşısında pazarda tutunabilecek nitelikte olmalı ve aynı tüketici gereksinimlerini karşılayabilecek tüm rakip hizmetler arasında farklı bir avantaj sunmalıdır.

Pazarlama sistemi.- Yeni hizmetin havayolu işletmesinin mevcut pazarlama stratejilerine ve yönetim kapasitesine uygun olması gerekmektedir. İşletmenin mevcut

¹⁶³ Kuczmarski, a.g.e., s.119.

¹⁶⁴ Hisrich ve Peters, a.g.e., s. 186.

satış birimlerinin zamanını ve yeteneğini yeni hizmete transfer edebilme becerisi, mevcut dağıtım kanalları aracılığıyla yeni hizmeti satabilme olanağı ve mevcut reklam-promosyon faaliyetleriyle yeni hizmeti pazara tanıtabilme yeteneği, uygunluk derecesini değerlendirmede ele alınması gereken faktörlerden bazılarını oluşturmaktadır.

Finansal faktörler.- Geliştirilmesi düşünülen hizmet, havayolu işletmesinin finansal yapısına da uygun olmalıdır. Finansal faktörlerin doğru olarak değerlendirilebilmesini sağlamak amacıyla tüm sabit ve değişken maliyetler ele alınmalıdır. Bu maliyetler tüketicilerin hizmete ödemeye istekli olduğu fiyatla birleştirildiğinde, başa-baş noktası ve uzun vadeli kar için gerekli olan tahmini zaman hakkında bir fikir oluşabilecektir.

İşletme imajı.- Yeni hizmet, havayolu işletmesinin sahip olduğu imaj ve pazarda bulunduğu konum ile uyum içerisinde olmalıdır. İş amaçlı yolculara hitap eden ve bu kapsamda yüksek fiyatlı ve kaliteli hizmet sunan bir havayolu işletmesi, hizmet dizisine düşük fiyatlı bir hizmet eklemek istediğinde, mevcut müşterilerini kaybetmemek amacıyla dikkatli bir tutum izlemelidir.

Ön eleme sırasında hızlı ve sınırlı bir analiz gerçekleştirilmesi nedeniyle, fikirlerin fizibiliteleri konusunda iki tür hatanın yapılması mümkün olabilmektedir. Bunlardan ilki, güçlü bir fikrin potansiyelinin azalması sonucu reddedilme ihtimali, ikincisi ise zayıf bir fikrin iyi bir fikir gibi aldatıcı gözükmesi nedeniyle üzerinde detaylı araştırmalar yapıldığı takdirde, işletme kaynaklarının boşa harcanmasıdır. Bu iki potansiyel hatanın oluşmasını önleyebilmek açısından eleme görevinin bir kişi yerine bir komiteye verilmesi daha faydalı olabilecektir.¹⁶⁵

Eleme işlemi sonucunda havayolu işletmesi için uygun bulunmayan fikirlerin kaydını tutmak ve bunları düzenli olarak gözden geçirmek, gelecekte yapılacak değerlendirmeler açısından yararlı olabilecektir.

¹⁶⁵ Johnson, Scheuing ve Gaida, a.g.e., s.174.

4. 2. 3. 2. Kavram Testi

Üzerinde ayrıntılı incelemelerde bulunulmamış bir fikre karşı bir hizmet kavramı, potansiyel yeni hizmet sunumunun bir tanımı olup, yeni hizmetin özelliklerini ve müşteriler açısından faydalarını içermektedir.¹⁶⁶ Yeni hizmet fikrinin kavram haline getirilebilmesi için, üzerinde daha fazla araştırma ve gerçek inceleme yapılabilmesine yönelik olarak işlenmesi gerekmektedir.

Kavram testi aşaması, potansiyel alıcılardan oluşan belirli bir örneğin yeni hizmet fikri karşısındaki tutumlarını sergilemektedir. Genellikle, yüz yüze yapılan grup tartışmaları bu tür bir çalışma için uygun olmaktadır. Görüşmeler, alternatif fikirler ve kavramlar doğrultusunda, katılımcıların tercihlerini ve yeni hizmetin içerisinde bulunmasını istedikleri özellikleri ortaya koymaları biçiminde gerçekleşmektedir.¹⁶⁷

Bu aşamada hizmetin dizaynı ve dağıtım sistemi ile ilgili olarak herhangi bir girişimde bulunulmadığı için, gerekli görülen değişikliklerin yapılması oldukça kolay bir biçimde gerçekleştirilebilecektir.

Kavram testi aşamasında, hizmetin konumlandırılması son derece önemli bir yere sahiptir. Bu konumlandırma, rakiplerin hizmetleri karşısında havayolu işletmesinin hizmeti için imaj geliştirmesini kapsamaktadır.¹⁶⁸

Kavram testi sonuçları, hizmet fikrindeki temel eksikliklerin neler olduğunu ortaya koyarak, hizmetin daha pazarlanabilir bir özellik taşıması açısından ar-ge departmanını bu konuda yönlendirebilecektir.

Hizmetin özelliklerinin, fiyat ve promosyon kavramının uygulanabilirliğini saptamak amacıyla değerlendirilmesi mümkündür. Değerlendirmeye dahil edilen özellikler rakiplerin hizmetleri açısından da ele alınmalıdır. Yeni hizmet kavramının nitelik ve güvenilirlik açısından rakip hizmetlerle kıyaslanıp kıyaslanmadığı, pazardaki

¹⁶⁶ Thomas, a.g.e.,s.126.

¹⁶⁷ Johnson, Scheuing ve Gaida, a.g.e., s.175.

¹⁶⁸ Palmer, a.g.e., s.142.

hizmetler karşısında üstün olup olmadığı ve bunun işletmenin pazar olasılığı açısından ne anlama geldiği ortaya konulmalıdır.¹⁶⁹

4. 2. 3. 3. Faaliyet Analizi

Yeni hizmet fikrine yönelik olarak pazarın tepkisiyle ilgili değerlendirmeler sonucunda, havayolu işletmesine sağlayacağı yararları ortaya koymak açısından ayrıntılı bir analize tabi tutulmalıdır.

Faaliyet analizindeki değerlendirmeler esnasında; geliştirilmesi düşünülen hizmetin havayolu işletmesinin mevcut pazarlama karmasıyla ne derece uyumluluk içerisinde olduğu, mevcut talebin pazara giriş için yeterli olup olmadığı, yeni hizmetin pazara sunulması sonucunda işletmenin satış, maliyet ve karlılık durumunun nasıl olacağı, pazardaki fırsat ve tehditlerin neler olduğu, tamamlayıcı hizmetler gerektiğinde bunların ne kadar bir süre içerisinde gerçekleştirileceği gibi konulara yanıtlar aranmalıdır.

Analiz aşamasının son bölümü olan faaliyet analizi, yeni hizmet geliştirme projelerinde yetki verilecek olan fikirlere yönelik, üst yönetime öneriler getirilmesini kapsamaktadır. Bu aşamada hizmet pazarlayıcısının yeni hizmetin tamamen uygulamaya geçirilmesi ve hizmet karması içerisinde yer alması sonucu havayolu işletmesinin faaliyetlerine ne gibi etkilerde bulunabileceğine yönelik üst yönetime güçlü demeçler vermesi gerekmektedir. Faaliyet analizi sırasında yeni hizmetin dizaynı ve dağıtımına ilişkin sabit ve değişken maliyetler hesaplanarak, hedef pazar ve karlılık potansiyeli açısından yapılan analizler ile bağdaştırılmalıdır. Bir işletme için son derece önemli bir konu durumunda olan kapasite kullanımı aşağıdaki yönlerden değerlendirilmelidir;¹⁷⁰

¹⁶⁹ Hisrich ve Peters, a.g.e., s.195.

¹⁷⁰ Johnson, Scheuing ve Gaida, a.g.e., s.176.

- Yeni hizmet için atıl kapasiteden yararlanılıp yararlanılmayacağı,
- Yeni hizmetin mevcut kapasitenin yükünü daha fazla ağırlaştırıp ağırlaştırmayacağı,
- Yeni hizmet için tamamen yeni ve ayrı bir kapasitenin gerekip gerekmeyeceği.

Yeni bir hat açmak isteyen bir havayolu işletmesi, elinde kullanmadığı boş uçakları bulunduğu taktirde, atıl kapasite durumunda olan bu uçakları yeni hatta kullanabilecektir. Filosunda boş uçağı bulunmayan bir işletme ise yeni bir hat açmaya karar verdiği taktirde, yeni uçak alımlarında bulunmak ya da uçak kiralamak durumunda kalarak, maliyetlerini yükseltebilecektir.

Bununla birlikte yeni hizmetin satış ve operasyonda çalışan personel üzerinde yapacağı etki de, yeni personel gereksinimi ya da mevcut personelin eğitimi açısından değerlendirilmelidir. Yeni hizmetin gerektireceği sermaye miktarı ortaya konmalı ve geri ödemelerin analizi yapılmalıdır.¹⁷¹

4. 2. 4. Hizmet Dizaynı ve Dağıtım Sisteminin Geliştirilmesi

Bu aşamada, üst yönetimin faaliyet analizlerinde yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, çeşitli yeni hizmetlerin onaylanıp onaylanmayacağına dair karar alması gerekmektedir. Dolayısıyla, seçilen fikirler faaliyetssel mevcudiyete kavuşturulmalı ve pazara sunum için hazır konuma getirilmelidir. Bu kapsamda iki faaliyetin yerine getirilmesi söz konusu olmaktadır. Bunlar; hizmet dizaynı ve destekleyici hizmet dağıtım sisteminin geliştirilmesidir.¹⁷²

¹⁷¹ John Wilmshurst, *The Fundamentals and Practice of Marketing*, (London: Heinemann Ltd., 1984), s.56.

¹⁷² Johnson, Scheuing ve Gaida, a.g.e., s.177.

4. 2. 4. 1. Hizmet Dizaynı

Hizmet dizaynı, hizmet bileşenlerinin ve sunumunun dikkatli bir biçimde planlanması ve uyumlaştırılmasını içermektedir. Bu bileşenler, çeşitli faaliyet birimlerinin sürece katılımlarından ya da dokunulmaz unsurları işaret eden fiziksel unsurlardan oluşmaktadır. Hizmetin dizayn aşamasında fikirden kavram haline geçen hizmetin tüm özelliklerini kapsayan bir prototip geliştirilmektedir.¹⁷³ Bir havayolu işletmesinin iki şehir arasındaki taşımacılık faaliyetine yönelik olarak fiyatlama politikalarını belirlerken, indirimli biletler için gereken minimum kalma koşulunu da hizmetin özellikleri içerisinde ele alması, bu konuya verilebilecek bir örneği teşkil etmektedir.

4. 2. 4. 2. Hizmet Dağıtım Sistemi

Hizmetin belirli bir kalitede ulaştırılmasını sağlayan akıcı bir dağıtım fonksiyonu oluşturmak, hizmetin dizayn edilmesi kadar önemli bir yere sahiptir. İlgi çekici ve cazip bir hizmet müşterilere gereği gibi aktarılmadığı ya da kendisinden beklenenleri sunmadığı taktirde havayolu işletmesi açısından önemli gerilemeler yaşanabilecektir. Yeni bir hizmet için dağıtım sisteminin oluşturulması dört unsuru içermektedir.¹⁷⁴

- Hizmet dağıtım sisteminin her aşamasını dizayn etmek ve farklı faaliyet birimlerinin görevlerini ortaya koymak.
- Yeni hizmetin fonksiyonel gerçeğe dönüştürülmesi için gereken örgütsel hazırlığı yapmak.
- Gerekli ekipmanı almak, düzenlenmek ve faaliyete geçirmek
- Yeni dizayn edilen faaliyet prosedürlerindeki ilgili personeli eğitmek.

Tüm hataların elimine edildiğini ve yeni hizmet dağıtım sisteminin kesintisiz bir biçimde faaliyet gösterdiğini ortaya koymak amacıyla, sürekli değerlendirmelerde bulunmak oldukça faydalı olacaktır. Bununla birlikte, yeni düzenlenmiş hizmet dağıtım

¹⁷³ Zikmund ve d'amico, 1995, a.g.e., s.274.

¹⁷⁴ Johnson, Scheuing ve Gaida, a.g.e., s.177.

sisteminin önceden tahmin edilen talebi karşılayacağını kesinleştirmek, havayolu işletmeleri için zor bir sorunu oluşturmaktadır. Kapasite yetersizliği sonucunda bir takım iptallerin söz konusu olması ya da müşterilerden tepkiler gelmesi, havayolu işletmesinin imajını olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Hizmet dağıtım sistemini gereken zaman içerisinde oluşturamayan bir havayolu işletmesinin sistemin bir bölümünü ya da tamamını, çalışılacak alanla ilgili diğer bir işletmeden alması mümkündür.

4. 2. 5. Pazar Testi

Yeni hizmet ve dağıtım sisteminin geliştirilmesinin ardından, hizmetin sunulacağı pazarın bu hizmeti kabullenecek destekleyip desteklemeyeceğinin araştırılması gerekmektedir. Havayolu işletmesinin hizmeti pazara sunmadan önce bazı pazarlama araştırmalarına yönelmesinin nedeni budur.

Pazara ön bir sunuş niteliğinde olan bu testler, ürün testi ve test pazarlaması olmak üzere, iki aşamada ele alınarak, incelenebilmektedir.

4. 2. 5. 1. Ürün Testi

Ürün testinin amacı, yeni hizmetin performansının ortaya konulması ve mevcut haliyle alıcıların beklentilerini karşılayıp karşılamadığının denenmesidir.¹⁷⁵ Bu test, fiziksel ürünlerde oldukça kolay bir biçimde yapılabilmektedir. Müşterileri temsil eden bir örnek kitleye yeni ürün ve rakip işletmenin ürünü benzer paketlerde verilerek, bu kişilerden her iki ürünü denemeleri ve hangisini beğendiklerini nedenleriyle belirtmeleri istenebilmektedir. Bununla birlikte, bir havayolu işletmesinin sunduğu hizmeti diğer bir havayolu işletmesinin sunduğu hizmet ile karşılaştırmak oldukça zordur. Havayolu işletmesinin yeni bir hat açması durumunda, tüketicilerin tepkileri ölçmek istediğinde, hedef kitleyi temsil eden örnek müşteri kesiminden bu hattın bilet fiyatını ve sunduğu

¹⁷⁵ Cooper, a.g.e., s.213.

avantajları rakiplerin fiyatlarıyla mukayese etmeleri istenebilir. Ancak bu yaklaşım, yeni hizmetle ilgili uçuş deneyimini ihmal etmekte ve oldukça da zaman almaktadır.

Havayolu işletmesinin ürün testini yapmaması ve hizmetin pazara doğrudan sunulması durumunda, hizmetin dizaynında yapılan hataların düzeltilmesi daha zor olacaktır. Bununla birlikte hizmetin geliştirilmesine yönelik gerekli görülen değişikliklerin de hizmetin yapısına uygun olması gerekmektedir. Hizmetin algılanan performans özellikleri ile rakiplerin sunumlarına göre üstünlükleriyle ilgili olarak müşterilerin tepkilerini ölçmek ve değerlendirmek, hizmeti pazara sunmadan önce yeni hizmet ya da dağıtım sisteminin özümsemesi konusunda işletmeye bir avantaj sağlayacaktır.¹⁷⁶

Ürün testinden faydalanmak isteyen bir havayolu işletmesinin öncelikle kendi çalışanlarından ya da tüketicilerinden yararlanıp yararlanmayacağına karar vermesi gerekmektedir. Havayolu işletmesi ürün testinde hedef pazarda benzerlik gösteren çalışanlarından yararlandığı takdirde, tüketicilerin kullanılmasına oranla daha fazla maliyet etkinliği sağlayabilecek ve yeniliğini gizli tutabilecektir. Ancak yeni hizmetlerin test edilmesi sırasında işletme çalışanlarının kullanılması bazı sorunlar da yaratabilmektedir. Bu durumda örneğin temsil olgusu ve yanıtların geçerliliği tartışılabilir bir özelliğe sahip olacaktır. Bilgilerin anlamlı olması açısından, ilgili satın alma tutumlarının, kullanım özelliklerinin ve toplumsal davranışlarının benzer olmasının yanı sıra, işletme çalışanlarının hedef pazarın istatistiksel temsilcisi olması da gerekmektedir. Bir test panelinde işletme çalışanları kullanıldığında, yönetim çalışanların hizmeti kullanma esnasında gerçek deneyimlerini belirtebilecekleri ve herhangi bir eleştiriyi engellemeyecek kadar kendilerini rahat hissedebilecekleri bir ortam oluşturmak zorundadır.¹⁷⁷

¹⁷⁶ Thomas, a.g.e., s.154.

¹⁷⁷ Hisrich ve Peters, a.g.e., s.215-216.

4. 2. 5. 2. Test Pazarlaması

Ürün testinden olumlu sonuçlar elde edildikten ya da ilgili değişiklikler yapıldıktan sonra, pazarın satış yönünü belirleyebilmek açısından test pazarlaması kullanılabilir. Bu yöntem, yeni hizmetin birkaç alanda ya da söz konusu bir şehirde satış için pazara fiilen sunumunu kapsamaktadır. Test pazarlaması, işletme için oluşabilecek riskleri ortadan kaldırmak ve nihai iyileştirmeleri yapmak amacıyla, yeni hizmetle ilgili pazarlama karmasını kısıtlı ölçekte pazara sunmak anlamına gelmektedir.¹⁷⁸

Test pazarlamasının amacı, yönetimin yeni hizmet ve pazarlama karmasının farklı alternatifleriyle deney yapabildiği, hizmetle ilgili sorunları saptayabildiği “gerçek bir dünya laboratuvarı” yaratmaktır. Test pazarlaması sonucunda ortaya çıkan satış yansımaları aracılığıyla potansiyel satışların tahmin edilmesi de mümkün olabilmektedir. Test pazarlaması, tüketiciye gerçek pazar ortamında tercihlerini ifade etme fırsatı vermektedir.¹⁷⁹

Pazarın test edilip edilmeyeceğine karar vermeden önce bazı faktörlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunlardan ilki, havayolu işletmesinin, başarı karı ve olasılığı ile birlikte hizmetin başarısızlık risk ve maliyetlerini kıyaslamasıdır. Hizmetin başarısızlık risk ve maliyetleri düşük olduğu takdirde, test pazarlaması olmaksızın hizmetin ticari hayata geçirilmesi mümkün olabilecektir. Değerlendirilmesi gereken diğer bir faktör ise, rakiplerin benzeri bir hizmet geliştirmek için gereksinim duydukları zamandır.¹⁸⁰

Test pazarlamasının sonuçlarının değerlendirilmesi esnasında ekonomik koşullar, mevcut pazar yapısı ve rekabetçi çevre dikkatli bir biçimde ele alınmalıdır. Rakiplerin hizmetlerinin türü ve sayısı, rekabet derecesi ve rakip pazarlama stratejilerinin etkinliği; test pazarlamasının sonuçlarını önemli ölçüde değiştirebilecek unsurları oluşturmaktadır.

¹⁷⁸ Kotler ve Armstrong, *a.g.e.*, s.265.

¹⁷⁹ Hisrich ve Peters, *a.g.e.*, s. 218.

¹⁸⁰ Kotler ve Armstrong, *a.g.e.*, s.266.

Test pazarlamasının kullanılması işletmeler açısından bazı dezavantajlar da oluşturmaktadır. Bu dezavantajlardan aşağıda kısaca bahsedilmiştir.¹⁸¹

Yeni bir hizmetin test pazarlaması sırasında karşılaşılabilecek en önemli problem, sonuçların güvenilirliğidir. İstenilen pazar testi sonuçlarına ulaşmış olan bir çok yeni hizmet ticari anlamda başarılı olamamıştır.

Test pazarlamasının uygulanması sonucu oluşan diğer bir problem, test pazarlamasının maliyetidir. Sürecin kendinde büyük yatırımlar yapmanın yanı sıra, havayolu işletmesi tüm diğer maliyetlerini de karşılayabilmelidir. Bununla birlikte, test pazarlamasında işletme çalışanlarının kullanımı sonucunda zaman, yeni hizmet testinin dizaynı, gözlenmesi ve değerlendirilmesine harcanacağı için, diğer hizmet ya da programlardan uzak kalma ihtimali de oluşmaktadır.

Yanlış yansımaların ve aşırı maliyetlerin oluşmasının temel nedeni, test pazarlaması programının temel dizaynındaki kusur ve ihmallerdir. Dizayn sırasında tutarlı olunmalı ve geliştirilmiş planlar izlenmelidir. Testin gerçekleştirilmesi esnasında niteliksiz personel kullanılması ve sonuçların doğru değerlendirilmesi açısından gerekli kriterlerin oluşturulmaması, test pazarlamasından faydalı sonuçlar alınmasını engelleyecek faktörlerdir.

Diğer bir değerlendirme problemi, yeni hizmetin başarısının rastlantı ya da işletmenin çabası sonucunda gerçekleşip gerçekleşmediğinin saptanmasıdır. Yeni hizmeti kimin hangi amaçla aldığının tam ölçütünün bilinmesi, hizmeti sunanlar açısından paha biçilmez bir değer taşımaktadır.

Yeni bir hizmetin test pazarlamasında harcanan süre havayolu işletmesi için maliyet oluşturmanın yanı sıra, rakiplerin de bu hizmetten yararlanması için bir avantaj yaratabilecektir.¹⁸² Havayolu işletmesi test pazarlamasını gerçekleştirirken, rakipleri yeni hizmetin karlılığını azaltabilecek anlamda o hizmete yanıt vermek için yeterli

¹⁸¹ Hisrich ve Peters, *a.g.e.*, s.231-233.

¹⁸² Woodruffe, *a.g.e.*, s.134.

zaman kazanıyor olabileceklerdir. Test pazarlamasının süresi çok kısa tutulduğu takdirde, dağıtım stratejisinin yanlış, eksik ya da tutarsız veriler üzerinde şekil alması söz konusu olabileceken, sürenin çok uzun olması sonucunda da rakiplerin havayolu işletmesinin hizmetine alternatif bir hizmet geliştirmeleri mümkün olabilecektir.

Rakiplerin test alanında promosyon kampanyası gerçekleştirmeleri ya da aynı hizmet sunumunu çok fazla kullanmaları aracılığıyla da test pazarlamasının sonuçlarını bozmaları mümkün olabilmektedir.

Yöntemin uygulanması sonucu oluşan dezavantajlar bir çok işletmenin test pazarlamasından uzaklaşmasına ve hizmeti pazara doğrudan sunmalarına neden olmuştur. Ancak, test pazarlaması, belirli bir yeni hizmetin pazarlama karmasına yönelik pazarın tepkilerini ölçmenin yanı sıra, çeşitli alternatif pazarlama karmalarının denenmesine de fırsat tanımaktadır.¹⁸³

4. 2. 6. Yeni Hizmetin Pazara Tanıtımı

Hizmet geliştirme sürecinin bu aşamasında yeni hizmet pazara tanıtılmak için hazır konuma gelmiştir. Test pazarlamasından elde edilen bilgiler doğrultusunda pazarlama karmasında gerekli görülen değişiklikleri yapan havayolu işletmesi, yeni hizmetin pazara sürülüp sürülmeyeceğine yönelik son kararlarını almalıdır. Sürecin diğer safhalarında yüksek miktarda para harcanmasına ve çaba sarf edilmesine rağmen, bu aşamada hizmeti pazara sunmaktan vazgeçen bir çok işletme örneği bulunmaktadır.¹⁸⁴ Değerlendirmeler sonucunda sürece devam etmek isteyen bir havayolu işletmesinin yeni hizmeti; kime, nerede, nasıl ve ne zaman sunacağına dair kararlar alması gerekmektedir.¹⁸⁵ Bununla birlikte, hizmetin pazara başarılı olarak sunumunda rol oynayan temel faktörler; zamanlama, dikkatli bir biçimde planlanmış ve koordine edilmiş bir örgüt yapısı ve iletişimidir.¹⁸⁶

¹⁸³ Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.274.

¹⁸⁴ Zikmund ve d'amico, 1995, a.g.e., s. 275.

¹⁸⁵ Kotler ve Armstrong, a.g.e., s.266.

¹⁸⁶ Kuczmarski, a.g.e., s.169.

Yeni hizmete yönelik pazarlama karmasının planlanıp uygulamaya konulmasının ardından, hizmet bilgi sisteminin kurulması gerekmektedir. Bu sistem, gerçek sonuçlarla yeni hizmetin planlanan performansını kıyaslamak açısından gerekli olan bilgiyi sağlayacaktır. Yeni hizmet bilgi sistemi; pazarlama yönetiminin belirli sorumluluk alanlarında karar almaya yönelik olarak, iç ve dış kaynaklardan toplanan bilgilerin akışını sağlamak üzere, birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan insanlardan, makinelerden ve prosedürlerden oluşan bir sistemdir. Dolayısıyla, yeni hizmet bilgi sistemi yeni hizmetle ilgili verileri elde etmek ve dağıtmak amacıyla dizayn edilen bir mekanizmadır. Bu veri tabanlarının ve ilgili ayrıntılı pazarlama raporlarının kullanılması, yeni hizmet yöneticisine problemleri daha hızlı teşhis edebilme ve pazarlama karmasında gerekli olan değişiklikleri bir an önce yapabilme olanağı sunacaktır.¹⁸⁷

Pazara tanıtım ve giriş için gerekli olan kararların alınması sırasında, hizmetin çok ya da az bir öğrenme çabası gerektirmesi, giriş ölçeği ve zamanlama gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Aşağıda bu faktörler ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir.¹⁸⁸

4. 2. 6. 1. Çok Öğrenme Gerektiren Hizmetler

Çok öğrenme gerektiren bir hizmet, kullanımı esnasında tüketiciler tarafından çok fazla şey öğrenilmesini gerektirmektedir. Bir hizmet çok fazla öğrenme gerektirdiğinde, havayolu işletmesinin bu hizmeti pazara tanıtması esnasında kaynaklarını yoğun olarak kullanması gerekecektir. Çok öğrenme gerektiren bir hizmetin piyasaya sokulmasına yönelik pazarlama stratejisi, müşterinin hizmeti tam anlamama eksikliği olasılığını ihmal etmemelidir. Bu nedenle, yönetim az öğrenme gerektiren bir hizmete oranla tanıtım aşamasının çok daha uzun süreceğinin bilincinde olmalıdır.

¹⁸⁷ Hisrich ve Peters, *a.g.e.*, s.131.

¹⁸⁸ Aynı, s.417-420.

Çok öğrenme gerektiren bir hizmetin tanıtımı sırasında, pazarlama karmasına yönelik bir kaç önemli konu ortaya çıkmaktadır. Genellikle, havayolu işletmesinin mevcut kaynaklarıyla talebi karşılayabilmeye çalışması nedeniyle fiyatlar yüksek olmakta ve reklamın bilinç oluşana kadar tüketici eğitimi üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir.

Çok öğrenme gerektiren yeni bir hizmet için, yönetimin mevcut modellerinin sayısını en aza indirmesi önem taşımaktadır. Bu durum, öğrenme konusunu kontrol altında tutacak ve hizmet dizaynında oluşabilecek problem riskini de azaltacaktır.

4. 2. 6. 2. Az Öğrenme Gerektiren Hizmetler

Az öğrenme gerektiren hizmetler ise, kullanımları sırasında ya çok az ya da hiç öğrenme gerektirmemektedirler. Bir havayolu işletmesinin uçaklarının iç dizaynını değiştirmesi ya da yeni uçaklar kullanması az öğrenme gerektiren hizmetlere örnek olarak gösterilebilmektedir. Az öğrenme gerektiren bir hizmetin piyasaya tanıtımı, farklı stratejiler gerektirmektedir. Yönetim öncelikle, taklitler ve pazara giriş kolaylığı nedeniyle dağıtımıcılar ve son kullanıcılarla birlikte güçlü bir konum oluşturmak açısından her türlü girişimin yapılmasının gerektiğini göz önünde bulundurmalıdır.

Az öğrenme gerektiren bir hizmetin tanıtım aşaması, çok öğrenme gerektiren bir hizmete göre daha kısa bir zaman gerektirmektedir.

Pazara giriş aşamasında, rakip işletmeler hizmetlerini henüz tanıtmamış olsalar bile, havayolu işletmesi rekabetçi bir avantaj geliştirmek zorundadır. Bu durumda işletmenin daha sıkı bir pazarlama çalışması yürütmesi gerekmektedir. Satış çabaları sırasında medya araçlarının yoğun kullanımı, gerekli olan güçlü marka bilincine ulaşılmasına yardımcı olabilecektir. Az öğrenme gerektiren bir hizmet kapsamında, yönetim açısından pazar hacmi ve payı önemli bir konu durumunda olduğu için, rakipler düzeyinde bir fiyat tespit etmek daha faydalı olabilecektir.

4. 2. 6. 3. Giriş Ölçeği

Hizmet ya da pazarlama yöneticisi, yeni hizmeti pazara tanıtmadan önce; hangi ölçekte faaliyet göstereceğine, pazarın hangi bölümlerine gireceğine ve diğer bölümlere genişleyip genişlemeyeceğine dair kararlar almalıdır. Bu durumda havayolu işletmesinin strateji seçeneği, hizmetin yenilik derecesinin, işletmenin kaynak ve deneyimlerinin, hizmetin potansiyel yaşamının, hizmete olan talebin ve potansiyel rakip saldırıların bir fonksiyonu olabilmektedir. Küçük işletmeler sadece belirli bir alan üzerinde faaliyet göstermeyi tercih ederken, büyük işletmeler genelde hizmetlerini tüm bölge üzerinde pazara sunmaktadırlar.¹⁸⁹

Giriş ölçeği, hizmetin çok öğrenme gerektirip gerektirmediğinin yanı sıra, beklenen yaşam süresine, rekabete giriş kolaylığına ve mevcut dağıtım kabiliyetlerine bağlı olarak da değişmektedir. Hizmetin kısa bir yaşam süresine sahip olacağı düşünüldüğünde, yönetim pazara mümkün olabildiğince hızlı girmek isteyecektir.

Bazı pazarlar için gerekli olan düzenlemeler ya da parasal gereklilikler nedeniyle, rakiplerin bu pazarlara girmesi oldukça güç olabilmektedir. Böyle bir durumda havayolu işletmesi hizmetini piyasaya tanıtmada konusunda daha yavaş bir yaklaşım izleyebilecektir.

4. 2. 6. 4. Zamanlama

Yeni bir hizmetin tanıtımı ya da pazara girişi esnasında dikkat edilmesi gereken bir diğer faktör, zamanlamadır. Zamanlama konusunda tek unsur, mevsimsellik değildir. Havayolu işletmesi rakiplerin hizmet sunumlarını gerçekleştirmelerini bekleyip beklemeyeceğine ve bu doğrultuda pazarlama programında saldırgan bir tavır izleyip izlemeyeceğine karar vermelidir. Yeni bir hizmet için kullanılabilir olan zamanlama stratejilerinin; pazara ilk giriş, piyasaya rakiplerle paralel giriş ve piyasaya geç giriş biçiminde özetlenmesi mümkündür.¹⁹⁰

¹⁸⁹ Kotler ve Armstrong, a.g.e., s.266.

¹⁹⁰ Tek, a.g.e., s.414.

Bu stratejilerin her birisi işletmenin misyonu, mevcut kaynakları ve rekabet ortamıyla yakından ilgilidir. Rekabetin çok yoğun olduğu bir pazar ortamında kaynak eksikliği çeken işletmeler, yeni hizmetlerle pazarda lider olmayı denemek zorundadırlar. Pazara yavaş yavaş girmek isteyen bir işletme ise, pazardaki diğer işletmelerin deneyimlerinden yararlanma imkanına sahip olacaktır.

4. 3. Yeni Hizmetlerin Geliştirilmesi Kapsamında Hizmet Kalitesi

Havayolu işletmelerinin geliştirdikleri yeni hizmetler; büyümenin sağlanması, pazar payının artırılması, müşteri bağlılığın yaratılması, stratejik konum ve imajın güçlendirilmesi gibi amaçlara ulaşma konusunda önemli bir rol üstlenmiş durumdadırlar. Yeni hizmetler geliştirilmesi kapsamında göz önünde bulundurulması gereken en önemli unsur; hizmetlerin pazarın istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve beklentilere cevap verebilecek nitelikte geliştirilmesi ve sunulmasıdır.

Havayolu işletmelerinin pazardaki talebi istenilen biçimde karşılayabilmeleri, kaynaklarını etkin olarak kullanmalarına ve performanslarını arttırmalarına bağlı olmaktadır. Bu nedenle yeni hizmetlerin geliştirilip, pazara sunulmasında modern işletmeciliğin organizasyon, planlama, yürütme ve kontrol ilkeleri doğrultusunda çalışılması ve kalite yönetiminin sistematik olarak hayata geçirilmesi, pazardaki başarı açısından faydalı olabilecek bir unsuru teşkil etmektedir.

Kalite, “üretilen mal ya da hizmetlerin tüketicilerin beklentilerine uygunluğu ya da beklentilerini karşılama derecesi” olarak tanımlanmaktadır.¹⁹¹ Bu uygunluğun sağlanması, herhangi bir üretim sürecinde tesadüflere bırakılmayacak kadar ciddi ve bir o kadar da çok yönlü ilişkileri bünyesinde bulunduran bir konuyu teşkil etmektedir. Bu tanım doğrultusunda, işletmelerin kalite konusuna hizmetlerin geliştirilme aşamasında önem vermeleri, pazarın beklentilerine cevap vermelerini kolaylaştırmanın yanı sıra, amaçlarına da daha emin adımlarla ulaşmalarını sağlayabilecektir.

¹⁹¹ Bovee, Houston ve Thill, a.g.e., s.643.

Günümüzde kalite sağlamanın esası, “kalitesizliğin önlenmesi” olup, hatalar oluştuktan sonra bunların tespit edilmesi ve giderilmesi yerine, hizmetlerin sunumu ve yeni bir hizmetin geliştirilmesi sırasında kaliteyi etkileyen tüm faaliyetler üzerinde kontrol hakimiyetinin geliştirilmesi ilkesine dayanmaktadır. Bu şekli ile kalite sağlama sorumluluğunun işletme çapında çeşitli fonksiyonlar ve görevler arasında dağıtıldığı ve yaygınlaştığı görülmektedir. Dolayısıyla “kalitenin herkesin sorumluluğu olduğu” anlayışından hareketle ve katılımcılık ilkesi de benimsenerek işletme çapında kalite sağlama çalışmalarına başlanması, sektördeki rekabetçi yapı karşısında tutunabilmek açısından gerekli bir unsuru oluşturmaktadır.¹⁹²

4. 3. 1. Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesi Modeli

Hizmet kalitesi, bir işletmenin müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçme yeteneğidir. Bu kapsamda müşteri beklentilerini “müşterilerin arzu ve istekleri” ya da “müşterilerin hizmet üreticisinin ne sunduğu yerine ne sunması gerektiği konusundaki fikirleri” olarak tanımlamak mümkündür. Hizmet kalitesi, müşterilerin istekleri doğrultusunda ne derece bir performans gösterildiğinin saptanması ile ölçülebilmektedir. Ancak ölçülen performans, algılanan performans düzeyine işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle gerçekleşen fiili performans yerine müşterilerin algıladıkları performans düzeyi önem taşımaktadır. Hizmet kalitesinin basit bir formül yardımıyla ölçülmesi açısından aşağıdaki formül yararlı olabilecektir.¹⁹³

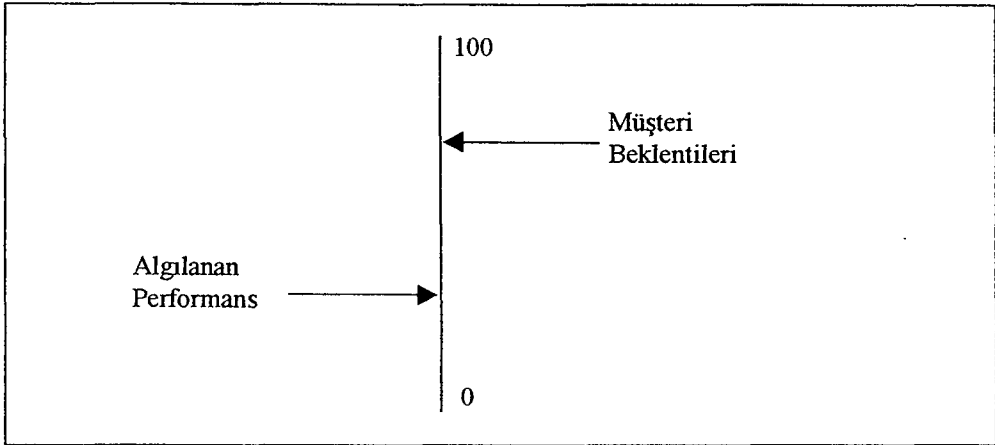
$$\text{Hizmet Kalitesi} = \frac{\text{Algılanan Performans} \times 100}{\text{Talep Edilen Beklenti}}$$

Hizmet kalitesinin %100’ün altında bulunması, hizmetin eksik gerçekleştirildiğini ortaya çıkarmaktadır.

¹⁹² Nurettin Peşkirioğlu, “Hizmet Sektöründe Kalite, Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerine Uyarlanması,” *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı: 1614, (1993), s.143.

¹⁹³ Martin Christopher, Adrian Payne ve David Ballantyne, *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer and Marketing Together*, (Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1991), s.89.

Pazarlama stratejisi kapsamında, hizmet kalitesi konusunda yapılması gereken, algılanan performans düzeyi ile müşteri beklentilerinin denge içinde tutulmaya çalışılmasıdır. Şekil 11, beklentiler ile algılanan performans düzeyinin uyum içerisinde olmadığı bir durumu göstermektedir. Böyle bir durumda işletme öncelikle algılanan performans düzeyinin neden düşük olduğunu inceleyerek, fiili performansın gerçekten düşük olup olmadığını ortaya koymalıdır. Hizmetin herhangi bir aşamasında yaşanan kötü bir deneyim, performans üzerinde olumsuz düşüncelere sahip olunmasına neden olabilecektir. Bununla birlikte işletme, müşteri beklentilerinin etkin olarak yönetilip yönetilmediğini ve talep edilen unsurların işletmenin yetki kapsamı içerisinde olup olmadığını da kontrol etmelidir. Bazen işletme çalışanlarının, müşterilere, işletmenin gerçekleştiremeyeceği sözler vermesi mümkün olabilmektedir.¹⁹⁴



Şekil 11. Performans/Beklenti Karşılaştırması

Christopher, Payne ve Ballantyne, a.g.e., s.90.

Kalite sağlama çalışmaları, gelişimini sanayi sektörü içinde sürdürmekle birlikte, hizmet sunumlarında kalite sağlamanın nasıl olması gerektiği hususu günümüzde büyük önem kazanmıştır. Ancak hizmet üretiminde kalitenin tanımlanmasında karşılaşılan güçlükler ve hizmetin geliştirilerek sunulduğu süreçte kaliteyi etkileyen unsurların sanayi sektöründeki kadar somut olmayışı ile hizmeti verenle hizmeti alan arasındaki ilişkinin, yani arz ve talebin buluşmasındaki farklılık bu sektör için kalite yönetimi modellerinin geliştirilmesini gerektirmiştir.¹⁹⁵

¹⁹⁴ Aynı, s.90.

¹⁹⁵ Peşkircioğlu, a.g.e., s.143.

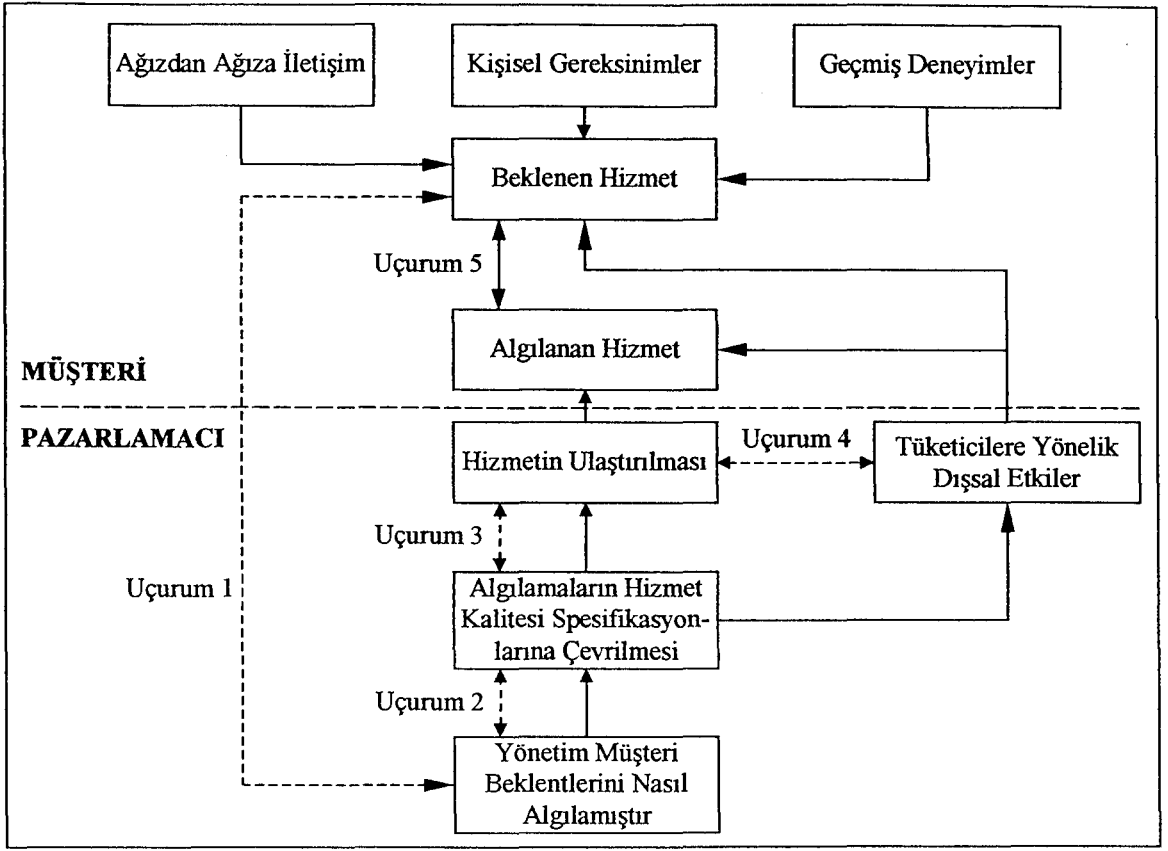
Şekil 12’de verilmiş olan, Parasuman-Zeithaml-Berry tarafından geliştirilen hizmet kalitesi modeli¹⁹⁶ bu konuda oldukça faydalı olabilecektir. Bu modele göre, müşterilerin beklentileri ile deneyimlerinin uyumlaştırılması, algılanan kaliteyi oluşturmaktadır. Bu ikisi arasında oluşabilecek herhangi bir uyumsuzluk ise “kalite uçurumu”nu teşkil etmektedir. Algılanan kalite, müşterinin taktirinde olduğu için, müşterinin hizmet hakkında düşündükleri, gerçek olarak kabul edilmelidir. Bununla birlikte bir müşterinin hizmetten beklentilerini; ağızdan ağıza iletişim, kişinin geçmiş deneyimleri, kişisel gereksinimler ve reklam-promosyon faaliyetleri gibi faktörler etkileyebilmektedir.

Hizmet kalitesi modeline göre, kalite eksikliğine yol açabilecek dört adet uçurum bulunmaktadır.

- Uçurum 1: Müşteri beklentileri ile yönetimin müşteri beklentilerini algılayışı arasındaki farklılık sonucunda oluşmaktadır.
- Uçurum 2: Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile hizmet kalitesi spesifikasyonları arasındaki farklılık sonucunda oluşmaktadır.
- Uçurum 3: Hizmet kalitesi spesifikasyonları ile ulaştırılan hizmet arasındaki farklılık sonucunda oluşmaktadır.
- Uçurum 4: Hizmetin ulaştırılması ile müşterilere hizmet hakkında iletilenler arasındaki farklılık sonucunda oluşmaktadır.

Modeldeki, müşteri beklentileri ve algılanan hizmet arasında meydana gelen uçurum beş ise, yukarıda verilen dört uçurum nedeniyle meydana gelmektedir.

¹⁹⁶ Christopher, Payne ve Ballantyne, a.g.e., s.70,91.



Şekil 12. Hizmet Kalitesi Modeli

Christopher, Payne ve Ballantyne, a.g.e., s.91.

4. 3. 2. Kalite Sistemi

Kalite sistemi, kalite yönetiminin uygulanması için gerekli olan örgütsel yapı, sorumluluk, prosedür, işlem ve kaynaklar bütünü olarak tanımlanmaktadır.¹⁹⁷ Yeni hizmetlerin geliştirilmesi kapsamında kalite sisteminin yapılandırılması; hizmet sunumunun kalitesini etkileyen tüm fonksiyonel işlemler açısından yeterli kontrol ve güvenceyi sağlayacak ve kalitesizliğe neden olan problemlerin oluşması önleyecek nitelikte olmalıdır.

Hizmet sunan bir işletmede kalite sisteminin işleyişi şekil 13'de gösterilen "kalite halkası" üzerinde tanımlanmıştır. Kalite halkasını oluşturan bileşenler ve aralarındaki ilişkilerin havayolu işletmeleri açısından da geçerli olabilecek bir kalite sistemi mekanizmasını tanımladığı düşünülmektedir. Yeni hizmet geliştirme süreci kapsamında kalite halkasını tanımlayan bir havayolu işletmesi; geliştirmeyi düşündüğü hizmete olan pazar talebini önceden belirleyebilecek ve amacını bu doğrultuda ortaya koyabilecektir. Bununla birlikte hizmetin özellikleri ve sunumu için gereken ekipman ve personel tanımlanarak, hizmet sunumu ile ilgili anahtar faaliyetlerin ve değerlendirme kriterlerinin de teşhis edilmesi mümkün olabilecektir. Bu kapsamda, yeni bir hizmet geliştiren havayolu işletmesinin kalite halkasını tanımlaması, hizmetin pazara sunumu esnasında kaynaklarını daha etkin kullanmasına imkan tanıyarak, pazarda başarı şansının daha yüksek olmasını sağlayabilecektir.

Bir havayolu işletmesinde oluşturulacak kalite sistemi içinde bulunması gereken yapısal elemanları aşağıdaki biçimde tanımlamak mümkündür.¹⁹⁸

Pazarlama sorumluluğu.- Sunulan hizmete olan ihtiyaç ve talebin belirlenmesini kapsamaktadır. Pazarlama, hizmete olan talebi belirlerken, alıcıların bu hizmetin kalitesine ilişkin beklentilerini de ortaya koymaktadır.

¹⁹⁷ Steven S. Kuwahara, *Quality Systems and GMP Regulations for Device Manufacturers: A Practical Guide to U. S. , European, and ISO Requirements*, (Wisconsin: ASQ Quality Press, 1998), s.21.

¹⁹⁸ Peşkirioğlu, a.g.e., s.149-150.

Hizmet özeti.- Pazar araştırması sonuçlarını, analizini ve hizmeti sunacak işletmenin yükümlülüklerini içermektedir. Bununla birlikte bir hizmet özeti; alıcıların ihtiyaçları ve hizmet şartları cinsinden ilgili hizmet işletmesinin yeterlilikleri ile hizmet tasarımının temeli olan talimatlardan oluşmaktadır.

Tasarım işlemi.- Hizmetin tasarlanması işlemi, hizmet özetinin hizmet işletmesinin seçeneklerini de (amaç, politika, maliyet) kapsayacak şekilde, hizmet ve hizmet dağıtımını için şartnamelere çevrilmesidir.

Hizmet şartnamesi.- Verilecek hizmetin tam ve açık ifadesi olup; alıcı değerlendirmesine tabi olan hizmetleri ve her hizmet için kabul edilebilirlik standartlarını içermektedir.

Hizmet verme şartnamesi.- Hizmet verme metodları ve ilgili prosedürleri aşağıdaki unsurları tanımlamaktadır:

- Hizmet performansını ve kalitesini doğrudan etkileyen özelliklerin tanımı
- Hizmet verme özellikleri için kabul edilebilirlik standartları
- Hizmetin verilebilmesi için gerekli teçhizat ve malzemenin türü, niteliği ve miktarı
- Gerekli personelin sayı ve nitelikleri
- Dışarıdan temin edilecek malzeme ve hizmetlerin tedarikçilerinde aranacak kalite güvencesi şartları.

Hizmet verme şartnamesi; hizmet veren işletmenin amaç ve politikaları ile birlikte gerekli güvenlik ve yasal koşulları da göz önüne almalıdır.

Kalite kontrol şartnamesi.- Hizmetin sürekli olarak hizmet şartnamesinin gerekleri ile uyumlu olmasını ve hizmetin müşteri tatminini sağlaması amacıyla, hizmet işlemlerinin etkin kontrolünün nasıl yapılması gerektiğini tanımlamaktadır. Kalite kontrol şartnamesi aşağıda belirtilen unsurları içermektedir.

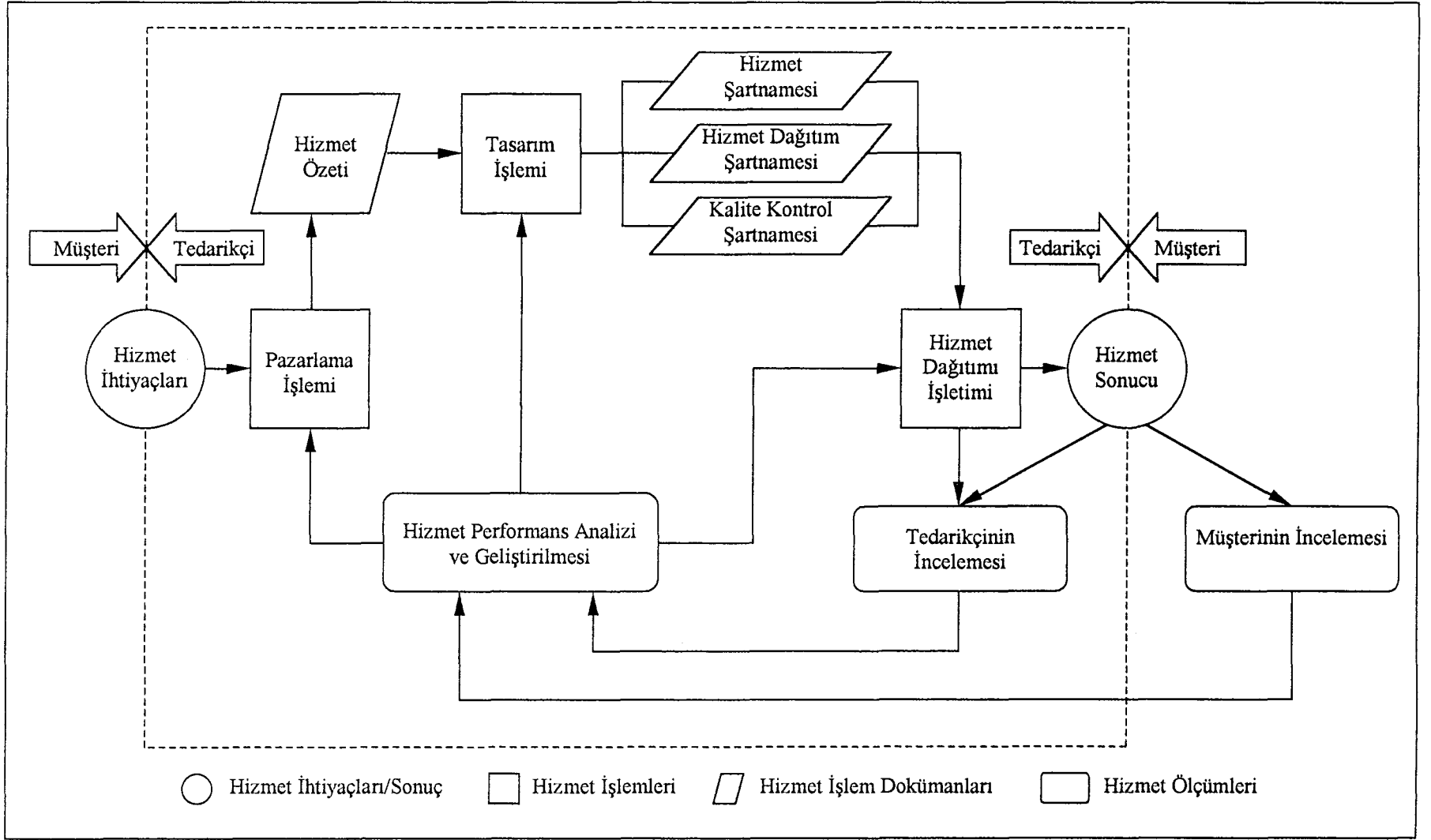
- Hizmetin verilmesi ile ilgili anahtar faaliyetlerin tanımlanması
- Anahtar faaliyetler üzerinde yapılacak olan ölçüm ve kontrollerin belirlenmesi amacı ile bu faaliyetlerin analizi
- Belirlenen özelliklere ilişkin ölçüm ve kontrol metodlarının tanımlanması

Hizmet verilmesi.- Alıcının hizmeti alması ve ihtiyacının tatmin edilmesidir. Hizmet verilmesinin gerekleri aşağıda belirtilen unsurları içermektedir:

- Hizmet verme şartnamesine bağlılık
- Hizmet verme şartnamesine uyulduğunun gözlenmesi
- Sapmaların ve nedenlerinin belirlenmesi, giderilmesi ve şartnameye uygunluğun sağlanması

Tedarikçinin hizmet kalitesini incelemesi.- Hizmet verme sürecinde kalite kontrolün bir parçası olarak tedarikçi (hizmet veren işletme) verilen hizmetin sonuçlarını incelemektedir. Bu inceleme, aşağıda belirtilen faaliyetleri kapsamaktadır:

- Alıcıların hoşnutsuzluğu ve istenmeyen eğilimlerin önlenmesi için neler yapılması gerektiğinin belirlenmesi
- Personelin kendi kendisini değerlendirmesi
- Şartnamelerin yeterliliğinin değerlendirilmesi



Şekil 13. Hizmet Kalite Halkası

Alıcının hizmet kalitesini incelemesi.- Hizmet kalitesinin son ölçümü alıcının incelemelerinden oluşmaktadır. Alıcının reaksiyonu hemen ya da daha sonra oluşabilecektir. Hizmetin alıcı tarafından incelenmesinde objektif değerlendirmeler önem taşımaktadır.

Müşteri memnuniyeti, standartlar ve hizmet veren işletmenin ahlaki değerleri ile uyumlu olmalıdır. Müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi; yukarıda tanımlanmış olan hizmet özeti, şartnameler ve hizmet verme işleminin alıcı ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı üzerinde odaklaşmalıdır.

Hizmet performans analizi ve geliştirilmesi.- Kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak ve hizmet kalitesini geliştirmek için performans analizinin ve değerlendirilmesinin yapılması gerekmektedir. Bunun için gerekli veri ve bilgilerin ilgili kaynaklardan toplanabilmesi amacı ile yönetim bir bilgi sistemi kurmalıdır. Hizmet performans analizi için gerekli veri ve bilgilerin aşağıdaki kaynaklardan sağlanması mümkündür.

- Tedarikçi incelemesi
- Alıcı incelemesi
- Kalite sisteminin denetimi.

Bu verilerin analizi; hizmete ilişkin olarak önceden tanımlanmış olan koşulların hangi ölçüde başarıldığını ölçerek, hizmet kalitesinin geliştirilmesi için olanakları belirleyecek ve sunulan hizmetin etkinlik ve yeterliliğini gösterecektir.

Havayolu işletmelerinin kalite sistemini yukarıda belirtilen esaslar çerçevesinde kurulabilmeleri açısından, yönetim yapılarının uygun olması gerekmektedir. Böyle bir sistem; kararların sürekli olarak üst kademelere bırakılmadığı ve sadece katı kurallar sistemini uygulamak için verilmediği ortamlarda geliştirilebilecektir. Bununla birlikte

böyle bir sistemin kurulması ve işletilmesi sektörde bu alanda eğitilmiş yöneticilerin bulunmasını da gerektirmektedir.

4. 3. 3. Havayolu İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Arttırma Çalışmaları

Hizmet kalitesini, hizmeti sunan ile hizmeti alanın ara kesitindeki teknik ve beşeri faktörler ile ilgili bir unsur olarak değerlendirmek gerekmektedir. Bu durum hizmet kalitesinde insan unsurunu ön plana çıkararak daha fazla önem kazandırmıştır.

Müşteriye sunulan hizmetlerin kalitesi ve değeri, müşteri memnuniyetini büyük ölçüde etkilemektedir. Bununla birlikte, hizmetlerin kalitesi ve değeri, tatmin olmuş, bağlı ve verimli personel tarafından gerçekleştirilmektedir. Personel memnuniyeti, personelin söz konusu çıktıları müşterilere iletimini sağlayan yüksek kaliteli hizmetlerin bir sonucudur. Dolayısıyla çalışan personelin verimliliği, hizmet kalitesini arttırıcı bir unsur oluşturmaktadır.¹⁹⁹

Verimlilik; bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların –emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi-etken kullanımını diye tanımlanmaktadır. Üretim tipi, politik ya da ekonomik sistem ne olursa olsun, verimlilik tanımı değişmemektedir. Bu nedenle, verimlilik farklı kişiler için farklı anlamlara gelmekle birlikte, temel kavram daima, üretilen mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesi ile bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak kalmaktadır.²⁰⁰

Verimlilik, sosyal ve ekonomik kavramlarla birlikte ele alınmalıdır. Çalışanların işe karşı tutumları ve başarıları; amaçların planlanması, süreçlerin uygulanmasına

¹⁹⁹ James L. Heskett ve diğerleri, "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*. Cilt no: 72. Sayı no: 2, (Mart-Nisan 1994), s.165.

²⁰⁰ Joseph Propenko, *Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı*. Çeviren: Olcay Baykal, Nevda Atalay ve Erdemir Fidan, (İkinci Basım. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 476, 1992), s.3.

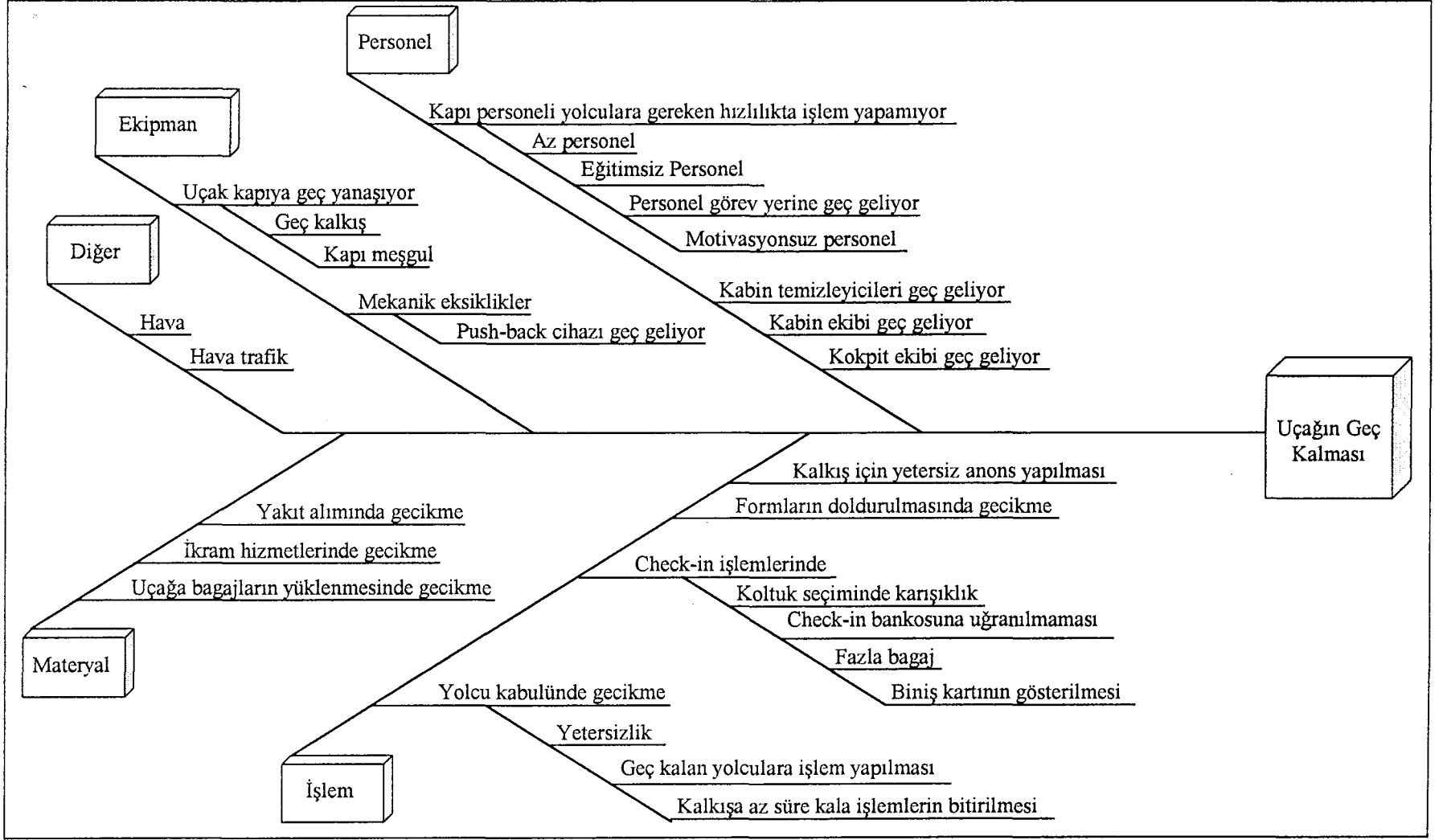
katılımların sağlanması ve verimlilikten doğan kazançların paylaşılmasıyla iyileştirilebilecektir.²⁰¹

Verimlilik ve kaliteli hizmet kavramları, havayolu işletmelerinin başarı kriterlerini gösteren iki önemli faktörü oluşturmaktadır. Özellikle uzun dönemde kaynaklarını verimli kullanmayan, kaliteli hizmet sunmayan ve bunun sonucunda müşterilerini memnun edemeyen havayolu işletmelerinin başarılı olmaları ve hedeflerine ulaşmaları oldukça zor olacaktır. Verimliliğin ve kalitenin artırılabilmesi için, havayolu işletmeleri yöneticilerinin düşük kalite ve verimlilik belirtilerini fark edebilecek yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir. Çoğu yönetici işletmelerinde düşük kalite ve verimlilik belirtileriyle karşılaşınca bu konularla ilgilenmek zorunda kalmaktadır.²⁰² Check-in işlemlerinin çok uzun sürmesi, bagajların ayırımında ve uçağa yüklenmesinde hataların yapılması, kabin ekibinin uçağa geç gelmesi, hızlı personel değişimi, iş kazaları, grevler, huzursuzluk ve şikayetler, standart altı kalite ve hizmet sunumu, müşteri memnuniyetsizlikleri, işletmenin hizmetine olan talebin azalması gibi faktörler, havayolu işletmeleri açısından düşük verimlilik ve kalite göstergeleri olabilecektir.

Şekil 14’de verilen balık kılçığı diyagramı, bir havayolu işletmesi açısından son derece önemli bir konu durumunda olan zamanında kalkışın sağlanamamasının nedenlerini göstermektedir. Tüm bu faktörler, işletme için düşük verim ve kalitenin nedenlerine işaret etmektedir.

²⁰¹ Aynı, s.5.

²⁰² Fevzi Okumuş, “Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları,” *Verimlilik Dergisi*. Özel Sayı:1614, (1993), s.165.



Şekil 14. Uçakların Geç Kalkış Sebepleri

Havayolu işletmelerinde maliyetlerin düşürülmesi ile kalite ve verimliliğin artırılması amacıyla değişik çalışmaların yapılması mümkündür. Ancak maliyetlere, kaliteye ve verimliliğe etki eden en önemli faktörün işgücü olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle yapılacak çalışmalarda öncelikle işgücü verimliliğinin ve işgücü kalitesinin artırılmasına çalışılmalıdır. Aksi takdirde, yapılacak diğer verimlilik ve kalite artış çalışmaları yetersiz kalabilecektir. İşgücü verimliliğinin ve hizmet kalitesinin artırılması konusunda yapılabilecek çalışmalar genel olarak; modernizasyon, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi, personelin seçimi ve istihdamı, eğitimi, organizasyonu, yönetilmesi ve etken bir kontrol sisteminin kurulmasını içermektedir. Aşağıda bu unsurlar kısaca açıklanmıştır.²⁰³

Modernizasyon.- Teknolojik yenilikler, daha yüksek verimlilik ve kalite için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Yeni hizmetlerin geliştirilmesinde ve yeni pazar alanlarının ortaya çıkarılmasında modernizasyonun önemi büyüktür. Havayolu işletmeleri açısından bilet satışları, check-in, kabin içi ikram ve eğlence gibi aşamalar, modernizasyon çalışmaları ile daha kolay ve etken yürütülebilecektir.

Havayolu işletmelerinin hizmet sunumunda müşteri ilişkilerinin önemi büyük olmasına karşın, bir çok alanda modernizasyon imkanları mevcut olup, bu imkanların kullanımı teknolojik yeniliklerle her geçen gün artmaktadır. Bu sayede havayolu işletmelerinde önemli ölçüde maliyet kısıtlamaları ve verimlilik ile kalite artışları sağlanabilecektir. Uçağın mutfağında kullanılan fırınların ya da rezervasyonda kullanılan bilgisayarların, işletmenin verimliliğine ve hizmet kalitesine önemli etkileri olacaktır.

Çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi.- Havayolu işletmeleri açısından sunulan hizmetin kalitesini düşürmeden, işin daha az zamanda, basit ve kolay metodlarla yapılması için çalışmaların yapılması mümkündür. Çalışma alanlarının personelin rahat ve huzurlu olarak çalışmasını sağlayacak biçimde düzenlenmesi ile gerekli araç ve

²⁰³ Aynı, s.167.

gereçlerin eksiksiz temin edilmesi, verimliliği ve hizmet kalitesini arttıracak faktörler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte iş analizi ve iş etüdü gibi çalışmaların yapılması da önemli ölçüde verimlilik artışları sağlayabilecek ve kaliteli hizmet sunumunu gerçekleştirebilecek unsurları oluşturmaktadır.

Personelin yönlendirilmesi.- Bu konu; personel seçimi ve istihdamı ile personel eğitimi başlıkları altında ele alınmıştır.

Personel Seçimi ve İstihdamı: Havayolu işletmeleri mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, işgücü planlaması yapmalı ve personel politikaları uygulamalıdır. Özellikle, işe göre personel seçimi ve istihdamı ilke haline getirilmelidir. Müşterilere hizmet etmek ve onları memnun etmek açısından işe alınacak personelin mesleğini sevmesi ve insan ilişkilerinde başarılı olması, müşteri memnuniyetini arttıracak unsurları oluşturmaktadır.

Personel Eğitimi: Verimlilik her şeyden önce çalışanların bilinç sorunu olup, emek kalitesi ile yakından ilgilidir. Bu nedenle çalışanların eğitimleri büyük önem taşımaktadır. Mesleki ve teknik eğitim verimliliği, hizmet kalitesini önemli ölçüde etkileyen bir faktör durumundadır. Bir üretim girdisi olan işgücünün niteliğini arttırmak ve yeteneklerine uygun bir işte çalışmasını sağlamak, verimliliğin ve kalitenin temel boyutunu göstermektedir. Eğitim, işgücünün niteliğini arttırarak verimliliği ve kaliteyi doğrudan etkileyecektir.

Personelin organizasyonu.- Organizasyon, işletmenin amaçlarına en kolay biçimde ulaşabilmek için yapılacak işleri, görevleri ve sorumlulukları personele yetkilerine göre dağıtmak ve kimin nelerden kime karşı sorumlu olduğunu göstermektir. Diğer bir tanıma göre organizasyon; işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılacak faaliyetleri tespit etmek, benzer faaliyetleri gruplamak, faaliyetleri yerine getirecek kişileri görevlendirmek ve bunlar arasında bir düzen sağlamaktır.

Havayolu işletmelerinde kaliteli hizmetin ve verimliliğin sağlanabilmesi için organizasyon ilkelerine uyulması gerekmektedir. Öncelikle işletme amaçları kesin olarak belirlenmeli ve çalışanlar bu ortak amaçlar doğrultusunda yönetilmelidirler. Çalışanların yetki ve sorumlulukları belirlenerek, işbirliği içinde çalışmalarını sağlanmalıdır. Yöneticilerin denetleyeceği ast sayısının belirlenmesi kapsamında, işin niteliği ve çalışanların olgunluğu göz önünde bulundurularak, uygun bir sayı ile sınırlandırılmalıdır.

Yöneltme ve motivasyon.- Havayolu işletmelerinde yöneltme fonksiyonu; liderlik, iletişim ve motivasyon faaliyetlerini içermektedir. Yöneticilerin tutum ve davranışlarının, personel verimliliği üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle havayolu sektöründe çalışan yöneticilerin personele karşı olan tutum ve davranışlarında samimi, içten, yardımsever, dürüst ve disiplinli olmaları beklenmektedir. Ayrıca işletme politikaları ve personeli ilgilendiren konularda personele yazılı ve sözlü olarak bilgi verilip, fikirlerinin alınması gerekmektedir. Havayolu işletmelerinde hizmet kalitesi ve personel verimliliğine etki eden önemli hususlardan biri de motivasyondur. Personelin işinde istekle ve yüksek moralle çalışarak verimli ve kaliteli hizmet üretmesi istendiği takdirde, personel motivasyonu konusuna gereken önemin verilmesi gerekmektedir.

Etken ve çok yönlü bir kontrol sistemi.- Havayolu işletmelerinde yöneticiler, personeli, verilen hizmetlerin kalitesini, müşterilerin memnuniyet derecelerini, maliyetleri ve gelirleri kontrol etmek zorundadırlar. Yöneticiler, kontrol fonksiyonunu yerine getirirken kişisel gözlemlerini göz önünde bulundurabilecekleri gibi, sektörle ilgili standart oranlardan, finansal ve mali yönetim raporlarından da faydalanabileceklerdir.

Kontrol faaliyetlerinin sürekli ve dinamik olması, yapılan hataların tespit edilmesini ve gereken önlemlerin alınmasını her aşamada mümkün hale getirebilecektir.

BÖLÜM 5

TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN YENİ HİZMET GELİŞTİRME UYGULAMALARI

5. 1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Sınırlılıkları, Kapsamı ve Yöntemi

5. 1. 1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, Türk tescilli havayolu işletmelerinin mevcut pazar yapılarının ve pazarlama uygulamalarının incelenerek, buna bağlı olarak ne derece yeni hizmet geliştirme çalışmalarında bulduklarının saptanması amaçlanmıştır.

Yapılan araştırma, ayrıntılı olarak aşağıdaki sorulara cevap aramaktadır:

- Havayolu işletmelerinin faaliyet gösterdikleri pazarın özellikleri nelerdir ve müşterileri kimlerden oluşmaktadır?
- Ayrı pazar bölümleri için uyguladıkları pazarlama karmaları nelerdir?
- İşletmelerin yeni hizmetlere bakış açıları nasıldır?
- Yeni hizmet geliştirme çalışmaları kapsamında uyguladıkları belirli bir süreç var mıdır?
- İşletme içerisinde yeni hizmet geliştirme çalışmaları hangi departman içerisinde ele alınmaktadır?
- Mevcut ve yeni hizmetler için, hizmet kalitesine yönelik yapılan çalışmalar neleri içermektedir?

5. 1. 2. Araştırmanın Önemi

Havayolu işletmeleri arasında yaşanan yoğun rekabet ortamı; işletmelerin müşteri ve pazar analizlerinde bulunarak, sektörün dinamik yapısı nedeniyle gelecekte müşteri beklentilerinde oluşabilecek değişiklikleri göz önüne almalarını gerektirmektedir. Çoğu işletme; uçulan hat, frekans ve uygulanan fiyat yapısı itibariyle benzer bir biçimde faaliyet göstermektedir. Ancak, bilinçli alıcıların oluşması nedeniyle, rekabetçi ortam içerisinde ayakta durabilmek, yaratılan farklılıklarla mümkün olabilecektir. Bu farklılık ise, yeni hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulmasıyla sağlanabilecektir. Bunun yanı sıra, sektördeki fiyatların kararlılığı ve işletmelerin fiyat indirimleri yoluyla rekabet etmek istememeleri, havayolu işletmelerini fiyat dışı bir rekabet aracı olarak yeni hizmetler geliştirmeye yöneltmektedir. Yapılan literatür çalışmaları sonucunda, havayolu işletmeleri açısından yeni hizmet geliştirme çalışmalarına rastlanmamış olması, araştırmanın önemini ve gerekliliğini ortaya koymaktadır.

5. 1. 3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma sırasında yapılan literatür araştırmaları sonucunda, havayolu işletmeleri açısından, sınırlı sayıda kaynağa ulaşılmıştır.

Görüşme formunun kullanıldığı bu araştırmada, soruların kime yöneltileceği önemli bir konu olarak ele alınmıştır. Araştırmanın organizasyonun değişik kademelerinde uygulanması ve her bir kademenin sonuçlarının ayrı ayrı değerlendirilmesi; kişisel değerleme farklarının ortaya konulmasını ve gerçeğin daha yansız bir şekilde saptanmasını sağlayacaktır. Ancak zaman ve kontrol güçlükleri oluşabileceğinden dolayı, görüşmeler işletmenin görüşünü yansıtabileceği düşünölen üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilmiştir.

Görüşme formunda yer alan bazı sorular, işletme bünyesinde tutulması gereken bilgiler olarak değerlendirildiğinden dolayı, her soru her işletme tarafından cevaplandırılmamıştır.

5. 1. 4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne kayıtlı 12 işletmenin 7'si ile gerçekleştirilmiştir. İşletme seçiminde kıstas olarak, taşınan yolcu miktarı, filo kapasitesi ve pazar payı ele alınmıştır. Görüşme yapılan işletmelerin isimleri şu şekildedir: Türk Hava Yolları, İstanbul Havayolları, Onur Air, Air Alfa, Pegasus, Sun Express ve Air Anatolia.

Araştırma, işletmelerle ilgili tanıtıcı bilgiler ve durum saptaması olarak iki bölümden oluşmaktadır. Araştırma yöntemi, derinlemesine görüşme metoduna dayanmaktadır. 38 sorudan oluşan görüşme formu, genel müdür, genel müdür yardımcısı ya da ilgili departman yöneticisi gibi üst düzey yöneticilere uygulanmıştır. Bununla birlikte işletmelerle ilgili tanıtıcı bilgilerin yer aldığı bölümlerde; Türk Hava Yolları 1997 faaliyet raporu, DHMİ 1996-97 istatistiği ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden alınan bilgiler, kaynak olarak kullanılmıştır.

5. 2. Bulgular ve Yorum

5. 2. 1. Havayolu İşletmelerinin Genel Yapısı

5. 2. 1. 1. Sermaye Yapısı

Türk Hava Yolları dışında bütün havayolu işletmeleri özel sektöre ait bulunmaktadır. Sun Express havayolu ise, Türk Hava Yolları ile Condor işletmesinin ortaklaşa sahip olduğu tek yabancı hisseli işletme olarak pazarda faaliyet göstermektedir. İşletmelerin sermaye paylaşımları tablo 5'de gösterilmiştir.

Özel sektöre ait havayolu işletmeleri arasında Pegasus hariç olmak üzere, diğer işletmelerin sahipleri ya tur operatörleridir ya da bu işletmelere ait tur şirketleri mevcut bulunmaktadır. Dolayısıyla tur operatörleri ile bu işletmeler arasında sahiplik ilişkisi bulunmaktadır.

Tablo 5. İşletmelerin Sermaye Paylaşımları

Türk Hava Yolları	İstanbul Havayolları	Onur Air	Air Alfa	Pegasus	Sun Express	Air Anatolia
%98,2: Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	%90: Bir kişi çoğunluk hisseye sahip	%95: Ten Tur	%99,99: Kombassan Holding	%85: Yapı Kredi	%40: Türk Hava Yolları	%100: 5 ortak arasında farklı oranlarda paylaşılmış
%1,8: Halka arz edilmiş durumda	%10: 15 kişi arasında paylaşılmış	%5: Özel Şahıslar	%00,01: Özel Şahıslar	%15: Silkar Holding	%40: Condor ve Neckermann %20: Özel Şahıslar	

5. 2. 1. 2. Çalışan Personel Sayısı

Türk Hava Yolları'nda 1997 yılı sonu itibariyle toplam 8959 personel çalışmaktadır. Türk Hava Yolları dışındaki diğer işletmeler arasında ise, en fazla personel 2500 kişi ile İstanbul Havayollarında çalışmaktadır. İstanbul Havayollarını takiben personel sayısı açısından Onur Air, Air Alfa, Pegasus, Sun Express ve Air Anatolia yer almaktadır. İşletmelerde çalışan toplam personel sayısı tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. İşletmelerin Personel Sayıları

Türk Hava Yolları	İstanbul Havayolları	Onur Air	Air Alfa	Pegasus	Sun Express	Air Anatolia
8958	2500	1013	551	404	290	210

5. 2. 1. 3. Filo Yapısı

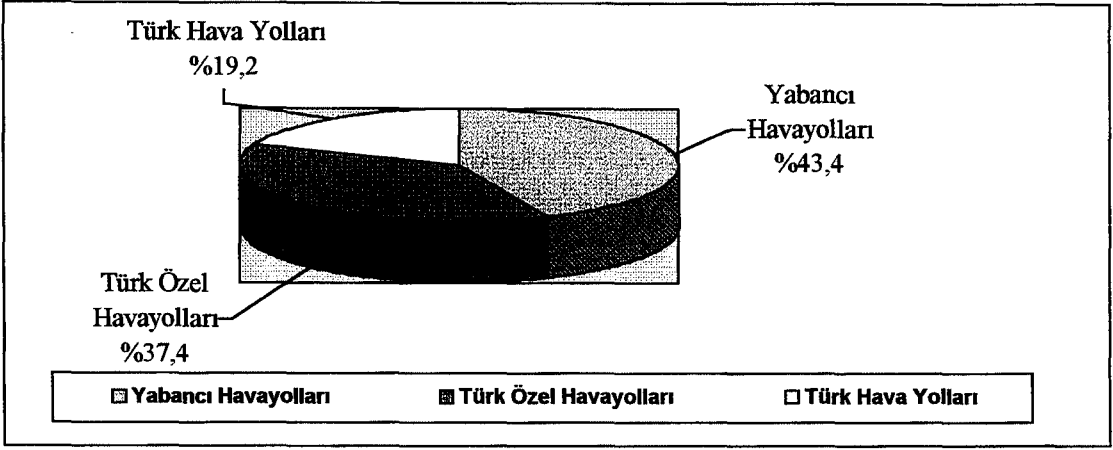
Ek 2, görüşme yapılan havayolu işletmelerinin filo yapılarını içermektedir. Bu kapsamda Türk Hava Yolları 67 uçak ile birinci sırada yer alırken, bunu sırasıyla İstanbul Havayolları, Onur Air, Pegasus, Air Alfa, Sun Express ve Air Anatolia takip etmektedir.

Temmuz 1998 itibariyle, Türk tescilli havayolu işletmelerinin filo yapıları içerisinde Türk Hava Yolları'na 67, özel sektör işletmelerine 68 uçak ait olmak üzere, toplam 135 uçak bulunmaktadır. Bununla birlikte 23052 toplam koltuk kapasitesinin 10306'sı Türk Hava Yolları'nın, 12746'sı ise; özel sektör işletmelerinin filoları içerisinde yer almaktadır.

5. 2. 1. 4. Pazar Payı Dağılımı

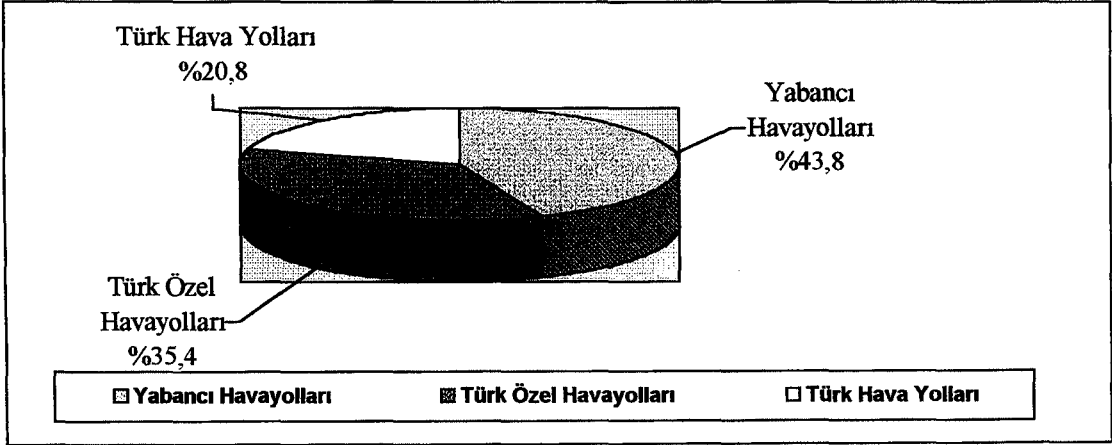
1997 yılında dış hat yolcularının %43,8'ini yabancı havayolu işletmeleri, %56,2'sini ise Türk tescilli işletmeler taşımış bulunmaktadır. Özel sektör havayolu işletmelerinin toplam koltuk kapasitesi Türk Hava Yolları'na göre daha yüksektir. Bu doğrultuda dış hat yolcularının %35,4'ü özel havayolu işletmeleri, %20,8'i ise Türk Hava Yolları tarafından taşınmıştır. Bir önceki yıla göre, Türk Hava Yolları'nın payı 1.6 puan artarken, yabancı havayolu işletmelerinin payı aynı oranda kalmış, özel havayolu işletmelerinin payı ise 2 puan azalmıştır.

Şekil 15; 1996 yılı, şekil 16 ise; 1997 yılı dış hat pazar dağılımını göstermektedir.



Şekil 15. 1996 Yılı Dış Hat Pazar Dağılımı

Türk Hava Yolları, a.g.e., s.14.

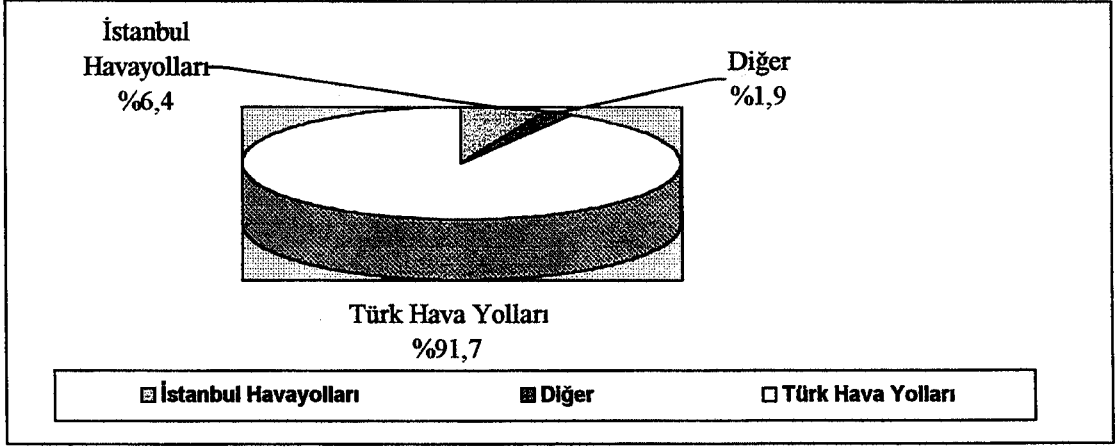


Şekil 16. 1997 Yılı Dış Hat Pazar Dağılımı

Türk Hava Yolları, a.g.e., s.14.

İç hat yolcu taşımacılığında özel sektör işletmelerinin payı Türk Hava yolları ile kıyaslandığında çok düşük kalmaktadır. Gerçek anlamda tarifeli sefer uygulayan tek işletme, Türk Hava Yollarıdır.

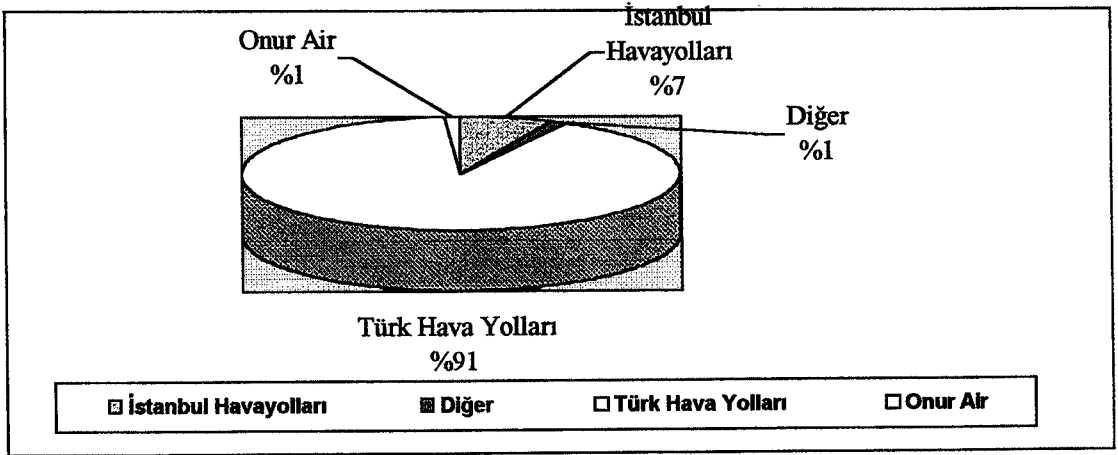
Şekil 17'de görüldüğü üzere, 1996 yılında iç hat yolcularının %91,7'si Türk Hava Yolları, %6,4'ü İstanbul Havayolları ve %1,9'u diğer özel sektör işletmeleri tarafından taşınmıştır.



Şekil 17. 1996 Yılı İç Hat Pazar Dağılımı

DHMİ İstatistiği, 1996, s.88.

Şekil 18'de, 1997 yılına ait iç hat pazar dağılımı verilmiştir. Buna göre; iç hat yolcularının %91'i Türk Hava Yolları, %7'si İstanbul Havayolları, %2'si ise diğer havayolu işletmeleri tarafından taşınmıştır.



Şekil 18. 1997 Yılı İç Hat Pazar Dağılımı

DHMİ, a.g.e., s.76.

Tablo 7, 1996 ve 1997 yılları içerisinde taşınan toplam yolcuların işletmelere göre ayrıntılı sayılarını göstermektedir.

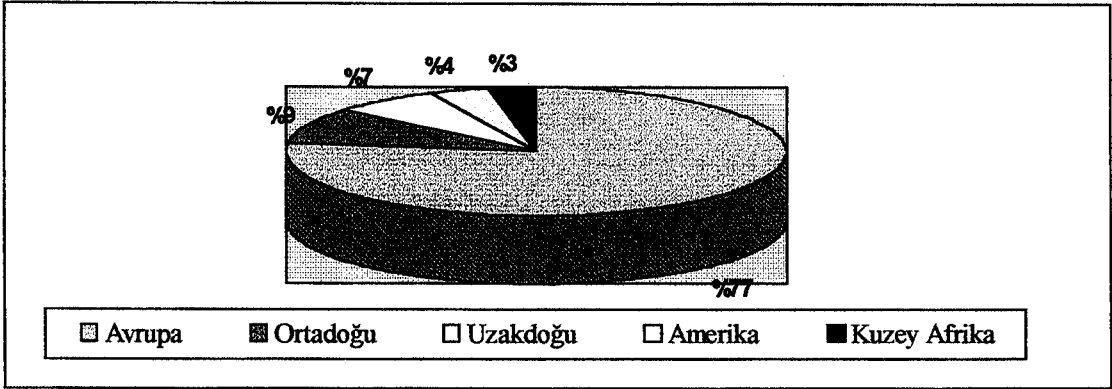
Tablo 7. 1996-1997 Yıllarında Taşınan Toplam Yolcu Sayısı

YIL	TÜRK HAVA YOLLARI	İSTANBUL	ONUR AIR	PEGASUS	AIR ALFA	AIR ANATOLIA	SUN EXPRESS
1996	9.281.000	2.061.020	1.499.681	627.019	946.550	412.960	771.105
1997	10.280.000	2.534.605	2.309.652	669.861	688.933	249.581	830.154

5. 2. 2. Havayolu İşletmelerinin Pazarı ve Yolcu Profili

Pazarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin ana pazarı başta Almanya olmak üzere, Batı Avrupa ülkelerinden oluşmaktadır. Bununla birlikte son iki yıl içerisinde tarifersiz taşıyıcılar da Doğu Avrupa ülkeleri, Türk Cumhuriyetleri ve Rusya pazarına hizmet sunmaya başlamışlardır.

Amerika, Güneydoğu Asya, Afrika ve Japonya'ya sadece Türk Hava Yolları uçmakta olup, tarifersiz taşıyıcılar arasında uzun mesafeli uçuş yapan işletme mevcut değildir. Şekil 19'da da görüldüğü üzere; Türk Hava Yolları'nın 1997 yılı itibariyle dış hatlar yolcu dağılımında %77 ile Avrupa, %9 ile Ortadoğu, %7 ile Uzakdoğu, %4 ile Amerika ve %3 ile Kuzey Afrika pazarı yer almaktadır.



Şekil 19. Türk Hava Yolları Dış Hatlar Yolcu Dağılımı

Türk Hava Yolları, a.g.e., s.10.

İşletmelerin Avrupa'daki mevcut pazarlarının ortalama olarak %50'sini Türk işçileri oluşturmaktadır. Geri kalan müşterileri ise, tatil amaçlı yolcular teşkil etmektedir. Business ve first class yolcu uygulaması sadece Türk Hava Yolları'nda mevcut olmakla birlikte, bu tür kolaylıklar sağlamadığı halde İstanbul Havayolları ile de iş amaçlı seyahatte bulunanlar %10 gibi bir oranı kapsamaktadırlar.

Havayolu işletmeleri tarafından sektöre girişte karşılaşılan en büyük zorluklar olarak; bürokratik işlemlerin fazlalığı ve rekabet nedeniyle bilet fiyatlarının düşüklüğü görülmektedir. Pazara girmek isteyen bir havayolu işletmesinin sermaye yapısının güçlü olması gerekmektedir.

İş amaçlı seyahat yapanlar dışında kalan işçi ve tatil amaçlı pazar müşterilerinin oluşturdukları talep elastik olup, fiyatlardaki küçük değişiklikler talebi etkilemektedir.

İşletmeler, başta Avrupa pazarı olmak üzere mevcut pazarlar içerisinde yoğun bir rekabetin bulunduğu belirtmektedirler. Bunun başlıca nedenleri arasında; işletmelerin dakiklik kayıtlarının, uçak tiplerinin, uçuş rötalarının ve uçuş zamanlarının genelde aynı olması gösterilmektedir. Dolayısıyla farklılık yaratma konusunda tek seçenek "fiyat" olarak ele alınmaktadır. Yüksek gelir grubuna dahil olan yolcular ise; Türk Hava Yolları'nı ya da iyi isim yapmış diğer yabancı havayolu işletmelerini seçmektedirler.

Tarifesiz işletmelerde, düşük fiyat uygulamasının diğer nedenleri arasında; aşağıda belirtilmiş olan faktörler gösterilmektedir.

- Endirekt maliyetlerin daha düşük olması,
- direkt maliyetlerin çok az da olsa düşük olması,
- uçakların koltuk kapasitelerinin daha fazla olması,
- pozitif pazar akışının bulunması,
- yolcu hizmetleri için daha az para harcanması,
- duty-free satışlarından küçümsenemeyecek kadar yüksek bir gelir elde edilmesi ve
- yakın gelecekte pazara hakim olabilme ya da pazar payını arttırabilme beklentisi.

Tarifesiz işletmelerin müşterilerinin büyük bir kısmını tur operatörlerinin oluşturması nedeniyle, genelde bu işletmeler bilet satışı için büro açmak ya da ilave personel çalıştırmak zorunda kalmamaktadırlar.

Havayolu işletmeleri bugüne kadar kurulan 29 işletmenin 22'sinin batmasını, pazara girişte yeterli denetimin bulunmamasına ve bu konudaki yasal düzenlemelerin yetersiz oluşuna bağlamaktadırlar.

Havayolu işletmelerinin yöneticilerine yönelik olarak yapılan görüşmelerde havayolu işletmelerinin yolcu profiliyle ilgili olarak aşağıdaki özellikler saptanmıştır.

- Yurt içinden yurt dışına giden yolcuların büyük çoğunluğu orta ve yüksek gelir grubuna dahil olup, yurt dışına gezi amacıyla gidenlerin sayılarında artış izlenmektedir. Diğer yolcuları ise, iş seyahati yapanlar ile az sayıda olmakla birlikte Avrupa'da çalışan yakınlarını ziyaret edenler teşkil etmektedir.
- Genelde yurt dışından Türk işletmeleri ile Türkiye'ye gelen yolcuların orta ve düşük gelir grubuna dahil oldukları gözlemlenmektedir. Havayolu işletmeleri bunun

nedeni olarak, Türkiye’de yeterli sayıda lüks yatak kapasitesinin olmamasını görmekte-dirler.

- İşletmelerin taşıdığı yabancı yolcuların hemen hemen tamamı tatil amaçlı pazar müşterileri olup, çocuklar ve gençleri de içermektedir. Yetişkinlerde bayan yolcu sayısı biraz daha fazla olarak gerçekleşmektedir.
- Havayolu işletmeleri, turistik amaçlı seyahat edenlerin havayolu seçiminde en önemli faktörün fiyat olduğunu, bununla beraber müşterilere yakın havaalanlarından gerçekleştirilen uçuşların da müşteri tercihinde önemli bir etken olduğunu belirtmektedirler. Havayolu işletmelerine göre işletme seçiminde rol oynayan diğer faktörler olarak sırasıyla; frekans sayısı ve sıklığı, dakiklik, uçak filosunun yeniliği, rezervasyon kolaylıkları, ikram hizmetleri, kabin ekibinin bilgi ve becerisi ile uçuş saatleri gösterilmektedir.
- İşletmeler tarafından “güvenlik” faktörü her işletmenin sağlaması gereken bir unsur olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla işletme seçiminde “güvenlik” faktörü ya sıralama içerisinde yer almamakta ya da son sıralarda bulunmaktadır.

5. 2. 3. Yeni Hizmet Geliştirme Faaliyetleri ve Hizmet Kalitesi

5. 2. 3. 1. Sunulan Hizmet

Ticari nedenler ve rekabet koşulları nedeniyle tarifersiz işletmeler gereken minimum düzeyin biraz üzerinde bir hizmet kalitesi sunabilmektedirler. Kabin içi servis standartları, kabin tanzimi ve koltuk yoğunluğu, Türk Hava Yolları hariç olmak üzere diğer tüm işletmelerde hemen hemen aynıdır. Uçaklarda genelde maksimum koltuk miktarı seçilerek, koltuk aralıkları gereken minimum mesafeyi sağlayacak biçimde düzenlenmektedir. Türk Hava Yolları’nda ise farklılık, first ve business class uygulaması olan uzun mesafe uçuşlar yapan uçaklarda bulunmaktadır. İç hatlarda ya da Avrupa’ya uçan orta menzilli uçaklarda, koltuklar ve koltuk aralıkları aynı olduğu halde

first class bölümü sadece bir perde ile ayrılmakta olup, first class yolcusu fazla olduğu takdirde perde geriye kaydırılabilmektedir.

Güvenlik talimatları gereği, minimum kabin ekibi sayısı belirlenmiş olup, genelde gereken sayıda ya da bir fazla kabin görevlisi uçuşlarda görevlendirilmektedir. Aynı şekilde güvenlik talimatları gereği, acil çıkış kapılarının yanındaki koltukların aralıkları daha fazla olmaktadır.

İkram konusunda ise tarifersiz işletmeler rekabet nedeniyle, pazardaki rakiplerinin yaptığı kadarını yapmakla yetinerek, minimum düzeyde ikram hizmeti vermektedirler. Gazete, dergi uygulaması Türk Hava Yolları dışındaki işletmelerde mevcut olmayıp, uçak içerisinde çocuklara basit oyuncaklar ve boyama setleri verme gibi uygulamalar bulunmaktadır. Uçulan hatta göre işletmelerin uçak içi duty free satışları farklılık gösterebilmektedir. Kuzey ülkelerine yapılan uçuşlarda diğer hatlara oranla içki satışı daha fazla ağırlık kazanmaktadır.

Tarifersiz işletmelerde birincil müşterinin tur operatörü olması nedeniyle, tutundurma faaliyetleri tur operatörlerine yönelik olarak düzenlenmektedir. İşletmeler açısından, Türkiye yerine yurt dışında faaliyet gösteren tur operatörleri ve uçak üretici işletmeler tarafından tanınmak daha fazla önem taşımaktadır. Tarifeli bir havayolu olan Türk Hava Yolları'nda ise, müşterinin yolcu olması nedeniyle tutundurma faaliyetleri yolculara yönelik olarak gerçekleştirilmektedir.

5. 2. 3. 2. Yeni Hizmet Geliştirme Çalışmaları

Türk Hava Yolları ve Sun Express dışında kalan diğer işletmelerin hiçbirinde yeni hizmet geliştirme çalışmalarının ele alındığı ayrı bir ürün/hizmet geliştirme departmanı bulunmamaktadır. Bu departman Türk Hava Yollarında 14, Sun Express'de ise 2 kişiden oluşmaktadır. Diğer işletmelerde yeni hizmet geliştirme çalışmaları, pazarlama ya da kalite bölümü içerisinde ele alınmaktadır.

Türk Hava Yolları da dahil olmak üzere hiçbir işletmenin gerek mevcut hizmetleri gerekse yeni hizmet geliştirme faaliyetleri için kaynak ayırmadıkları görülmüştür. Ar-ge çalışmalarında bulunmamaları ve ar-ge için kaynak ayırmamaları işletmeler tarafından eksiklikleri olarak değerlendirilmektedir. İşletme içinde yapılan ar-ge çalışmalarına örnek olarak; uçak içerisinde yolculara verilen anketlerin ve müşteri mektuplarının değerlendirilmesi ile ilgili seminerlere katılımlar gösterilmektedir.

Tarifesiz işletmelerde yeni hizmet geliştirmeye ilişkin direkt bir faaliyet olmamakla birlikte, yeni uçak alımları, yeni hatların açılması, fiyatlama politikalarında değişikliklerin yapılması ve havayolu işletmeleri tarafından tur operatörlerine yollanan kataloglardan yolcuların seçim yaparak istedikleri ürünleri paketlenmiş olarak uçakta hazır buldukları (pre-packing duty) uygulamalar, işletmelerin geliştirdikleri yeni hizmetler olarak gösterilmektedir. Tarifesiz işletmelerin son iki yıl içerisinde gerçekleştirdikleri yenilikler aşağıda işletme bazında verilmiştir.

Onur Air:

- Dünyada ilk olarak A-321'in uçulması
- Yeni uçak alımlarında bulunulması
- Kalite departmanının oluşturulması
- Fiyatlama politikalarında değişikliklerin yapılması

Pegasus:

- Yeni uçak alımlarında bulunulması
- Dışarıdan alınan bazı eğitimlerin işletme bünyesinde vermeye başlanması
- Kalite departmanının oluşturulması
- Önceden katalogdan seçilen ürünlerin uçakta hazır edilmesi (pre-packing duty)

İstanbul Havayolları:

- Yeni uçak alımlarında bulunulması
- İç hat tarifeli taşımacılığa başlanması
- Dış hat tarifeli taşımacılığa başlanması
- Yeni bir havayolu programının oluşturulması ve bilgi işlem ağının genişletilmesi

- Yeni uçuş hatlarının açılması
- Bakım tesislerinin açılması
- İkram ağının genişletilmesi
- İlk bayan pilotun uçurulması
- Kalite departmanının oluşturulması
- Önceden katalogdan seçilen ürünlerin uçakta hazır edilmesi (pre-packing duty)

Air Alfa:

- Yeni uçak alımlarında bulunulması
- İmaj değişikliğinin yapılması
- Sıcak yemek verilmeye başlanması
- Eğitim bölümünün kurulması
- Mali, idari ve ticari bütün bölümlerin bilgisayar ağına bağlanması
- Fiyatlama politikalarında değişikliklerin yapılması

Air Anatolia:

- Yolcu isteklerine göre ikram ayarlamak

Sun Express:

- Son iki yıl içerisinde işletmenin herhangi bir yeni hizmeti bulunmamaktadır.

Türk Hava Yolları'nda yeni hizmet geliştirme konusunda görülen uygulamalar ise; diğer yabancı işletmelerin hizmetlerinin Türk Hava Yolları'na uyarlanması ya da üretici işletmelerin sunduğu yolcu hizmetlerinin artırılmasına yönelik yeni teçhizatın satın alınması ve uçaklara monte edilmesi biçimindedir. Türk Hava Yolları'nda son iki yıldır mevcut olan yeni hizmet uygulamalarının aşağıdaki biçimde özetlenmesi mümkündür.

- Uzun mesafe uçuşları yapan A-340 ve A-310 uçaklarına kredi kartı ile çalışan telefon ve fax konulması
- Business class koltuklarına ayrı küçük monitörlerin konulması
- Sık uçanlara yönelik özel hizmet programlarının (FFP) uygulanması
- Business class için ayrı check-in kontuarlarının açılması

- 24 saat telefonla rezervasyon ünitesinin açılması
- Diğer taşıyıcılarla ortak sefer icrası
- Yeni hatların açılması

Havayolu işletmeleri genelde yeni hizmet geliştirme yöntemi olarak, hizmet dizisinin genişletilmesi, hizmete ek özellikler eklenerek geliştirilmesi ve stil değişikliklerinin yapılması faaliyetleri üzerinde çalışmaktadırlar. Bununla birlikte, tüm işletmeler yeni hizmet geliştirme çalışmaları kapsamında pazardaki diğer işletmeleri taklit etme ve bir bakıma da kendi içlerinde özgün olarak geliştirme yolunu tercih etmektedirler. Ancak taklit sunumlar konusunda pazardaki mevcut hizmetin iyi yanlarının alınıp, olumsuz yönlerinin elenmesi işletmeler tarafından önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Pazar içerisinde sadece Türk Hava Yolları, başka işletmelerle ortaklık anlaşmalarında bulunarak, bu işletmelerin hizmetlerini sunma biçiminde bir farklılık göstermektedir.

Havayolu işletmelerini yeni hizmet geliştirmeye yönelten nedenler incelendiğinde; en önemli faktör olarak “rekabetçi yapı karşısında ayakta durabilmek” ele alınmaktadır. Müşteri bağlılığı yaratmak açısından da yeni hizmet geliştirme çalışmalarında bulunan işletmeler mevcuttur. Ancak; maliyetlerin azaltılması, işletme imajının güçlendirilmesi ve işletmede büyümenin sağlanabilmesi gibi amaçlarla yeni hizmetlerin geliştirilmesine daha az önem verilmektedir.

İşletmeler, yeni hizmet geliştirme çalışmaları esnasında sezgi, bilgi ve işletme analizi gibi faktörleri aynı derecede öneme sahip ayrılmaz bir bütün olarak değerlendirmektedirler. Yeni hizmet geliştirme çalışmalarında kişilerin yaratıcılığı önemli bir faktör olarak görülmemektedir.

Yeni hizmetlerin geliştirilmesi konusunda tarifersiz işletmelerin yarısı fikir oluşturma, pazar testi ve tanıtımdan oluşan belirli bir süreç izlerken, diğer tarifersiz işletmeler ve Türk Hava Yolları belirli bir yeni hizmet geliştirme süreci izlememektedirler. Bununla birlikte, yeni hizmet geliştirme sürecinin sırasıyla yeni hizmet stratejisinin oluşturulması, fikir oluşturma, analiz, hizmetin dizayn edilmesi,

pazar testi ve tanıtımdan oluştuğu göz önünde bulundurulacak olursa; şletmeler tarafından uygulanan sürecin yetersiz olduğu görölmektedir. Süreci uygulamayan şletmeler ise; teorideki sürecin bazı aşamalarını teoriyi bilmeseler de ele aldıklarını belirtmektedirler. şletmeler açısından süreç konusunda önem taşıyan diğer bir unsur ise, geliştirilen hizmetin niteliğidir. Bazı hizmetler için sürecin uygulanması gerektiği, bazı hizmetler için ise gerekmediği görüşü benimsenmiştir.

Havayolu şletmeler için yeni hizmet geliştirme faaliyetleri esnasında yapılan şletme analizinde öncelikli olarak değerlendirilen konular arasında sırasıyla; rekabet, başarı ve risk faktörleri ile pazarın büyüme potansiyeli yer almaktadır. şletmeler açısından, pazardaki tehdit ve fırsatlar ile şletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması gibi amaçlara ulaşma konusunda, pazara giriş sırasında karşılaşılan engeller, müşterilerce değerlendirilen hizmet performansı, finansal yapı, hizmet maliyetleri ve çevresel faktörler gibi unsurlar da şletme analizinde ön sıralarda yer alan unsurları oluşturmamaktadır.

şletmelerin yeni hizmet fikirlerini elde ettikleri kaynaklar arasında öncelikle üst yönetim önerileri, şletmenin pazarlama departmanı ve çalışılan tur operatörleri bulunmaktadır. Yeni hizmet geliştirme çalışmalarının çoğu şletmelerde pazarlama departmanı içerisinde yürütülmesi nedeniyle, bu departman önemli bir yeni hizmet fikir kaynağı olarak görölmektedir. Tarifersiz şletmelerin müşterilerinin önemli bir kısmını tur operatörlerinin oluşturması, tur operatörlerinden gelen yeni hizmet fikirlerinin öncelikli bir kaynak olarak benimsenmesini sağlamıştır. Tur operatörlerinin şletmelere getirdikleri öneriler genelde yeni hatların açılması üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Görüşme yapılan şletmelerin sadece iki tanesinde; operasyon departmanı, rakipler, yolcular ve ticari yayınlar yeni hizmet fikirlerinin elde edilebileceği kaynaklar olarak kullanılmaktadır. şletmelerin yeni hizmetlerinin uçak alımları üzerinde yoğunlaştığı göz önünde bulundurulduğunda, rakip şletmelerin kullandıkları uçaklar, diğer şletmeleri de bu uçakları almaya yönlendiren bir unsur olarak ele alınmaktadır.

İşletmelerin yeni hizmet fikirlerini elde ettikleri kaynaklar arasında seyahat acentaları, işletmenin bilet satış ofisleri ve çalışanların bireysel önerileri pek yer almamaktadır. Bunun nedeni olarak yine tarifersiz işletmelerin müşterilerinin tur operatörü olarak ele alınması ve bilet satışlarının ortalama olarak %80'ine yakınının dışarıda satılması önem taşımaktadır.

İşletmelerin çoğunda direkt bir yeni hizmet geliştirme faaliyeti bulunmadığı için, bu konuda sağlanan bir motivasyon uygulaması ya da teşvik ve ödüllendirme sistemi bulunmamaktadır. Yeni hizmet fikirlerinin elde edildiği kaynaklar arasında çalışanların bireysel önerilerinin yer almaması, teşvik ve ödüllendirme sistemi uygulamasının eksikliği sonucunda oluşan bir durum olarak değerlendirilebilir. Yeni hizmet geliştirme çalışmaları kapsamında ele alınmamakla birlikte, kullanılan en yaygın uygulama, uçak içerisinde en fazla duty-free satışında bulunan ekibe belirli bir yüzde olarak pay verilmesi ya da bir haftalık tatile gönderilmesidir.

İşletmelerde yeni hizmet fikirlerinin geliştirilmesi için yöntem olarak, iki kişilik grup değerlendirmelerinde bulunmak ve müşterilerle grup oturumları düzenlemek kullanılmaktadır. İki kişilik grup değerlendirmeleri; üst düzey yöneticiler arasında yeni hizmetin sahip olması gereken özellikler hakkında bir görüşme niteliğini taşıırken, grup oturumları ilgili tur operatörleriyle yapılan görüşmeleri içermektedir. Bu konuda son zamanlarda işletmeler tarafından önem kazanan diğer bir yöntem ise, beyin fırtınası tekniğidir.

)

Başarılı bir hizmet portföyünün oluşturulmasında tüm işletmeler açısından önem taşıyan faktörler olarak; rekabetçi tepkiler karşısında ayakta durabilmek, teknolojik gelişmeler, işletme imajı, pazar fırsatı ve zamanlama bulunmaktadır. Pazardaki yoğun rekabet ortamı ve düşük bilet fiyatları nedeniyle, tüm işletmeler hizmet portföylerini oluşturma konusunda oldukça hassas davranmaktadırlar. Hizmet portföyünün işletme imajıyla uyum içerisinde olması, pazardaki stratejik konumun güçlendirilmesi açısından önem taşıırken; zamanlamanın iyi yapılması, pazardaki fırsatların değerlendirilmesi yönünde önem taşımaktadır. Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi, mevcut müşterileri

elde tutabilmek ve potansiyel müşterileri işletmeye çekebilmek için ele alınması gereken bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

5. 2. 3. 3. Hizmet Kalitesi

JAR'ın getirdiği yeni gerekliliklerden en önemlisini, işletmelerin bakım bölümlerinde kalite departmanı oluşturmaları ve bu departmanın teknik müdür yerine genel müdüre bağlı olarak çalışması oluşturmaktadır. Bu nedenle tüm işletmelerde teknik kalite departmanı yer almaktadır. Bu departman birinci derecede genel müdüre bağlı olarak faaliyet göstermektedir.

İşletmelerin çoğunda teknik kalitenin sağlanması yönünde ciddi çalışmalar bulunurken, işletmenin tüm faaliyet alanlarını kapsayan toplam kalite anlayışının sağlanmasına yönelik çalışmalar pek fazla görülmemektedir. Bununla birlikte geleceğin pazar koşullarına daha iyi hazırlanabilmek, personel verimini arttırmak ve işletmenin daha kaliteli eğitim sunabilmesi konularında Türk Hava Yolları ve özellikle İstanbul Havayolları önemli girişimlerde bulunmaktadır.

İstanbul Havayolları, kalite ve kalite sisteminin işletme içinde daha iyi anlaşılması ve uygulanması için, tüm işletme çalışanlarının katılımını sağlamak amacıyla Kalite Müdürlüğü bünyesinde Kalite Oryantasyon kursları düzenlenmektedir. İyi hizmetin özelliklerini ortaya koyabilmek ve yolcu odaklı hizmet anlayışını sağlayabilmek için; yolcu ilişkileri ve etkin iletişim, insana yatırım, etkin yönetim, ekip oluşturma ve geliştirme konulu seminerler düzenlenmektedir. Yapılan çalışmaların amacını JAA kurallarına uygun olarak toplam kalitenin sağlanması, kaliteli hizmet sunumu ve en ucuz masrafla müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesi oluşturmaktadır.

Havayolu işletmelerinin kalite ve verimliliği arttırmaya yönelik yaptıkları çalışmalar arasında; etkin kontrol, denetim ve disiplin sisteminin geliştirilmesi ile işletme faaliyetlerinin analizi aracılığıyla iyileştirme ve geliştirme çalışmaları bulunmaktadır. İşletme bünyesinde eğitim ve rapor sisteminin oluşturulması, çoğu

işletme tarafından kalite ve verimliliği arttırmaya yönelik yapılan çalışmalar içerisinde yer almaktadır. Rapor sistemi; uçuş da dahil olmak üzere tüm işletme faaliyetleriyle ilgili bilgilerin ve işletme çalışanlarından ya da müşterilerden gelen isteklerin ilgili amirlere yazılı bir biçimde iletimini içermektedir. Bu doğrultuda gelen istekler değerlendirilebilmekte ve mevcut aksaklıklar ortaya konulabilmektedir. Kalite departmanı ilgili konulara getirilen önerilerin uygulanıp uygulanmadığını denetleyerek, bu konuda genel müdür ile doğrudan iletişim içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

İşletmelerde kalite departmanının çalışması; her departmanının denetimden geçirilerek, yapılması gerekenleri araştırma, değişiklikler önerme ve uygulanıp uygulanmadığını denetleme biçiminde gerçekleşmektedir. Tarifersiz işletmelerin çoğunda yeni hizmet geliştirme çalışmaları kalite departmanı içerisinde yürütülmesine rağmen, çoğu işletmenin kalite departmanında yeni hizmet üretilmemiştir. Yapılan çalışmalar daha çok mevcut durumu düzeltme üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Türk Hava Yolları da dahil olmak üzere çoğu işletmede kalite kontrol konusunda yapılan araştırma bulunmamaktadır. İşletmelerin kaliteyi arttırmaya yönelik belirlemiş oldukları hizmet standartları; dakiklik ve güvenlik faktörlerinin yanı sıra, yolcu ve bagaj yönünden güvenli ve kaliteli hizmet sunumunu içermektedir. Kalitenin sağlanması konusunda yapılan bir diğer çalışma ise; yabancı büyük havayolu işletmelerinden denetçilerin getirilerek, işletmenin teknik ve operasyon faaliyetlerinin denetlenmesi biçimindedir. İşletmeler, müşterilerinin gösterilen performans ve hizmet kalitesi hakkında düşüncelerini ortaya koyabilmek için genelde uçak içerisinde anket verme yolunu tercih etmektedirler. Hizmet kalitesi konusunda yapılan çalışmalar daha çok teknik konularla ilgili olmaktadır.

BÖLÜM 6

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir işletmenin uzun dönemde devamlılığını sürdürebilmesi ve diğer amaçlarına ulaşabilmesi, tüketici ihtiyaçlarını tatmin edebilmesine bağlıdır. Sunduğu hizmetlerle bunu gerçekleştiremeyen havayolu işletmeleri, rekabet ortamında uzun süre varlıklarını sürdüremeyeceklerdir. Bununla birlikte, her hizmetin hizmet hayat seyri olarak nitelendirilebilen bir gelişim seyri bulunmaktadır. Hizmetler büyüyerek gelişirler ve zamanla önemlerini yitirirler. Bu yüzden havayolu işletmeleri, karlılığını yitiren bir hizmette ya değişiklik yapacak ya da bütünüyle onun yerine yeni bir hizmet sunma yoluna gideceklerdir.

Büyüyüp gelişmek, hatta iktisadi hayatın hızlı rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için, havayolu işletmeleri yenilik yapma gereğini duymaktadırlar. Karlılığını yitiren hizmetler karşısında söz konusu önlemleri almayan havayolu işletmeleri zamanla varlıklarını yitireceklerdir.

Artan rekabet, teknolojik gelişmeler, gelişmiş ülkelerde pazarların doyması, artan haberleşme olanakları ve gelişmekte olan ülkelerde de halkın hızla gelişmiş ülkelerin yaşam düzeyine ve tüketim alışkanlıklarına yönelmesi, yeniliklere olan ilgi ve gereksinimi arttırmaktadır. Ayrıca, tüketici gelirlerindeki artış, mevcut hizmetler yerine daha iyi ve daha kaliteli olanların talep edilmesi gibi unsurlar da yeniliği özendiren, hatta havayolu işletmelerini yeniliğe zorlayan etkenler olarak kendini göstermektedir.

Bu çerçeve içerisinde araştırma bulguları doğrultusunda işletmeler açısından ortaya çıkan sonuç ve önerileri aşağıdaki biçimde özetlemek mümkündür.

Çevrede meydana gelen değişimler havayolu işletmeleri için bir takım fırsatlar yaratabilmekle birlikte, bir takım fırsatları da ortadan kaldıracılabilmektedir. Havayolu işletmelerinin pazarlama dış çevreleri çok dinamik olup, her zaman için bir değişim içerisindedir. Geleceği önceden bilme imkanı yok ise de, yöneticilerin gelecekte neler olabileceğini tahmin etme yoluna gitmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, günümüzde sadece var olan pazar üzerinde faaliyette bulunan Türk tescilli özel sektör havayolu işletmelerinin mevcut ve potansiyel pazarlarının gelecekteki durumunu bugünden tahmin ederek, çalışmalara başlamaları gerekmektedir. Bu çalışma; gelecekte pazarlardaki büyüme beklentisi, müşteri istek ve ihtiyaçlarında oluşabilecek değişiklikler ve filo planlaması açısından mutlaka yapılmalıdır.

Türk tescilli işletmelerin pazarının büyük bir çoğunluğunu oluşturan Avrupa'da yaşıyan Türk işçilerin ve tatil amaçlı yolcuların gelecekteki pazar potansiyellerinin ne olacağı sorusuna cevap aranmalıdır. Günümüzdeki gelişme ve eğilimler değerlendirildiğinde, aşağıdaki hususların ön plana çıktığı görülmektedir.

- Geç evlilikler ve daha az çocuk sahibi olma nedeniyle, aile yapıları değişmektedir. Havayolu işletmeleri tarafından daha az çocuk, daha fazla seyahat olarak değerlendirilebilmelidir. Büyük aileler yüksek maliyet nedeniyle daha az seyahat etmektedirler.
- Batı Avrupa'da yaşıyan toplumun gelir seviyelerinin daha da yükseleceği değerlendirildiğinde, daha lüks tesislere ve daha kaliteli hizmet sunumuna talep olabileceği açıkça görülmektedir.
- Bunun yanında, Avrupa toplumunun nüfus artışı geçmişe oranla durmuştur. Bu, seyahat edenlerin toplam sayısında bir azalma şeklinde ele alınabilir, ancak gelir seviyesi artışı nedeniyle kişilerin seyahat sıklıkları artabileceğinden, bu olgunun diğer bir anlamı, yaşlı turist sayısının artabileceği olarak değerlendirilmelidir.
- Bugün Avrupa'daki Türk işçilerinin ikinci kuşağı devrededir. İlk kuşaktan sonra ikinci kuşakta görülen anavatan bağlarının azalması durumunun, yeni kuşakta

daha da zayıflayabileceği ve yılda bir iki kez yapılan Türkiye seyahatlerinin azalabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

- Günümüzde iş hayatında kadınların da yer alması nedeniyle, iş amaçlı yolculuklar da bulunan kadınların sayısında bir artışın meydana gelebileceği göz ardı edilmemelidir.

Bu gelişmelerin ışığı altında gelecekte pazar payını kaybetmemek için yeni hizmetlerin geliştirilmesi ve uygulanması zorunlu görülmektedir. Havayolu işletmelerinin tatil amaçlı müşterilerin ve Avrupa'da yaşayan yeni nesil Türk işçi kuşağının Türkiye'ye gelmesini sağlayacak yaratıcı pazar teknikleri ile yeni hizmetler sunmaları, rekabetçi avantaj elde etmeleri açısından faydalı olabilecektir. Daha kişisel uygulamalara yönelik; yolcuya kendi tatil paketini oluşturma imkanının sunulması, balık tutma, golf, tracking gibi şahsi ilgi alanları ve maceraya yönelik tatil paketlerinin hizmete sunulması, yaygınlaştırılması ve yaşlanan Avrupa nüfusunun ihtiyaçlarını karşılayabilecek hizmetlerin sunulması, yeni hizmetler altında ele alınabilecek konulara örnek teşkil edebilecektir.

Havayolu işletmelerinin üzerinde yoğunlaştıkları pazar bölümleri için işletmeler açısından bazı risk ve faydalar söz konusu olmaktadır. Türk tescilli havayolu işletmeleri arasında iş amaçlı yolcuya yönelik faaliyet gösteren işletmeler, Türk Hava Yolları ve bir bakıma da İstanbul Havayollarıdır. Bu işletmelerin sağladıkları en büyük avantaj, iş amaçlı pazar bölümünün en fazla gelir elde edilen kesim olmasıdır. Ancak işletmeler açısından oluşan risk ise, iş amaçlı pazarda rekabet gücü elde ederek tutunmaya çalışan bir işletmenin maliyetlerinin oldukça fazla olmasıdır.

Türk Hava Yolları da dahil olmak üzere tüm işletmelerin ana pazarını, işçilerinde yer aldığı tatil amaçlı pazar oluşturmaktadır. Bu pazar büyüme beklentilerinin yüksek olduğu pazar bölümü olmasına rağmen, bu bölümde pazarın mevsimsel özelliklerinin etkilerinin görülmesi, işletmeler açısından bir risk oluşturmaktadır. Türkiye'deki hava araçlarının kapasite kullanımı kış aylarında oldukça düşüktür. Yaz aylarında kış mevsimine göre altı kat daha fazla bir trafik

gerçekleşmektedir. Türkiye'ye yönelik havayolu trafiğinin mevsimsel dalgalanmalardan kurtarılması ve havayolu filolarının kış dönemindeki kullanım oranlarının arttırılabilmesi için havayolu işletmelerinin ilgili kuruluşlarla işbirliği içerisinde çalışarak, kongre, golf ve kış sporları turizmini arttırmaları bu konuya yönelik bir çözüm olabilecektir.

İşletmeler; değişen tüketici tercihleri, gelişen teknoloji ve artan rekabet karşısında tutunabilmek açısından yeni hizmetlerin geliştirilmesi gerektiği görüşünü benimsemekle beraber, yaptıkları çalışmaların çoğu yeni hizmetler geliştirmek yerine mevcut hizmetleri iyileştirme faaliyetleri üzerinde odaklanmış bulunmaktadır. Bununla birlikte, yeni hizmet geliştirme çalışmaları için ayrı bir departman oluşturulmaması ve bu çalışmaların kalite ya da pazarlama bölümü içerisinde ele alınması ile çalışmalar sırasında belirli bir sürecin izlenmemesi, yeni hizmet geliştirme faaliyetlerine gereken önemin verilmediği görüşüne neden olabilmektedir.

Yeni hizmet geliştirme çalışmalarının ayrı bir departman içerisinde, tüm aşamaları kapsayan kontrollü bir süreç dahilinde geliştirilmesi; var olan misyon doğrultusunda daha emin bir biçimde hareket edilebilmesini ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının daha etkin karşılanabilmesini sağlayacaktır. Süreç içerisinde yapılan analizler, işletmenin yeni hizmet fikriyle ilgili olarak doğru yönde ilerlemesini ve hizmetin pazarın isteklerine göre dizayn edilmesini kolaylaştıracaktır.

Yeni hizmet geliştirme çalışmalarının işletmeleri rakipleri karşısında farklı bir yapıya kavuşturabilecek, mevcut müşterileri elde tutabilmenin yanı sıra potansiyel müşterilerin işletmeye çekilmesini sağlayabilecek unsurlar olarak ele alınması ve bu kapsamda ayrı bir departman altında tüm işletme çalışanlarının aktif katılımı ile yürütülmesi, işletmeyi amaçlarına daha kolay ulaştırabilecektir.

Türk tescilli havayolu işletmelerinin yeterli ar-ge çalışmasında bulunmamaları ve ar-ge faaliyetleri için yeterli kaynak ayırmamaları nedeniyle, bu işletmeler yeni hizmetlerini daha çok yeni uçak alımları ve fiyatlama politikalarında değişiklik yapma üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Ancak; havaalanına ulaşım, rezervasyon, check-in,

bagaj, bekleme salonları, uçak içi ikram ve eğlence, tutundurma ve dağıtım kanalları gibi hizmet bileşenleriyle de ilgili yeni hizmetlerin geliştirilmesi; rekabetçi avantaj elde etmek açısından faydalı olabilecektir.

Genellikle havayolu işletmeleri, mevcut pazarlama karmalarıyla mevcut pazarlara hizmet sunma biçiminde bir yol izlemektedirler. Mevcut pazarlarında meydana gelebilecek dalgalanmalardan ve de mevcut pazarların gerilemesinden dolayı oluşacak riskleri azaltmak amacıyla; havayolu işletmelerinin yeni pazar bölümleri oluşturmaları, bir takım riskleri en aza indirgeyecektir. Bu amaçla havayolu işletmeleri yeni pazarlama karmaları geliştirerek, daha özellikli ve kar potansiyeli yüksek pazar bölümlerine girebilirler.

Aşağıda havayolu işletmelerinin yeni hizmetler konusunda yapabilecekleri birkaç örnek verilmiştir.

- Tarifesiz işletmelerin tur operatörleriyle sahiplik bağının bulunması ve tatil pazarında belli bir tecrübelerinin bulunması nedeniyle, bu havayolu işletmeleri seyahat klüpleri oluşturarak yeni müşterileri kendilerine çekebileceklerdir. Oluşturulan seyahat klüpleri, yıl içerisinde düzenli olarak müşteriye tatil yerleri hakkında bilgilendirerek ve kendilerine vize alma kolaylığı sağlayarak, müşteri bağlılığını yaratabileceklerdir.
- Havayolu işletmelerinin uzun mesafe uçuşlarda yatak hizmeti sunan uçaklar kullanarak, uçak içi kabin hizmet kalitelerini arttırabileceklerdir.
- Havayolu işletmelerinin bilet satışlarının %80'ine yakını seyahat acentaları ve tur operatörleri kanalıyla gerçekleştirilmektedir. Bu ise; işletmeler açısından ödenen komisyonlar nedeniyle maliyetleri yükselterek, beraberinde dağıtım kanallarının kontrolünü de zorlaştırmaktadır. Bu tür problemleri ortadan kaldırmak amacıyla, havayolu işletmelerinin doğrudan dağıtım kanallarına yönelerek, bilet satış makinalarından yararlanmaları, evden kredi kartı ile alış verişi imkanı sunmaları ve kendi bilet satış ofislerini açmaları mümkündür.

- Havayolu işletmeleri uçak içerisinde verilen yiyecek-içecek servislerini tamamen kaldırma (no-frill) uygulamasına giderek, yolcularına indirimli fiyatlar biletler sunabilirler. Bu uygulama içerisinde isteyen yolculara ücret karşılığı seçenekli olarak bu hizmet sunulabilir.

Yeni hizmet geliştirme çalışmaları içerisinde taklit hizmetlerden yararlanmak işletmeler tarafından; müşterilerin rakip işletmelere yönelmesini engelleyen, işletmenin pazardaki konumunun kuvvetlendirilmesini sağlayan ve savunma hareketi niteliğini taşıyan unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bu görüş doğru olmakla birlikte, yeni hizmetlerin işletme içerisinde özgün olarak geliştirilmesi, işletmenin pazarda ilki gerçekleştirerek, lider pozisyonuna gelmesini sağlayabilecektir.

Yeni hizmet fikirlerinin elde edilebileceği kaynaklar arasında, çalışanların bireysel önerilerine de büyük önem verilmelidir. Bu konuda özellikle müşteriyle yüz yüze iletişimde bulunan ön büro elemanları işletme açısından önemli bir rol oynamalıdır. Bu kişiler her gün müşterilerle ilişki kuran ve işlemler hakkında en çok bilgi sahibi olan kişiler olmaları nedeniyle, bu kişilerin fikirleri müşteri beklentilerini doğrudan yansıtabilecektir. Bu nedenle, çalışanların yeni hizmet fikirleri oluşturmalarını sağlamak amacıyla, işletme içerisinde teşvik ve ödüllendirme sistemleri geliştirilmelidir. En iyi fikir sahiplerinin ödüllendirilmesi, insanları yeni hizmet fikirleri konusunda yaratıcılığa teşvik edebilecektir.

Havayolu işletmeleri, yeni hizmet fikirlerinin elde edilebilmesi konusunda müşterilerle grup oturumlarında bulunmayı ve dizayn edilen hizmetin pazar testlerine tabi tutulmasını, oldukça maliyetli ve zaman alan bir yöntem olarak değerlendirmektedirler. Ancak müşterilerle iletişim içerisinde olan ve geliştirdiği hizmeti pazar testlerine tabi tutan bir işletmenin yeni hizmetinin pazardaki başarı şansı daha yüksek olacaktır.

Gerçekleşen hizmet performansının müşteriler tarafından nasıl algılandığının ortaya konulması, yeni hizmetin pazardaki başarısı açısından önem taşıyan diğer bir

konudur. Bu doğrultuda yolcularla iletişim içerisinde olma ve onları dinlemenin yanı sıra, hizmette ilgili olumlu ve olumsuz düşüncelerini dile getirmelerini sağlayabilecek bir sistemin geliştirilmesi gerekmektedir. Hizmetle ilgili düşüncelerini dile getiren kişilere, işletme eşantyonlarının verilmesi ya da yapılan çekilişler sonucunda ödüllendirilmesi bu yönde kullanılabilir bir yöntemi oluşturmaktadır.

İşletmelerin teknik kalitenin yanı sıra, tüm işletme faaliyetlerini kapsayan toplam kaliteye önem vermeleri gerekmektedir. Yeni hizmetler çerçevesinde toplam kalite anlayışının benimsenmesi, işletmelerin gelecekte müşteri istek ve ihtiyaçlarında olabilecek değişikliklere karşı hazırlıklı olabilmelerini, çalışan personelin verimini arttırmalarını ve müşteri memnuniyetini gerçekleştirmelerini sağlayacaktır.

İşletmelerde “kalitenin herkesin sorumluluğu olduğu” anlayışından hareketle, katılımcılık ilkesi de benimsenerek, mevcut ve yeni hizmetler konusunda işletme genelinde kalite sağlama çalışmalarına başlanması gerekmektedir.

“Kalite” sözcüğü, hizmet standartları ve kusurlarından daha fazlasını kapsayacak biçimde algılanmalıdır. Bu kavram, yönetimin ve iş örgütlenmesinin, verimliliğin, müşteri tatmininin, güvenilirliğin, para değerinin, satış sonrası hizmet ve desteklerin, müşteri bilgilendirme ve eğitiminin, bakım kolaylığının, hizmet hızının kalitesi olduğu kadar, işletme imajının ve işletmeye müşteri güvenin kalitesini de içermektedir. Yeni hizmetlerini bu görüş doğrultusunda geliştiren havayolu işletmeleri; hizmet kalitelerini, çalışma yaşam kalitelerini ve kurumsal verimliliklerini artırma imkanına sahip olacaklardır.

Havayolu işletmelerinin kalite sağlama ve artırma çalışmaları için kalite çemberleri oluşturmaları, emek ve teknoloji yoğun kaynakların uyumlaştırılmasında daha düzenli bir yaklaşım izlemelerini sağlayacaktır. Oluşturulan kalite çemberleri sayesinde, gerçek ya da potansiyel iş sorunları belirlenerek, analiz edilebilecek ve çözümler geliştirilebilecektir. Bununla birlikte havayolu işletmelerinin her bir hizmet bileşeni için hizmet taslak planları oluşturmaları, kalite kontrol konusunda yapılacak araştırmalara rehber niteliğini taşıyabilecektir.

Havayolu işletmeleri tarafından yeni hizmet geliştirme çalışmaları riskli bir strateji olarak ele alınmamalıdır. İşletmeler değişiklikle savaşmaktansa onları kabul etmeyi, risk alma güdüsünü yok etmektense teşvik etmeyi ve müşteri yönlü yeni hizmetler geliştirmeyi varlıklarını sürdürebilmek ve rekabetçi avantaj elde etmek açısından benimsemelidirler.

EKLER

Sayfa

EK 1 : “Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Yeni Hizmet Geliştirme Uygulamaları” Araştırması Görüşme Formu.....	179
EK 2 : Görüşme Yapılan Havayolu İşletmelerinin Filo Yapıları.....	188

EK 1

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SİVİL HAVACILIK YÜKSEKOKULU

“Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Yeni Hizmet Geliştirme Uygulamaları” Araştırması Görüşme
Formu

1. Son iki yıl içinde taşıdığınız yolcu ve kargo miktarı nedir?

Yolcu:

Kargo

1996: -----

1996: -----

1997: -----

1997: -----

2. Son iki yıl içinde taşımacılık faaliyetlerinden elde etmiş olduğunuz gelir ne kadardır?

1996: -----

1997: -----

3. Filo yapınızın ne tür uçaklardan oluştuğunu yaşları itibariyle belirtiniz.-----

4. Son iki yıl içinde uçmuş olduğunuz koltuk kilometreyi (ASM) belirtiniz.

1996: -----

1997: -----

5. Toplam personel sayınız ne kadardır?-----

6. Sermaye paylaşımınızı belirtiniz.-----

7. Havayolu işletmenizin Türkiye pazarındaki toplam payı ne kadardır?-----

8. Havayolu işletmenizin taşımacılık faaliyetinin yanı sıra, vermekte olduğu hizmetler nelerdir?-----

9. Havayolu işletmenizin izlemekte olduğu büyüme stratejisi nasıldır?

İçsel büyüme

Dışsal büyüme

Yatay büyüme

Pazara doğru büyüme

Çapraz büyüme

Kaynaklara doğru büyüme

10. Hangi pazar grupları sizin için öncelikle önem taşımaktadır?

İş amaçlı

Tatil amaçlı

Etnik amaçlı

Diğer: -----

11. Müşterilerinizin havayolu işletmenizi tercihte etkili olan unsurlar öncelik derecesine göre sizce nelerdir?

Güvenlik

Dakiklik

Bilet fiyatları

Uçuş saatleri

Frekans sayısı ve sıklığı

Yer hizmetleri

Uçak filosunun yeniliği

İkram hizmetleri

Rezervasyon kolaylıkları

Kabin ekibinin bilgi ve becerisi

Diğer: -----

12. Sizce, havayolu sektörüne girişte karşılaşılan en büyük zorluklar nelerdir?-----

13. Farklı pazar bölümleri için uyguladığınız ayrı pazarlama karmaları nelerdir?-----

14. Sizce, işletmenizin pazardaki konumu nedir?-----

15. Ar-ge için ayırdığınız yıllık kaynak miktarı ne kadardır?-----

16. İşletmenizde hizmet ya da ürün geliştirme departmanınız var mı?

Evet

Hayır

Eğer var ise; kaç kişiden oluşmaktadır?-----

17. İşletmenizde yeni hizmet geliştirme çalışmaları hangi departman içerisinde ele alınmaktadır?

Pazarlama Departmanı

Hizmet/Ürün Geliştirme Departmanı

Diğer:-----

18. Son iki yıl içinde gerçekleştirdiğiniz yenilikler nelerdir?-----

19. Yeni hizmet geliştirmede hangi yöntemleri kullanmaktasınız?

Yeni pazarlara yeni hizmet sunumu

Mevcut pazarlara yeni hizmet sunumu

Hizmet dizisinin genişletilmesi

Hizmete ek özellikler eklenerek, geliştirilmesi

Stil değişikliklerinin yapılması

20. Yeni bir hizmet sunarken işletmenizde hangi yolları kullanmaktasınız?

Başka işletmelerle ortaklık anlaşmalarında bulunarak, onların sundukları hizmetleri uygulama

Pazardaki diğer işletmelerin sunumlarını taklit etme

Kendi işletmemiz içinde özgün olarak geliştiriyoruz

21. Yeni hizmetleriniz en çok hangi hizmet bileşenleri üzerinde yoğunlaşmaktadır?

Yeni bir hat açma

Yer hizmetleri

Fiyatlama

Kart geliştirme

Uçak alımı

Dağıtım kanalları

İkram

Kabin içi eğlence

Promosyon

Diğer:-----

22. İşletmenizi yeni hizmet geliştirmeye yönelik nedenler nelerdir?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mevcut yapının korunabilmesi | <input type="checkbox"/> İşletmede büyümenin sağlanması |
| <input type="checkbox"/> Rekabetçi yapı karşısında ayakta durabilmek | <input type="checkbox"/> Müşteri bağlılığı yaratmak |
| <input type="checkbox"/> İşletmenin atıl kapasitesinin değerlendirilmesi | <input type="checkbox"/> Nakit akışı ve karlılığın artırılması |
| <input type="checkbox"/> Değişken çevreye uyum sağlayabilmek | <input type="checkbox"/> Maliyetlerin azaltılması |
| <input type="checkbox"/> İşletmenin stratejik konumunun değiştirilmesi | <input type="checkbox"/> İşletme İmajının güçlendirilmesi |

Diğer:-----

23. Yeni hizmetleri geliştirirken hangi unsurlara önem vermektedir?

- Sezgi Yaratıcılık İşletme analizi Bilgi

24. Yeni hizmetlerin başarısıyla ilgili olarak sayacağım faktörler sizce ne derece önemlidir? (ÇÖ: Çok Önemli, Ö: Önemli, K: Kararsızım, AÖ: Az Önemli, HÖD: Hiç Önemli Değil)

	ÇÖ	Ö	K	AÖ	HÖD
- Hizmet Taslak Planunun Oluşturulması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Yeni hizmet stratejisinin oluşturulması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Etkin uygulama işleminin gerçekleştirilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kontrol sisteminin oluşturulması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Pazara yönelik bilgilerin toplanacağı pazar çalışması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Grup çalışması ve iletişimin gerçekleştirilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sorumlulukların açık ve net olarak ifade edilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Teşvik ve ödüllendirme sisteminin oluşturulması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- İş tecrübesi ve deneyimin bulunması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Destekleyici ortamın sunulması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Yeni hizmetlerin geliştirilmesi esnasında belirli bir süreç uyguluyor musunuz?

Evet

Hayır

26. Eğer uyguluyorsanız; hangi aşamaları kullanıyorsunuz?

Yeni hizmet stratejisinin oluşturulması

Fikir Oluşturma

Hepsi

Hizmetin Dizayn Edilmesi

Pazar Testi

Pazar Testi

Pazara Tanıtım

Diğer:-----

27. Yeni hizmet geliştirme kapsamında, işletme analiziyle ilgili olarak ele alınması gereken konular önem derecesine göre sizce nelerdir?

Pazarın büyüme potansiyeli

Çevresel faktörler

Rekabet

Hizmet performansı

Dağıtım yapısı

Pazara giriş sırasında karşılaşılan engeller

Başarı ve risk faktörleri

Müşterilerce değerlendirilen hizmet performansı

Hizmet maliyetleri

Finansal yapı

28. Yeni hizmet geliştirme fikirlerini hangi kaynaklardan elde ediyorsunuz?

Pazarlama departmanı

Müşteriler

Rakipler

Operasyon departmanı

Seyahat Acentaları

Ticari yayınlar

Ar-ge departmanı

Tur Operatörleri

İşletmenin bilet satış ofisleri

Üst yönetimin önerileri

Çalışanların bireysel önerileri

Hizmet/ürün geliştirme departmanı

Diğer:-----

29. Çalışanların bireysel önerilerini getirmelerini sağlamak açısından uyguladığınız teşvik ve ödüllendirme sistemleriniz nelerdir?-----

30. İşletmenizdeki ar-ge uygulamaları hangi biçimdedir?

- Kendi ar-ge kapasitemizi oluşturduk.
- Ar-ge konusunda başka işletmelerden danışmanlık hizmeti alıyoruz.
- Yapılan stratejik ittifaklar kapsamında, bu işletmelerin ar-ge kapasitelerinden yararlanıyoruz.
- İşletmemizde ar-ge çalışmaları yok.
- Diğer: -----

31. İşletmenizde yeni hizmet fikirlerinin geliştirilmesi konusunda hangi yöntemleri kullanmaktasınız?

- Müşterilerle grup oturumlarında bulunmak
- Bir hizmet fikrinin sahip olduğu özellikleri listeleterek, yeni bir hizmet fikri ortaya çıkana dek katkı kombinasyonlarının geliştirildiği katkı listeleri oluşturmak
- Beyin fırtınası
- İşletme çalışanlarınca gerçekleştirilen iki kişilik grup değerlendirmelerinde bulunmak
- Belirli bir hizmetin var olan kusurlarının listelendiği ve bu kusurlar doğrultusunda yeni hizmet geliştirme fikrine yönelik tartışma ortamının yaratıldığı, ters beyin fırtınası uygulamak
- Tüketicilere, işletmenin mevcut hizmetlerine yönelik problemler listesinin verilerek, bu problemlere sahip hizmetleri tanımlamaları istendiği problem envanter analizlerinde bulunmak

32. Başarılı bir hizmet portföyünün oluşturulmasında işletmeniz açısından önemli olan faktörler nelerdir?

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Rekabetçi tepkiler karşısında ayakta durabilme | <input type="checkbox"/> Örgütsel kaynaklar | <input type="checkbox"/> İşletme imajı |
| <input type="checkbox"/> İşletmenin kültürel ve tarihsel yapısı | <input type="checkbox"/> Müşteri talepleri | <input type="checkbox"/> Hepsi |
| <input type="checkbox"/> Teknolojik gelişmeler | <input type="checkbox"/> Zamanlama | |
| <input type="checkbox"/> Pazar fırsatı | <input type="checkbox"/> Yasal uygulamalar | |
| <input type="checkbox"/> Pazarlama sistemi | <input type="checkbox"/> Finansal faktörler | |

33. Hizmeti pazara sunmadan önce hangi pazar testlerini uygulamaktasınız?

- Geliştirilen hizmetin rakiplerin hizmetleriyle karşılaştırıldığı ve müşterilere ya da çalışanlara denetildiği, ürün testleri
- Geliştirilen hizmetin başta sadece belirli bir alanda ya da şehirde satış için pazara sunulduğu, test pazarlaması yöntemi
- Hiçbir pazar testinde bulunmadan, hizmeti doğrudan pazara sunuyoruz
- Diğer

34. İşletmenizde kalite departmanı var mı?

- Evet Hayır Yok, fakat başka bir bölüm altında kalite çalışmaları yapıyor

35. İşletmenizde, kalite ve verimliliği arttırmaya yönelik yaptığınız çalışmalar nelerdir?-----

36. İşletmenizde kalite kontrol konusunda yapılan araştırmalar nelerdir?-----

37. İşletmenizde kaliteyi arttırmaya yönelik olarak belirlediğiniz hizmet standartları nelerdir?-----

38. Belirtilen ifadeler hakkındaki görüşleriniz nelerdir? (KK: Kesinlikle katılıyorum, K: Katılıyorum, KA: Kararsızım, KM: Katılmıyorum, KKM: Kesinlikle katılmıyorum)

	KK	K	KA	KM	KKM
- Yeni bir hizmetin tanımlanması esnasında, bunun müşterilerin tüketim alışkanlıkları ve davranışsal özellikleri üzerindeki etkisinin ortaya konulması, yeni hizmetin başarısı açısından önem taşımaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Her işletme değişen tüketici tercihleri, gelişen teknoloji ve artan rekabet karşısında tutunabilmek açısından yeni hizmet geliştirmek zorundadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Uzun süre belirli bir hizmeti sunmak işletmeler açısından riskli bir stratejiyi oluşturmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bir işletme için yeni müşteriler bulmak, mevcut müşterilere yönelik faaliyetlerde bulunmaya göre oldukça zor ve maliyetlidir. Ancak yeni bir hizmet, mevcut müşteri kesimlerine ulaşılmasını kolaylaştıracaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Taklit hizmetler, potansiyel müşterilerin rakip işletmelere yönelmesini engellemektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Taklit hizmetler, savunma hareketi niteliğini taşımaktadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Taklit hizmetler, işletmenin pazardaki konumunun kuvvetlendirilmesini sağlamaktadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	KK	K	KA	KM	KKM
- Yeni hizmetlerin geliştirilmesi sırasında, işletmenin zayıf ve üstün yönleri ile pazardaki fırsat ve tehditleri ortaya koyan bir durum analizinde bulunmak son derece önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Yeni hizmetlerin geliştirilmesinde birinci aşama, işletme misyonunun belirlenmesidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Pazara girişte yeterli talep, birincil faktör durumundadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Pazara girişte yeterli talep, birincil faktör durumundadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Yeni hizmet için işletmenin atıl kapasitesinden yararlanılıp yararlanılmayacağı değerlendirilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Tamamlayıcı hizmetler gerektiğinde, bunların ne kadar süre içerisinde gerçekleştirilebileceği önceden değerlendirilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Müşteriye sunulan hizmetlerin kalitesi ve değeri, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında en önemli faktördür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Hizmetlerin kalitesi ve değeri, tatmin olmuş, bağlı ve verimli personel tarafından oluşturulmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Hizmet kalitesi, bir işletmenin müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçme yeteneğidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK 2

Görüşme Yapılan Havayolu İşletmelerinin Filo Yapıları

İŞLETME	UÇAK TIPI	ADET	KOLTUK SAYISI	TOPLAM KOLTUK SAYISI
AIR ALFA				
	AIRBUS A300B4	1	325	325
	AIRBUS A300B4-103	1	318	318
	AIRBUS A300B4-200	1	254	254
	AIRBUS A300B4-203	1	254	254
	AIRBUS A300B4-203	1	318	318
	AIRBUS A321-100	1	210	210
	AIRBUS A321-131	1	210	210
	TOPLAM UÇAK	7	TOPLAM YOLCU	1889
PEGASUS				
	BOEING B737-400	8	170	1360
	TOPLAM UÇAK	8	TOPLAM YOLCU	1360
ONUR AIR				
	AIRBUS A300B4-103	1	316	316
	AIRBUS A300B4-103	1	337	337
	AIRBUS A320-212	1	180	180
	AIRBUS A320-231	2	180	360
	AIRBUS A321	1	220	220
	AIRBUS A321-131	3	220	660
	Mc. DN. DOUG. MD-88	5	172	860
	TOPLAM UÇAK	14	TOPLAM YOLCU	2933
SUN EXPRESS				
	BOEING B737-300	3	148	444
	BOEING B737-400	1	170	170
	BOEING B737-430	1	167	167
	TOPLAM UÇAK	5	TOPLAM YOLCU	781

THY				
	AIRBUS A310-203	7	225	1575
	AIRBUS A310-304	3	176	528
	AIRBUS A310-304	4	210	840
	AIRBUS A340-300	4	271	1084
	AIRBUS A340-313	1	288	288
	AVRO 146 RJ-100	9	99	891
	AVRO 146 RJ-70	2	70	140
	AVRO 146 RJ-70	2	79	158
	BOEING B727-200F	3	0 (Kargo)	0 (Kargo)
	BOEING B737-400	20	150	3000
	BOEING B737-400	2	168	336
	BOEING B737-4Q8	1	150	150
	BOEING B737-4Y0	5	150	750
	BOEING B737-5Y0	2	117	234
	BOEING CO. MD.-90-30	1	166	166
	BOEING MD-90-30	1	166	166
	TOPLAM UÇAK	67	TOPLAM YOLCU	10306
AIR ANATOLIA				
	AIRBUS A300B1-C	1	314	314
	AIRBUS A300B4	1	323	323
	AIRBUS A300B4-103	1	310	310
	AIRBUS A300B4-2C	1	314	314
	TOPLAM UÇAK	4	TOPLAM YOLCU	1261
İHY				
	BOEING B737-382	1	148	148
	BOEING B727-230	4	170	680
	BOEING B737-300	1	148	148
	BOEING B737-400	1	148	148
	BOEING B737-400	5	168	840
	BOEING B737-46Q	2	168	336
	BOEING B757-204	1	235	235
	BOEING B757-236	2	231	462
	TOPLAM UÇAK	17	TOPLAM YOLCU	2997
TÜM İŞLETMELER İÇİN TOPLAM UÇAK SAYISI	122		TÜM İŞLETMELER İÇİN TOPLAM KOLTUK SAYISI	21487

KAYNAKÇA

- “Annual Report 1997, Financial&Traffic - Results&Forecasts”, <http://www.Iata.org/ar97/finance.htm> iletişim adresli internet web sayfası, 25 Aralık 1997.
- Birdal İlker ve Nilgün Aydemir. **Yönetim Teorileri**. İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık San. Ve Tic. A.Ş., 1992.
- Bovee, L. Cortland, Michael J. Houston ve John V. Thill. **Marketing**. London: McGraw-Hill, Inc., 1995.
- Breiner, Irene. “Airline Marketing”, Map 29/2. Euresas, Yayınlanmamış Kurs Notları. Toulouse: Kasım 1996.
- Bruce, Margaret ve Wim G. Biemans. **Product Development: Meeting the Challenge of the Design-Marketing Interface**. Chichester: John Wiley and Sons, Inc., 1995.
- Büyükerşen, Yılmaz ve Mustafa Özer. **İktisada Giriş: 1. Fasikül**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset, 1996.
- Carlzon, Jan. **Gerçeklik Dakikaları**. İngilizce’den Çeviren: Alev Arat. İstanbul: İlgı Yayıncılık Ltd., 1990.
- Cemalcılar, İlhan. **Pazarlama: Kavramlar-Kararlar**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994.
- Christopher, Martin, Adrian Payne ve David Ballantyne. **Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer and Marketing Together**. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1991.
- Cook, C. John. **International Air Cargo Strategy**. Second Edition. Pennsylvania: Freight Press, Inc., 1983.
- Cooper, G. Robert. **Winning at New Products**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1993.
- Cowell, W. Donald. **The Marketing of Services**. London: Heinemann Ltd., 1984.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü. **Devlet Hava Meydanları İşletmesi İstatistik Yıllığı**. İstanbul:1996.

----- **Devlet Hava Meydanları İşletmesi İstatistik Yıllığı**. İstanbul: 1997.

Desormiere, Daniel. "Airline Marketing", Map 29/2. Euresas, Yayınlanmamış Kurs Notları. Toulouse: Kasım 1996.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayii A.Ş., 1992.

Doganis, Rigas. **Flying Off Course**. New York: Routledge, 1991.

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Der Yayınevi, 1997.

"European Traffic Forecasts 1980-2010", [http: www. atag.org/ETF/index.htm](http://www.atag.org/ETF/index.htm) iletişim adresli internet web sayfası, 25 Aralık 1997.

Heskett, L. James, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. ve Leonard A. Schlesinger. "Putting the Service-Profit Chain to Work", **Harvard Business Review**. Cilt nò:72, Sayı no: 2, Mart-Nisan 1994.

Hisrich, D. Robert ve Michael P. Peters. **Marketing Decisions for New and Mature Products**. Second Edition. New York: McMillan Publishing Company, 1991.

Johne, Axel ve Chris Storey. "New Service Development: A Review of the Literature and the Annotated Bibliography", **European Journal of Marketing**. Cilt no: 32, Sayı no: 3-4, 1998.

Johnson, M. Eugene, Eberhard E. Scheuing ve Kathleen A. Gaida. **Profitable Service Marketing**. Homewood, Illinois: Dow Jones-IRWIN, 1986.

Karabulut, Muhittin ve İsmail Kaya. **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**. İstanbul: Küre Ajans, 1991.

Kotler, Philipp. "4 P Öldü, Yaşasın 4 C", **Kariyer Dünyası**. Sayı no: 7, Nisan 1998.

Kotler Philipp ve Gary Armstrong. **Marketing: An Introduction**. Second Edition. New Jersey: Prentice-hall, Inc., 1990.

Kozlu, M. Cem. **Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar**. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1993.

Kuczmariski, D. Thomas. **Managing New Products: The Power of Innovation**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1992.

Kuwahara, S. Steven. **Quality Systems and GMP Regulations for Device Manufacturers: A Practical Guide to U.S., European, and ISO Requirements**. Wisconsin: ASQ Quality Press, 1998.

McCarthy, E. Jerome ve William D. Perreault. **Basic Marketing: A Managerial Approach**. Tenth Edition. Boston: Richard D. Irwin Inc., 1990. ✓

Morden, Tony. **Business Strategy and Planning: Text and Cases**. London: McGraw Hill Book Company, 1993.

Mouret, Christian. "The Operating Lease Market," Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksek Okulunca Düzenlenen I. Uluslararası Sivil Havacılık Sempozyumuna sunulan bildiri. Eskişehir: 10-12 Mart 1997.

Murias, de Ramon. **The Economic Regulation of International Air Transport**. London: McFarland & Company, Inc., 1989.

OECD. **Deregulation and Airline Competition**. Paris: 1988.

Okumuş, Fevzi. "Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Arttırma Çalışmaları", **Verimlilik Dergisi**. Özel Sayı: 1614, 1993.

Öç, Mustafa. "Havayolu İşletmelerinde Pazarlama", **Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni**. Sayı no: 10, Nisan-Mayıs-Haziran 1992.

----- "Oligopol Pazar Yapısı ve Havayollarının Ekonomik Özellikleri", **Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni**. Sayı no: 14, Nisan-Eylül 1993.

Palmer, Adrian. **Principles of Marketing**. London: McGraw-Hill Book Company, 1994.

Peşkircioğlu, Nurettin. "Hizmet Sektöründe Kalite, Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerine Uyarlanması", **Verimlilik Dergisi**. Özel Sayı: 1614, 1993.

Pride, M. William ve O.C. Ferrell. **Marketing: Concepts and Strategies**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1997.

Propenko, Joseph. **Vermililik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı**. İngilizce'den Çeviren: Olcay Baykal, Nevda Atalay ve Erdemir Fidan. İkinci Basım. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 476, 1992.

Shaw, Stephen. **Airline Marketing and Management**. Third Edition. New York: Pitman Publishing, 1990.

----- "Airline Marketing", Map 29/2. Euresas, Yayınlanmamış Kurs Notları. Toulouse: Kasım 1996.

----- **Airline Marketing and Management**. Second Edition. Florida: Robert E. Krieger Company, 1988.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. Türk tescilli havayolu işletmelerinin filo yapılarını içeren faks mesajı, 31 Temmuz 1998.

Stanton, J. William, Michael J. Etzel ve Bruce J. Walker. **Fundamentals of Marketing**. Tenth Edition. London: McGraw-Hill, Inc., 1994.

Steiner, A. George. **Strategic Planning**. New York: Free Press Paperbacks, 1997.

"Structure of the Industry", [http: www.air-transport.org/handbk/chaptr03.htm](http://www.air-transport.org/handbk/chaptr03.htm) iletişim adresli internet web sayfası, 29 Aralık 1997.

Sürmeli, Fevzi. **Muhasebe Bilgi Sistemi**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1994.

Sürmeli, Fevzi, Hikmet Seçim ve Halim Sözbilir. **Sivil Havacılık Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Meslek Yüksek Okulu Yayını, No: 1, 1991.

Taneja, K. Nawal. **Airline Planning: Corporate, Financial and Marketing**. Massachusetts: Lexington Books D: C. Heath and Company, 1982.

----- **Introduction to Civil Aviation**. Massachusetts: Lexington Books D. C. Heath and Company, 1987.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. **Havayolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu**. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı. Yayın no: DTP: 2384-ÖİK: 447. Ankara: Nisan 1995.

Tek, Baybars Ömer. **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**. Yedinci Basım. İzmir: Ömer Baybars Tek, Dokuz Eylül Üniversitesi, 1997.

“The Air Transport Industry Today”, <http://www.atag.org/eco/index.htm> iletişim adresli internet web sayfası, 25 Aralık 1997.

“The Economic Benefits of Air Transport”, <http://www.atag.org/eco/eco2.htm> iletişim adresli internet web sayfası, 25 Aralık 1997.

Thomas, J. Robert. **New Product Development: Managing and Forecasting for Strategic Success**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1993.

“Traffic Leaders”. **Airline Business**. Cilt no: 13. Sayı no:9, Eylül 1997.

Türk Hava Yolları. **Faaliyet Raporu**. İstanbul: 1997.

Walker, Karen. “Hell for Leather”, **Airline Business**. Cilt No: 13, Sayı No: 9, Eylül 1997.

Wells, T. Alexander. **Air Transportation**. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1994.

Wilhelmst, John. **The Fundamentals and Practice of Marketing**. London: Heinemann Ltd., 1984.

Woodruffe, Helen. **Services Marketing**. London: Pitman Publishing, 1995.

Zeithaml, Valerie ve Mary Jo Bitner. **Services Marketing**. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 1996.

Zikmund, G. William ve Michael d'amico. **Effective Marketing: Creating and Keeping Customers**. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 1995.

-----, **Marketing**. Toronto: John Wiley and Sons Inc., 1984.