

STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARININ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDEKİ İZLERİ

Rıfat KARAMAN*

Mahmut KARGIN**

Müslüm GÜLEL***

T. Deniz KUĞU****

Özet

Havayolu sektöründe serbestleşme düzenlemeleri sonucu özel havayolu işletmeleri 2003 yılından beri iç hatlarda yolcu taşımaya başlamışlardır. Son yıllarda kurulan havayolu işletmeleri geleneksel havayolu faaliyetlerinden çok, düşük maliyetli işletmeler sınıflamasına dahil edilebilirler. Bu işletmelerin uyguladıkları stratejilerde Southwest Havayolu işletmesinin stratejilerinin izlerini görmek mümkündür. Bu işletmelerin Southwest işletmesindeki gibi rekabetçi olabilmeleri için stratejik planlamanın temel ilkelerine uymalarında yarar bulunmaktadır. Bu sektörün gelişmesi ve rekabetçi olması için de gerekli bir koşuldur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Serbestleşme Düzenlemeleri, Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri,

Abstract

After aviation sector's deregulations in 2003, some private airlines started to operate in domestic flights. Those firms have positioned themselves as low-cost airlines rather than to offer full-customer service that is usually offered by classic airlines. Most of the low-cost firms have signs of Southwest Airlines' strategies in their strategies. In order to be competitive as Southwest, those firms must cultivate strategic plans. This is necessary for the competitive airlines sector as well.

Keywords: Strategic Planning, Deregulations, Low-cost Airlines,

* Yrd. Doç. Dr., Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu

** Öğr. Gör., Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu

*** Öğr. Gör., Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu

**** Öğr. Gör., Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu

I. Giriş

20. yüzyılın başlarında başlayan sivil hava taşımacılığı, özellikle II. Dünya savaşından sonra havacılıktaki teknolojilerle birlikte, ticari güdüler dışında, kültürel ve turistik amaçların etkisiyle hızla büyümüştür. Bu yüzyılın son çeyreğinde başlayan yasal bazı serbestleşme düzenlemelerinin sonucu olarak, özel sektör girişimciliğinin payı, dünyada olduğu gibi ülkemizde de artmıştır.

Havayolu işletmeleri, daha güvenli, daha rahat ve ekonomik yolcu taşımacılığı için rekabet etmeye başlamış, sektörde daha farklı ve modern işletmecilik kurallarının uygulanması zorunlu hale gelmiştir.

Son yıllarda ortaya çıkan “düşük maliyetli taşımacılık” felsefesini önemseyen işletmeler, havayolu taşımacılığında yeni bir dönemin başlamasına neden olmuştur. Daha önceleri, istikrarsız gelirlere sahip olan havayolu işletmeleri, düşük maliyet yaklaşımının sonucu olarak, düşük fiyatla, ama sınırlı yolculuk hizmetlerini sunarak, yolcu taşımalarına rağmen daha istikrarlı gelirlere sahip olmuşlardır. Kendilerine özgü fiyat ve doluluk oranı sistemleri sayesinde bunu gerçekleştiren bu işletmeler, hem pazarda tutunmayı başarmışlar hem de sektörün daha güçlü bir yapıya ulaşmasını sağlamışlardır.

Düşük maliyet kavramını başarı ile uygulayan havayolu işletmeleri, birçok ülkede benzer işletmelerin kurulmasına neden olmuşlardır. Bu etkilenmelerin bir kısmı başarılı olmasına rağmen, bazı başarısız girişimler de işletmecilikte arzulanmayan büyük iflaslara neden olmuştur. Başarılı işletmelerin ortak özelliği stratejik planlama ilkelerini benimseyip uygulamaları olduğu gözlenmiştir.

Son yıllarda dünyadaki gelişmelere paralel olarak, ülkemizde de düşük maliyetle faaliyette bulunan havayolu işletmelerinin kurulduğu görülmektedir. Bu işletmelerin uzun ömürlü ve başarılı olması için, başarılı stratejiler geliştiren ve geliştiremeyen işletmeleri analiz etmeleri ve bunlardan stratejik yararlar sağlamaları önemlidir.

Kurulduklarından bu yana, ülkemizdeki düşük maliyetli taşımacılık yapan havayolu işletmelerinin kendilerinden önce kurulan bazı işletmelerin stratejilerine benzer stratejileri uyguladıklarını söylemek mümkündür. Bu işletmelerde, Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri’nde (A.B.D.) yıllardan beri başarı ile uygulanan düşük maliyetli havayolu

stratejilerinin etkilerine rastlanmaktadır. Bu etkilere örnek olarak, düşük bilet ücretleri, ikincil hava alanlarına yönelik uçuşlar yapma eğilimleri, kısıtlı ücretsiz yolculuk hizmetler (yiyecek, içecek), orta ve düşük gelir gruplarına yönelik promosyonlar vs. gösterilebilir. En benzer strateji ise, uçmanın artık lüks bir hizmet olmadığı imajının yaratılmasıdır.

Hava yolu sektörünün dünyadaki son dönemlerdeki kayıpları ve bu kayıpların sosyal ve ekonomik etkileri dikkate alındığında, sağlıklı bir havayolu sektörünün ülkemizde gelişmesi çok önemlidir.

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, ülkemizdeki sivil hava taşımacılığında çağdaş eğilimler, stratejik planlama ilkeleri; havayolu işletmelerindeki düşük maliyetli uygulamalar ve düşük maliyet stratejilerinin Türkiye'deki havayolu işletmelerindeki izleri araştırılmaktadır.

II. Havayolu Taşımacılığında Çağdaş Eğilimler

Havayolu işletmeciliğinin günümüz yapısına ulaşması çeşitli aşamalardan sonra gerçekleşmiştir. Bu aşamalardan ilki, havacılıkla ilgili kurumsal ve yasal ilk düzenlemelerin yapılmasıdır¹. Son dönemlerde ortaya çıkan eğilimler Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporunda² (2005) şu şekilde belirtilmektedir:

¹ Türkiye'de 20 Mayıs 1933 yılında 2186 sayılı Kanunla Milli Savunma Bakanlığına bağlı olarak sivil havayolları kurmak ve taşımacılık yapmak amacıyla "Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi" kurulmuştur. Aynı yıl "Türk Hava Postaları"nın 5 uçaklık filosu ile Türkiye'nin ilk sivil hava taşımacılığı başlamıştır. 1935 yılından sonra İdare, 2744 sayılı Kanunla Bayındırlık Bakanlığına bağlanmıştır. 1938 yılında katma bütçeli bir devlet idaresi olarak 3424 sayılı Kanunla "Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü"ne dönüştürülen İdare, yeni uçaklar ile İstanbul-Ankara arasında tarifeli posta ve yolcu taşımacılığına başlamıştır. 1944 yılında uçak sayısı 28'e ulaşan İdare, 21 Mayıs 1958 tarih ve 6623 sayılı Yasa ile THY'ye dönüştürülmüştür. Türkiye'nin ilk özel havayolu ise 1977 yılında kurulan Bursa Hava Yolları'dır. İstanbul-Bursa hattında tarifersiz sefer yapan şirket 1980 yılında yeterli devlet desteğini de bulamamasının sonucunda kapanmıştır (Demir, 1997: 208-209).

² Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2005, <http://www.dpt.gov.tr/>.

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin yaygınlaşması

Geleneksek hava taşımacılığının yanı sıra 1970'lerden itibaren ortaya çıkan, düşük maliyet yaklaşımı bu sektörde önemli değişikliklere neden olmuştur. En büyük değişiklik ise, uçuş işleminin pahalı bir hizmet olmaktan çıkması ve geniş kitlelere sunulmasıdır. Maliyetlerin düşürme süreci, sektördeki en dinamik unsurdur. A.B.D.'de başlayan bu yaklaşım Avrupa'da da birçok havayolu işletmesi tarafından yeni boyutlar eklenerek kullanılmaktadır.

Havaalanlarında Ticarileşme Eğilimi

Havayolu işletmeciliğindeki serbestleşme düzenlemeleri, hava taşımacılığının alt yapısını oluşturan havaalanlarını ticarileşmesi eğilimini başlatmıştır. Havaalanlarının değişen koşullara uyum sağlaması, özel girişimcilik ilkeleri ile yönetilmeleri ve daha güvenli olmaları için yeni arayışlar durmadan devam etmektedir.

Havaalanlarında Özelleştirme ve Küreselleşme Eğilimi

Son yıllardaki gelişmeler havaalanlarındaki kamu etkilerini zayıflatma, özel sektör girişimciliğini destekler niteliktedir. Bu yaklaşım havaalanlarının daha rekabetçi ve ihtiyaçları karşılayacak birer işletme niteliğinde olmalarını sağlayabilmektedir. Bu girişimler, uzmanlıklarını ve faaliyet alanlarını genişleterek büyük paylara sahip olmakta, havaalanı faaliyetlerinin daha güvenli ve az maliyetli olmalarına olanaklı duruma getirmektedirler.

III. Stratejik Planlama İlkeleri: Havayolu İşletmelerindeki Düşük Maliyetli Uygulamalar

A. Stratejik Planlama İlkeleri

Strateji, A gibi bir noktadan B noktasına gitmek için seçilen en optimal yol olarak tanımlanabilir. A noktası “bugünü” ifade ederken, B noktası “yarını” ya da “geleceği” ifade etmektedir.

Yarın ya da gelecek riskleri barındırır. Gelecekte karşılaşma olasılığı olan bu riskler karşılığında, elde edilmesi beklenen getirilerin söz konusu risklere eşit ve daha fazla olması için, rasyonel kararların bugünkü verilerle alınması zorunluluğu, stratejinin en zor kısmını oluşturmaktadır.

İşletmeler için strateji, bugünden geleceğin tahmini olarak hesaplanması anlamına gelir. Diğer bir ifade ile stratejik çalışmalar, işletmelerin çevrelerine uyum sağlaması, rekabetçi yapılarını güçlendirmeleri, müşteri memnuniyetini sağlamaları ile ilgili oyun planlarının yönetimini ifade eder (Thompson ve Strickland, 2001:3). Bu yönetim, finansal bir bakış açısı ile ifade edilirse, işletme ortaklarının çıkarları için işletmenin değerini maksimize etme ile eş anlamlıdır.

Porter' a göre (1996) işletmeler amaçlarına ulaşmak için operasyonel (operational effectiveness) ve stratejik yaklaşım (strategic positioning) olarak iki temel yaklaşımdan yararlanırlar. Bir işletmenin benzer faaliyetleri rakiplerinden “daha iyi” yapması operasyonel yaklaşım olarak ifade edilirken, işletmenin rakiplerinden farklı faaliyette ya da benzer faaliyetleri farklı yollarla yapması ise stratejik yaklaşım olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin başarılı olması için her iki yaklaşıma gereksinim duymaktadırlar. Ancak stratejik yaklaşım gelecek ile ilgili bütün planları kapsadığından, işletmenin geleceğini belirlemeyi hedeflemekte, operasyonel yaklaşım ise bugüne odaklanmak olarak kabul edilmektedir. Operasyonel yaklaşıma odaklı yönetimler, benzer faaliyette bulunan işletmeler oluşmasına neden olacağından, başarısızlığa neden olabilmektedir. Oysa stratejik yönetimler, işletmelerin daha güvenli faaliyet alanlarında çalışmasına olanak sağlayarak başarılı olmalarını sağlamaktadır.

B. Seçenekler Arasından En Uygun Olanı Seçme Zorunluluğu (Trade Off) ve Stratejik Uyum

Stratejik yaklaşım ya da stratejik planlamanın bir işletmede başarılı olması için bazı koşulların yerine gelmesi gerekmektedir. Bunlar sırasıyla faaliyetler ya da seçenekler arasında bir seçim yapma zorunluluğunun olmasını gerektirmektedir. Diğer bir ifade ile iki şeyden birini seçmek zorunluluğu bulunmaktadır (trade off).

Buna göre işletme eğer bir faaliyeti genişletmek veya zenginleştirmek istediğinde ya da bu faaliyete alternatif bir süreci geliştirecekse, bu seçenekler arasından birine kaynaklarını yönlendirmek zorundadır. Eğer işletme iki faaliyeti aynı anda yapıp her hangi bir zorluğa ya da kısıtla karşılaşmıyorsa seçme zorunluluğu yok demektir.

İşletmenin farklı işleri farklı yollardan aynı anda aynı stratejik planlama çerçevesinde yapması, nerdeyse mümkün değildir. İşletmenin farklı faaliyetleri aynı anda yürütememesi, kaynaklarını (insan, sermaye, teknoloji vs.) aynı etkinlik düzeyinde, her bir faaliyette kullanamaması ile ilgili olabileceği gibi, işletmenin bünyesinin farklı işleri aynı anda yapmayı kaldıramaması olarak da düşünülebilir. Dolayısıyla stratejik planlama iki şeyden birini seçme ve başarı ile yapma yolunu bulma anlamına gelmektedir.

İşletmenin faaliyetleri arasında seçim yapma zorunluluğunun üç boyutu bulunmaktadır (Porter, 1996). Bunlardan birincisi, işletmenin imajı ile stratejileri arasında uyumsuzluğun olmamasıdır. İşletmenin yarattığı değer ile stratejik planları birbirini tamamlamalıdır. İkinci olarak, işletmenin faaliyetleri ile stratejileri arasında bir uygunluk olması gerekir. Örneğin, İkea firmasının müşteriye birçok işi yaptırması (montaj, taşıma gibi) düşük maliyet stratejilerini destekleyen faaliyetleri kapsar. Üçüncü olarak, işletmenin fonksiyonları ile stratejileri arasında bir uyumun olması gerekmektedir. İşletmenin fonksiyonlarının etkin olabilmesinin koşulu tutarlı bir stratejik yaklaşımı oluşturmasına bağlıdır.

İşletmeler faaliyetleri ile ilgili stratejik kararları verirken, bu üç boyutu dikkate almak zorundadırlar. Bu boyutları kısıt olarak da değerlendirmek mümkündür. Eğer işletmenin imajını koruma, faaliyetlerini ya da müşteri hizmetleri türünü belirleme ve fonksiyonlarının yeteneklerinin sınırını bilme gibi sorunlar söz konusu olmasaydı, her işletme nerdeyse her işi aynı etkinlikle yapma olanağına sahip olurdu. Oysa bu mümkün değildir. İşletmeler söz konusu kısıtlardan dolayı seçim yapmak zorundadırlar.

İşletme fonksiyonlarının uygulanan strateji ile uyum göstermesinin bir başka boyutu da stratejik uyum ya da bütünleşme (strategic fit) ile ilgilidir. Stratejik uyum üç taraflı bir konudur (Porter, 1996). Birincisi, basit tutarlılık kavramıdır (simple consistency). İşletmenin bütün birimleri aynı amaç için tutarlı bir şekilde çalışırlar ise uyum

sağlanabilirler. İkinci olarak, faaliyetlerin birbirini destekleyip daha etkin olmalarını sağlayacak şekilde çalışmalarını (reinforcing). Üçüncüsü ise, bütün faaliyetlerin ortak hedefinin en uygun sonucu elde etme üzerine kurulduğu anlayıştır (optimization of efforts).

Alternatifler arasında seçim yapma zorunluluğu ve stratejik uyum, işletmelerin başarılı stratejik planlama yapma ve faaliyetlerinde başarıya ulaşma olanağı sağlayan en kritik iki noktayı oluşturmaktadır.

İşletmenin başarılı olması için faaliyetleri arasındaki seçim ve uyuma paralel olarak en başarılı ve rekabetçi olduğu noktaları tanıması ve belirlemesi gerekmektedir. Hamel ve Prahalad'a göre (1994) bu en etkin ve rekabetçi değerler (core competencies) bir ürün olabileceği gibi bir ürünün parçası da (Honda motorları örneği) olabilir.

C. Düşük Maliyet Uygulamaları

Düşük maliyet odaklı stratejiler, işletmelerin rekabetçi yapılarını korumak amacıyla gerçekleştirdikleri önemli stratejilerin başında gelmektedir. Bu stratejilerin temeli müşteri memnuniyetini sağlarken, işletmenin fiyat politikasının rakiplerden farklı olmasını ifade eder.

Düşük maliyetli havayolu işletmeciliğinin öncüsü Southwest Havayolu işletmesidir. Bu işletmenin hizmet anlayışı, kısıtlı ücretsiz müşteri hizmetlerini yaparak düşük maliyetlere ulaşmak ve düşük fiyat politikası ile fiyatı önemseyen müşteriyi memnun etmektir. Southwest Havayolunun en önemli özellikleri şunlardır:

Sık aralıklı uçuşlar, ikincil havaalanlarının kullanılması ve dolayısıyla zamanında yapılan uçuşlar, müşterilerin bekleme sürelerinin kısa olması, yemek ve içecek hizmetlerinin bilet fiyatlarına dahil edilmemesi, bagaj, yerleşim ve bilet teminindeki kısıtlı hizmetler sayılabilir.

Bu hizmet sınırlamaları, maliyet ve fiyat avantajı sağladığı için özellikle fiyatı önemseyen müşterilerin büyük ilgisini çekmiştir. Porter'a (1996) göre işletmenin en rekabetçi tarafı, bütün birimlerin birbirini tamamlamasıdır. Yani bu havayolu ile uçmak isteyen yolcular, ödedikleri fiyat karşılığında ne alacaklarını bilmektedirler.

Southwest Havayolu işletmesinin, düşük maliyetli hizmetleri pazarlamada kullanılan "birleşik pazarlama iletişim stratejisinin" etkisi

büyüktür. Bu stratejinin kullanılması daha çok stratejinin yenilikçi ve değişen koşullara uyumlaşma özelliklerinin bir sonucudur. Kotler ve Armstrong'un belirttiklerine göre bu stratejileri sonucu işletme, bazı mesafelerde rekor düzeyde yolcu taşımıştır (Kotler ve Armstrong, 1999: 421). Hem pazarlama stratejisi hem de düşük maliyet stratejisinin uyumu, işletmeyi başarılı kılmış, hatta rakipleri tarafından kıskanılacak bir duruma getirmiştir.

Düşük maliyetli uçuşlar modeli, serbestleşme düzenlemeleri sonrası, Avrupa'da havayolu taşımacılığında kullanılmaya başlanmıştır. Britanya adaları şirketleri olan Ryanair ve EasyJet, çoğunlukla Southwest Havayolu modelini benimseyerek, günümüze değin belirgin bir gelişme göstererek sektör ortalamasından bir hayli yüksek büyüme oranlarıyla Avrupa içi pazarda söz sahibi olmaya ve pazardan belirgin bir pay almaya başlamışlardır (Komisyon Raporu, 2005).

Ryanair gibi düşük maliyetli işletmelerin, yeni stratejileri, bu alanda yeniliklere örnek oluşturmaktadır. Yine bu işletmede de temel amaç, uçmayı daha ucuz hale getirmektir. Örneğin, bu işletmenin bazı uygulamaları şöyle belirtilmektedir³. Bedava çerez ve içecek sunulmamakta, bavul başına 3.5 dolar para alınmakta, (bilet fiyatı da 3.5 dolar azaltılmakta) daha az bavul daha az benzin ve daha az operasyon maliyeti tasarlanmakta, yolcuların %98' i elektronik ortamda bilet almakta ve uçakların boydan boya reklam almasına izin verilmektedir.

Bütün düşük maliyet uygulamalarında aynı sonuçlar alınmamıştır.

D. Başarısız Düşük Maliyet Uygulamaları

Düşük maliyetli havayolu ya da Southwest işletmesinin benzerini yaratmanın ilginç ama başarısız sayılabilecek iki uygulamasından bahsedilebilir. Bunlardan biri, A.B.D.'deki Continental Havayolu işletmesi ve İngiltere'deki Go Fly uygulamasıdır.

Southwest'in başarılı stratejileri, sektörün kaybının 3 milyar dolar olduğu bir dönemde bile 91 milyon dolar kar elde etmesi (Kotler ve Armstrong, 1999: 421), birçok işletmeyi onun gibi düşük maliyetli işletmecilik yapmaya yönlendirmiştir. Bu amaçla Continental Havayolu

³ http://www.farketing.com/fikirler/2006/05/yar_fiyatna_uab.html

işletmesi, geleneksel havacılık faaliyetleri yanı sıra, düşük maliyetli havayolu işletmeciliği yapmak için Continental Lite adlı bir işletme kurmuştur (Porter,1996). Ancak işletme yukarıda belirtilen seçenekler arasında seçim (trade off) ve stratejik uyum sorunu yaşamıştır. Bir yandan geleneksel faaliyetler yapılırken, aynı işletme bünyesi ile yapılan düşük maliyetli faaliyet başarılı olmamıştır. Çünkü işletme, bilet satma, havaalanı seçme ve müşteri ilişkilerini konularında geleneksel yapıya göre hareket etme, buna karşılık düşük maliyetli uçuş yapmayı hedeflemekteydi. Örneğin, işletme düşük maliyeti hedeflemesine rağmen, bilet bayilerine hala komisyon ödemekte idi. Bu durumu değiştirmek için uyguladığı stratejiler de başarıya ulaşmayınca, öfkeli müşteriler ve bayiler Lite Havayolunun büyük bir hayal kırıklığının ürünü olmuşlardır.

Benzer bir örnek de Go Fly Havayolu işletmesidir. British Havayolu işletmesi düşük maliyetli uçuşun olası rekabet baskısını azaltmak için, uygulamayı bünyesinde yaptırmak amacıyla Go Fly işletmesini 1998'de kurmuştur (Thompson ve Srickland, 2001:17). Ancak işletme kısa bir süre sonra EasyJet adlı düşük maliyetli uçuş hizmeti veren havayolu işletmesine satılmıştır⁴. Bu durum British Havayolu işletmesinin, düşük maliyet stratejisinden çok geleneksel havayolu işletmeciliğine odaklanmak stratejisinin bir belirtisi olabilir.

Görüldüğü gibi hem geleneksel hem de düşük maliyetli uçuş seçeneklerinden birini seçmek zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Ancak, bu durum işletmelerin çeşitlendirmeye girmelerine engel bir durum değildir.

Gary Hamel, 2000 yılında yayımlanan son kitabı olan "Leading the Revolution"da, işletmelerin 2000'li yıllarda, sert rekabet şartlarına cevap vermek için tek yollarının yenilikçilik olduğunu iddia etmektedir. Geçmişin en güçlü markaları bile, yenilikçi şirketlerin devrimci ürün ve hizmetleriyle sarsılmaktadır. Örneğin, klasik havayolu şirketleri Virgin Havayolları'nın radikal hizmetleriyle yarış edememektedirler. Virgin Havayolları, acelesi olan işadamlarını Londra Heatrow havalimanından hiç trafiğe sokmadan motosikletle götürebilmektedir⁵.

⁴ <http://www.easyjet.com>

⁵ http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=786&tempID=1®ID=2

IV. Düşük Maliyet Stratejilerinin Türkiye’deki Havayolu İşletmelerindeki İzleri

A. Türkiye’deki Havayolu İşletmeleri ve Stratejik Uygulamalar

Ülkemizde, havacılıktaki serbestleşme düzenlemeleri sonucu, özel sektör tarafından iç hatlarda yolcu taşımacılığına başlanmıştır. Komisyon Raporuna (2005) göre ilk uçuş Ulaştırma Bakanlığının izni ile 20 Ekim 2003’te Fly Havayolları’nın İstanbul-Trabzon uçuşuyla başlamıştır.

Rapora (2005) göre “daha sonra iç hat uçuş izni alan diğer havayolu işletmelerince özellikle İstanbul çıkışlı olarak ülke içerisinde birçok noktaya THY dışında da hizmet verilmesi mümkün olmuştur. Özel havayolu işletmelerinin de iç hat havayolu taşımacılığı pazarına girmesiyle birlikte yolcu trafiğindeki büyüme 2004 yılında bir önceki yıla göre %59, 2005 yılının ilk 8 ayındaki büyüme de bir önceki yılın aynı dönemine göre %35 olarak gerçekleşmiştir.”

2007 yılı itibarıyla havacılık faaliyetinde bulunan işletmeler şöyledir: Türk Hava Yolları: Geleneksel havayolu işletmeciliği yapmaktadır.

Düşük maliyetli uçuş yapan işletme sınıflamasına dahil olabilecek işletmeler ise:

Atlas Jet, Fly Air, İzmir Air, Onur Air ve Pegasus olarak 5 havayolu işletmesi sayılabilir. Corendon, Free Bird Air, Golden Air (Altın Havayolları), Inter Air, Kuzu ve MNG havayolu işletmeleri ise bazı kargo ve sınırlı yolculuk hizmetleri ya da direk yurtdışından belirli aralıklarla yabancı ortakları ile birlikte yolcu taşımacılığı hizmetlerini sunmaktadır.

Komisyonun Raporuna (2005) göre “hâlihazırda rekabetin yaşandığı iç hat havayolu taşımacılığında, yakın gelecekte başka işletmelerin de pazara girmesi beklenmektedir. Bu havayolu işletmeleri THY’ye göre daha düşük fiyatlar sunmalarına karşın ve bazı özellikleri itibarıyla düşük maliyetli havayolu iş modelini uygulamakta olsalar da bunlara tam olarak “düşük maliyetli havayolu işletmesi” denilemez. Aynı zamanda charter/tarifesiz taşıyıcı olarak hizmet veren bu havayolu işletmeleri sahip oldukları filo yapıları da daha çok charter/tarifesiz hizmet vermeye uygun uçaklardan oluşmaktadır.”

Ancak uyguladıkları düşük fiyat, ücretli içecek ve yiyecek, trafiği az havaalanı, daha fazla koltuk sayısı ve sınırlı uçuş noktaları gibi bazı pazarlamacılık faaliyetleri nedeniyle, düşük maliyetli havacılık hizmetleri sunan işletmelerin hemen hepsinde, Southwest modelinin izlerini görmek mümkündür.

Bu işletmelerin başarısız modellerdeki problemlerle karşılaşmalarını için faaliyetlerini ve stratejilerini çok dikkatli yapmaları gerekmektedir. Ayrıca sektörün en büyüğü olan Türk Havayollarının geleneksel faaliyetleri yanı sıra, British ve Continental Havayollarının yaptıkları yanlış stratejilere yönelmemeleri oldukça önemlidir. Bu temel stratejik yaklaşımın seçme zorunluluğu (trade-off) sorununa neden olabilecektir.

Aynı şekilde farklı birden çok alanda faaliyette bulunma, düşük maliyetli bu işletmelerin, stratejik uyum problemlerine de neden olabilir. Bu işletmelerin bütün işletme fonksiyonlarının uyumsuzluğu anlamına geleceğinden bilet ya da uçağa binmek için kuyrukta bekleyen öfkeli müşterilerin oluşmasına neden olabilir. En önemlisi bu uyumsuzluk, teknik anlamda güvenli faaliyetlerin gerçekleşmesini de sekteye uğrayabilir.

Serbestleşme sonucu ileriki dönemlerde sektöre girecek işletmeler de dikkate alındığında, sektörün daha yoğun bir yapıya ulaşması ve rekabetçi işletmelerin oluşması için birleşmeler ve satın alma stratejilerinin dikkate alınması yararlı olabilir.

Bu birleşmelerin sınır ötesi bir yapıda olması, özellikle bu konuda tecrübeli işletmelerin hedeflenmesi, sektörün daha hızlı ve sağlıklı yapıya ulaşmasını sağlayabilir. Bu durum değeri daha yüksek havayolu işletmelerinin oluşmasına katkı sağlayabilir.

V. Sonuç

Havayolu işletmeciliğindeki serbestleşme ve modern eğilimler sonucu, özel havayolu işletmelerinin yurtdışındaki benzer örneklerini görmek olanaklı olmuştur.

Batı'da yıllar önce Southwest Havayolu işletmesi ile başlayan düşük maliyetli havayolu işletmeciliği, geleneksel havayolu işletmeciliğinin en büyük rakibi haline gelmiştir. Başarılı bir şekilde son 35 yıldır uygulanan

bu model birçok ülkede, benzer işletmelerin oluşmasına kaynaklık etmiştir.

Ülkemizde de 2003 yılından sonra, özel girişimciler tarafından yolcu taşınmaya başlamasıyla, havayolu sektöründe yeni bir döneme girilmiştir. Yıllarca geleneksel yapıda, kamu işletmesi faaliyeti şeklinde gerçekleşen havayolu taşımacılığına yeni işletmeler eklenmektedir.

Düşük maliyetli havayolu işletme sınıflamasına tam olarak dahil edilmemiş olsalar dahi bu işletmeler, uyguladıkları birçok stratejilerden dolayı bu sınıflamaya yakındırlar. Bu işletmelerin ortak tarafı düşük maliyetli havayolu işletmelerinin en önemlisi olan Southwest işletmesinin, bazı stratejik yaklaşımlarına sahip olmalarıdır. Bilet fiyatları, ücretli içecek ve yiyecek hizmetleri, belirli uçuş noktaları ve havayollarına odaklanmaları gibi özellikler bunlara örnek verilebilir.

Kurulduklarından bu yana iç hatlarda, bu stratejiler uygulanmaya çalışılmıştır. Ancak bu işletmelerin başarılarının devamı, stratejilerini seçenekler arasında seçim ve stratejik uyum kuralları çerçevesinde yapmalarına bağlıdır. Faaliyetlerine ve işletme bünyelerine uygun olmayan stratejilerden kaçınmaları Continental Lite ve Go Fly uygulamalarında ortaya çıkan aksaklıklarla karşılaşmamalarını sağlayabilir.

Sektörün daha rekabetçi ve güçlü olması için gelecekteki katılımı beklenen işletmelerde dikkate alındığında, satın alma ve devralma stratejilerinin ulusal ve sınır ötesi boyutunda, planlara dahil edilmesi uygun olabilir.

VII. Kaynakça

Demir, N., (1997), “Türk Sivil Havayolu Ulaştırmasında Yeniden Yapılanma ve Bölgesel Havayollarının Turizme Etkisi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Hassu, 2004’ün içinde).

Hamel, G., Prahalad, C.K., (1994), “Competing for the Future”, **Harvard Business Review**, (Jul/Aug), 72, 4: 122-128.

Hassu, M., (2004), Rekabet Hukuku ve Hava Taşımacılığı Sektörü, Rekabet Kurumu Yayınları, Ankara, 2004.

Kotler, P., Armstrong, G., (1999), Principles of Marketing, Eighth Edition, Prentice Hall, NJ.

Porter, M.E., (1979), “How Competitive Forces Shape Strategy”, **Harvard Business Review**, 57, 2: 137-145.

Porter, M.E., (1996), “What is Strategy”, **Harvard Business Review**, 74, 6: 61-78.

Thompson, A.A., Srickland, A.J., (2001), Strategic Management Concepts and Cases, 12th Edition, McGraw-Hill, Boston.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2005.

<http://www.dpt.gov.tr/>

<http://www.easyjet.com>, 1.2.2007.

http://www.farketing.com/fikirler/2006/05/yar_fiyatna_uab.html, 1.2.2007.

http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=786&tempID=1®ID=2, 1.2.2007.