



Farklılaştırılmış ve Düşük Maliyetli Strateji Uygulayan Havayolu İşletmelerinin Müşteri Değeri Yaratma Anlayışlarının İncelenmesi

Tülay ÖZKAN^{1*}

Geliş Tarihi/Received: 11.09.2019

Kabul Tarihi/Accepted: 08.10.2019

Araştırma Makalesi/Research Article

ÖZET

Üstün müşteri değeri, müşteriye merkeze alan bir anlayışta müşteri beklentilerini uygun bir şekilde karşılayacak kaliteli ve yenilikçi hizmet oluşturma ve sunmadır. Üstün müşteri değeri sunma odaklı işletmeler, başarılı ve güçlü bir rekabetçi üstünlük elde etmektedirler. Bu savdan yola çıkarak hazırlanan çalışmada, “üstün müşteri değerinin yaratılması” literatür taraması yoluyla araştırılmış ve havayolu işletmelerinin üstün müşteri değeri yaratmalarında iş modellerine göre farklılaştırılmış ve genel maliyet liderliği stratejilerini uygulayan THY ve Pegasus havayolu işletmelerinin web sayfaları, pazarlama bileşenleri açısından içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda, farklı rekabet stratejisi uygulayan bu iki havayolu işletmesinin, pazar tabanlı müşteriye yaratılan değerlerinin hizmet gruplarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Üstün Müşteri Değeri, Strateji, Havayolu İş Modelleri, Pazarlama Bileşenleri.

¹ Öğr. Gör. Dr. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

* Sorumlu yazar/Corresponding author

E-mail/e-ileti: tulayozkan@mehmetakif.edu.tr

Investigation of Customer Value Creatives of Differentiated and Low Cost Strategy Airlines

ABSTRACT

Superior customer value is the creation and delivery of quality and innovative services that meet customer expectations in an approach that is central to the customer. Businesses focused on delivering superior customer value achieve successful and strong competitive advantage. In this study based on this argument, "superior customer value creating" are investigated by reviewing the literature. In addition, THY and Pegasus Airlines' web pages which are differentiated according to business models in creating superior customer value for airline companies and applying general cost leadership strategies, were valuated with content analysis method in terms of marketing components. As a result of the evaluation, it was determined that the values created for these two airline companies, which apply different competition strategies, to market-based customers differ according to service groups.

Keywords: Superior Customer Value, Strategy, Airline Business Models, Marketing Components.

1. GİRİŞ

Havayolları son seksen yılda basit bir hava kargo işletmesi olmaktan çıkıp karmaşık bir işletmecilik anlayışına dönüşmüştür. Günümüz havacılık sektöründe çok dinamik ve rekabetçi bir yapı söz konusudur. Bir hizmet sağlayıcı olan havayolu işletmeleri ile müşterileri arasındaki yüksek düzeyde etkileşim göz önüne alındığında, bir pazarlama yaklaşımının önemi ortaya çıkmaktadır. Havayolları, etkin yönetim becerileriyle değişen müşteri taleplerini anlamalı ve bu durumla başa çıkabilmelidirler. Hızla değişen yapısal ve pazar güçleri (birleşmeler, serbest bölgeler, yeni rakiplerin girme durumu, bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmeler, satın almalar gibi) karşısında, havayolu işletmeleri hızlı bir şekilde tepki verebilmeli ve müşterilerini tanımlamaları ve tatmin etmelerini sağlayacak stratejileri formüle edebilmelidirler. Bu ortamda hayatta kalabilmek için, havayollarının proaktif bir bakış açısına sahip olması ve talebe uygun kaynaklarını tahsis etmesi gerekmektedir. Ayrıca havayollarının talebi karşılaması ve talep oluşturması için üstün müşteri değeri yaratma konusunda yetenekli olması gerekmektedir. Bu nedenle, bu çalışmanın amacı havayolu işletmelerinin rekabetçi

stratejilerine göre müşteri değeri yaratma yeteneklerini işletme web sayfalarından inceleyerek ortaya çıkarmaktır.

2. ÜSTÜN MÜŞTERİ DEĞERİ

Rekabetin boyutu geçmişten günümüze üç evre geçirmiştir: birincisi üretime dayalı (bir ürün/hizmetin kullanıma açılması); ikincisi rekabete dayalı (aynı mal/hizmetleri sağlayan birçok kişi var); üçüncüsü ise bütünleşmiş değerlere dayalıdır (artık bir uçak yalnızca bir mühendislik parçası olan basit bir değerden oluşmamaktadır). Bu bağlamda işletmelerin ayakta kalabilmesi için rekabete ihtiyacı vardır, ancak başarılı olmak için rekabet üstü olmaları ve değer tekelleri yaratmaları gerekmektedir. Tekel kurmanın bazı yolları yasadışı iken, değer tekelleri kurmak yasa dışı değildir. Değer tekellerini kavramlar, kavramları ise ciddi yaratıcılık ortaya çıkarmaktadır (Bono, 2000: 11-12). Değer tekelleri; müşterilere fiziksel benzersizlik, teknolojik benzersizlik, tanınmış adlar, egemenlik, giriş maliyeti, marka imajı gibi değerler sunmaktır (Bono, 2000: 88-94). Yani müşteri değeri, müşterinin ödediği bedele karşılık müşteriye sunulan faydanın artırılması (Narver ve Slater, 1990: 21) veya müşterinin üründen/hizmetten ne beklediği ile ürünün/hizmetin müşteriye ne verdiği algısı üzerine kurulmuştur (Zeithaml, 1988: 14).

Kotler (2011: 201) çalışmasında işletmelerin rakiplerinden daha fazla değer sunmanın rekabetçi üstünlük sağlamadaki öneminden bahsetmekte ve bunu yapabilmek için üç yol göstermektedir. Bunlar; (1) Fiyatı düşük tutmak, (2) Müşterinin diğer maliyetlerini düşürmesine yardımcı olmak ve (3) Teklifi daha çekici yapacak ek yararlar sunmaktır.

Bu üç yolu uygulayabilmek için ise Porter (1985)'in değer zinciri analizinin yapılması önerilmektedir. Değer zinciri, müşterinin uçak biletini satın almasından havalimanını terk edene kadar her aşamada müşteriye değer katan bir dizi örgütsel iş faaliyetinin tamamını ifade etmektedir (Robbins vd., 2013: 374). Değer zinciri analizi ile işletmenin rekabetçi üstünlük sağlayabileceği potansiyel işletme yetenekleri, faaliyetleri ve süreçlerinin tanımlanması kolaylaşacaktır (Pearce II ve Robinson, 2015: 159). Bu analizi Elmacı ve Kurnaz (2004) ve Elmacı (2016) faaliyet tabanlı maliyetleme ile değerlendirerek öncelikli olarak müşteriye değer yaratan ve yaratmayan faaliyetleri tanımlayıp, bu faaliyetlerin maliyetleri ortaya konmaktadır. İşletmeler doğal olarak ortaya konulan değerın maliyetinden yüksek olmasını beklemektedir. Ayrıca bu beklenti rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için rakiplerin elde ettiği değerlerden de daha fazla olmak zorundadır.

Aradaki kâr marjını arttırmak için ise ya faaliyet maliyetleri azaltılarak ürün/hizmet piyasa fiyatı fiyatlandırılmakta ya da faaliyet maliyetleri aynı bırakarak ürünü/hizmeti

farklılaştırılarak fiyatı yükseltilmektedir. Bu bağlamda değer yaratan faaliyetler temel ve destek faaliyetler olmak üzere ikiye bölünmektedir (Porter ve Millar. 1985: 149-151).

Temel faaliyetler;

- İşletme içi lojistik,
- Üretim,
- İşletme dışı lojistik,
- Pazarlama ve satış,
- Hizmet olmak üzere beş ana grupta sınıflandırılmaktadır.

Müşteri değeri yaratılmasına destek veren faaliyetler ise;

- Teknolojik gelişme,
- Altyapı tedarik,
- İnsan kaynakları yönetimi
- İşletmenin yönetim alt yapısı olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

Bunun dışında Ferrell ve Hartline (2011) tarafından müşteriye yaratılan değeri gösteren değer bileşenleri; temel hizmet kalitesi, tamamlayıcı hizmet kalitesi, deneyimsel kalite, parasal işlem maliyetleri ve parasal olmayan maliyetler şeklinde Tablo-1’de özetlenmiştir. Bu değer bileşenleri de hizmet, fiyat, dağıtım ve bütünleşik pazarlama iletişimi çatısı altında değerlendirilmektedir. Bu noktada işletmenin uzun dönemde müşteri ilişkilerinin sürdürülebilmesini sağlayacak stratejilerinin belirlenmesinde aşağıdaki algılanan değer formülü kritik öneme sahiptir.

Algılanan Değer= (Temel Hizmet Kalitesi + Tamamlayıcı Hizmet Kalitesi + Deneyimsel Kalite) / (Parasal Maliyetler + Parasal Olmayan Maliyetler)

Tablo 1. Pazar tabanlı müşteriye oluşturulan değer bileşenleri

Değer Bileşenleri	Hizmet Stratejisi	Fiyatlandırma Stratejisi	Dağıtım Stratejisi	Bütünleşik Pazarlama İletişimi
Temel Hizmet Kalitesi	Hizmet tasarımı ve özellikleri Marka ismi Hizmet kalitesi Kolaylıklar Garantiler ve haklar	İmaj Prestij	Ulaşılabilirlik Tekelcilik	İmaj Prestij İtibar Kişisel satış
Tamamlayıcı Hizmet Kalitesi	İlave hizmet özellikleri Değişebilir hizmetler Öğrenme Müşteri hizmetleri Çalışanların dost canlılığı	Finanslama Taksitlendirme İmaj Prestij	Kullanılabilirlik Tekelcilik Teslimat Yükleme Sahada eğitim	Çalışanların tutumları Kişisel satış
Deneyimsel Hizmet Kalitesi	Eğlence Ağırlama (ikram) Eşsizlik Psikolojik faydalar	İmaj Prestij	Kolaylık-aracı atmosferi Aracı dekoru 7/24 ulaşılabilirlik Kısa sürede ulaşım	İmaj Prestij İtibar Kişisel satış
Parasal İşlem Maliyetleri	Kalite Özel/ayrıcıklı özellikler	Satış fiyatı Taşıma bedeli Vergiler Lisanslama bedelleri Ruhsat bedelleri Telafi etme masrafları	Taşıma bedeli Yükleme bedeli Vergiler	İmaj Prestij İtibar Kişisel satış
Parasal Olmayan Maliyetler	Güvence Güvenilirlik Fırsat maliyetlerini minimize etme	Garantiler Geri dönüşüm politikası	Kolaylık Ulaşılabilirliğin yaygınlığı 7/24	İtibar Tekrar satın alma kararı

Kaynak: Ferrell ve Hartline, 2011: 368'den yazar tarafından uyarlanmıştır.

Farklı alıcılar ve hedef pazarlar farklı değer algısına sahiptirler. Değerin belirlenmesinde parasal maliyetler anahtar bir rol oynarken esas itibariyle eşsiz değer yaratılmasında parasal olmayan maliyetler daha önemlidir (Ferrell ve Hartline, 2011: 367-368). Parasal ve parasal olmayan değer şeklinde sınıflandırmanın dışında algılanan değer toplam müşteri değerinden (hizmetin değeri + çalışan değeri + işletme imajı) toplam müşteri maliyetinin (parasal maliyet + enerji maliyeti + psikolojik maliyet + zaman maliyeti) çıkarılması şeklinde de bulunabilmektedir (Papatya, 2007).

Müşteriye yaratılan değer parasal olmayan itici güçleri; müşterilerin kolaylık beklentisi (7/24 bilet satın alabilme kolaylığı, havalimanına servisin bulunması gibi), yaşam kalitesini artırma beklentisi (sağlık, çevre, yaşama biçimi, aile ve çalışma alışkanlıkları), kendini önemseme (ulaşımda havacılığı kullanma imajı) ve zihin dağıtma isteği (eğlendirme ve boş vakit doldurma sanayi) şeklinde sıralanmıştır (Bono, 2000, s. 129-133).

Cameron, Quinn, DeGraff ve Thakor'a göre değer yaratımı dört yoldan oluşmaktadır. Birincisi, değer yaratmak etkinlik, risk azaltma ve maliyet kontrolünü içermektedir (kontrol etmek). İkincisi, pazardaki değişimlere; müşteri memnuniyeti artırma, işletme satın alma ve birleşme etkinlikleri veya elden çıkarmalar gibi yollarla hızlı bir biçimde yanıt verebilmedir

(rakip odaklılık, rekabet etmek). Üçüncüsü, yeni ürünler, ürün yenilikleri, yeni yatırımlar, yeni pazarlar gibi yeniliklerin yaratılması ile değer oluşturmaktır (yenilikçilik). Sonuncusu ise, değer yaratımı değerlendirme becerilerini ve yetkinliklerini geliştiren kültür inşa etme faaliyetleri ile gerçekleşmektedir (iş birliği yapmak) (Davis, 2011: 176-177).

Bu noktada müşteri değerinin oluşturulması üzerine literatürde birçok çalışma bulunduğu anlaşılmaktadır. Özetleyecek olursak, müşteri değerinin oluşturulmasında müşterinin işletmeden tüketici davranışlarında motivasyon teorileri bağlamında fonksiyonel, sembolik, deneyimsel ve parasal değer beklentileri bulunmaktadır. Fonksiyonel fayda, hizmetle ilgili özellikleri; sembolik fayda, hizmet kullanımının dışsal üstünlüklerini; parasal değer, müşterilerin hizmetin fiyatından beklentilerini ifade etmektedir (Huang ve Zhang, 2008:103).

3. MÜŞTERİYE DEĞER YARATMADA KULLANILAN HAVAYOLU İŞ MODELLERİ VE REKABET STRATEJİLERİ

Havayolu işletmeleri üstün müşteri değeri yaratmak için beş farklı iş modeli uygulamaktadırlar. Bunlar tam hizmet sunan havayolu, düşük maliyetli havayolu, bölgesel havayolları, charter havayolları ve hava taksiciliği iş modelidir.

Tam hizmet sunan havayolları, ekonomi sınıf, birinci sınıf ve iş adamı sınıfı gibi birden fazla sınıfta oturma sınıfları, uçuş içi eğlence, yiyecek ve içecekler, kabinde bagaj bulundurma, seçkin yolcular için bekleme salonları ve sadakat programı üyelikleri gibi hizmetler sunmaktadırlar.

Düşük maliyetli havayollarında, sadece ekonomi sınıfı bulunmaktadır. Koltuk genişliği ve aralıkları mümkün olan en düşük değerlerdedir. Ücretsiz yeme-içme imkânı sağlanmamakta ve genellikle yeme-içme ilave bir ücret ödenmesi ile gerçekleşmektedir. Diğer maliyet azaltma stratejileri arasında ise reklam ve promosyon mesajlarının kısa ve basit tutulması, komisyonlar nedeni ile seyahat acenteleri veya küresel biletleme sistemleri gibi araçların mümkün olduğu kadar kullanılmaması da yer almaktadır (Mutlu ve Sertoğlu, 2018: 530). Yerde bekleme süresinin kısalığı, uçak doluluk oranının, PAT ve hava sahasının maksimum kapasitede kullanılması, maliyet avantajı ve daha hızlı geri dönüş için ikincil havalimanların tercih etmeleri (tam hizmet sunan havayollarının tercih etmedikleri havalimanları) ve son olarak filo benzerliğini yine eğitim, bakım, yedek maliyetleri azaltmak için tercih etmektedirler (Şengür, 2004: 45-51).

Bölgesel havayolları, ana trafik akışından uzak daha küçük bölgeleri birbirine bağlayan havayollarıdır. Günümüzde bölgesel havayolları artan bir şekilde tam hizmet havayolları sistemine satın alma ve bölgesel iş ortaklığı biçiminde entegre edilmektedir.

Charter havayolları, uçuşlarında mevsimsel etkilerin önemli olduğu tarifersiz sefer gerçekleştiren havayollarıdır. Genellikle Akdeniz ülkelerine bir tur paketinin parçası olarak yolcu taşımaktadırlar.

Hava taksiciliği, müşterilerine zaman tasarrufu, esneklik, konfor, güvenlik, gizlilik gibi avantajlar sağlamaktadır. Talep doğrultusunda küçük jet uçakları, pervaneli uçaklar veya helikopterler ile özel hizmet gerçekleştirilmektedir (Mutlu ve Sertoğlu 2018: 531).

Yukarıda açıklanmış olan iş modellerini Porter (1980)'ın, bir işletmenin rekabet avantajı elde etme ve sürdürme çabalarına dayanan üç tip stratejiyle bağdaştırdığımızda;

Genel maliyet liderliği stratejisi, işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle gerçekleştirmesi ve ürünlerini sektörde oluşan ortalama fiyatların altında satarak ortalamanın üzerinde getiri elde etme amaçlanmaktadır. Bu stratejiyi izleyen havayolu işletmeleri tüm yönetim işlevlerini ve üretim süreçlerini maliyetlerini azaltmak üzerine kurgulamaktadırlar.

Farklılaşma stratejisi, rakiplere kıyasla üstün ürün ve/veya hizmetlerden oluşmaktadır. Bu strateji, ürün/hizmet kalitesi, tasarım, marka gibi araçlarla farklılaşarak daha yüksek fiyatlarla müşterilere hizmet sunumunu mümkün kılmaktadır. Bu sayede ortalamanın üzerinde getiri elde edilmesi amaçlanmaktadır

Üçüncü tip strateji ise, müşteri gruplaması yapılarak işin dar tanımlanmış bir pazar nişine, maliyet liderliği veya farklılaşma stratejilerinden biriyle yoğunlaşılacak odaklanma stratejisidir (Salaman ve Arch, 2003: 131-133).

Bu bağlamda havayolu işletmelerinin rekabet stratejileri; genel maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinden oluşmaktadır. Ayrıca genel maliyet liderliğini izleyen havayolu işletmeleri “Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri” (Low Cost Carriers - LCCs) olarak adlandırılmaktadır. Örneğin farklılaşma stratejisini Türk Hava Yolları, maliyet liderliği stratejisini (Skytrax tarafından 2019 yılı Türkiye'nin En İyi Düşük Maliyetli Havayolu seçilen) ise Pegasus Havayolları kullanmaktadır (Türk ve Şener, 2018; İnan, 2017).

4. ÜSTÜN MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMADA THY VE PEGASUS HAVAYOLLARININ DEĞERLENDİRMESİ

4.1. Yöntem

Bu çalışmada havayolu işletmelerinin benimsediği rekabet stratejilerine göre müşteriye yaratılan değerini karşılaştırmasını yapmak ve farklılıkları ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne kayıtlı iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifersiz yolcu ve kargo taşımacılığı yapan ve SHGM'nin 2018 faaliyet raporuna göre en çok uçak ve yolcu taşıma kapasitesine sahip THY ve Pegasus Havayolu işletmeleri araştırma için seçilmiştir. Karşılaştırmayı yapmak için gerekli bilgiler ise işletmelerin web sayfaları üzerinden nitel bir araştırma tekniği olan içerik analizi ile yapılmıştır. Araştırma aracı olarak Ferrell ve Hartline (2011)'in Pazar Tabanlı Müşteriye Oluşturulan Değer Bileşenleri tablosundan yararlanılarak geliştirilmiştir. Elde edilen bilgiler bu iki havayolu işletmesinin web sayfalarından Eylül 2019'da elde edilmiştir.

4.2. Bulgular

4.2.1. Havayolu İşletmeleri ile İlgili Genel Bilgiler

Türk Hava Yolları: 1933 yılında kurulan ve ana faaliyet konusu yurt içi ve yurt dışında yolcu ve kargo hava taşımacılığı olan Türk Hava Yolları, Türkiye'nin öncü ve Bayrak Taşıyıcısı olan havayolu işletmesidir. 2019 Haziran itibariyle toplamda 316 noktaya gerçekleştirdiği uçuşlar ile THY ayrıca dünyada en fazla ülkeye uçan havayolu unvanına sahiptir. İşletmenin 2019 Haziran itibariyle 343 adet olan uçak filosunda geniş gövdeli, dar gövdeli ve kargo tipi uçaklar bulunmaktadır.

Pegasus Havayolları: 1990 yılında kurulan ve ana faaliyet konusu yurt içi ve yurt dışında yolcu ve kargo hava taşımacılığı olan Pegasus Havayolları, Türkiye'nin düşük maliyetli havayolu işletmesidir. 2019 sonu itibariyle toplamda 110 noktaya gerçekleştirdiği uçuşlar ile THY, dış hatlarda Türk havayolu işletmeleri arasında %17'lik paya sahiptir. İşletmenin 2019 Haziran itibariyle 83 adet olan uçak filosunu, 2019-2024 dönemini arasında 78 adetlik uçak siparişi ile genişletmeyi planlamaktadır. Ayrıca mevcut durumda ağırlığı Boeing tipi uçaklardan oluşan filosunu, önümüzdeki dönemlerde tamamen Airbus'a dönüştürmeyi planlamaktadır.

Tablo 2. Havayolu işletmeleri tanımlayıcı bilgiler

Havayolu İşletmesi (Kuruluş Yılı)	Türk Hava Yolları (1933)	Pegasus Havayolları (1990)
Uçak sayısı ve Filo Tipi	343 (9 Tipte Airbus ve 9 Tipte Boeing) (2019)	83 (2 Tipte Airbus ve 2 Tipte Boeing) (2019)
Yolcu sayısı	75.2 milyon (%78 Ekonomi-%22 Business) (2018)	31 milyon (2018)
Doluluk Oranı	%81,9 (2018)	%84,5 (2018-2019)
Uçulan Nokta	316 (2019)	110 (2019)
Arz edilen koltuk km	182 milyar (2018)	33.milyar (2018)
Dış hat Türk işletmeleri arasındaki pazar payı	%64 (2017)	%17 (2017)
İç hat pazar payı	%56 (2017)	%30,8 (2019)
Gelir dağılımı	Yolcu (%85), Kargo (%12), (%1,6) (Charter %0,7),	Yolcu (%85), Kargo (%12), (%1,6) (Charter %0,7),
Net satış gelirleri	12.8550 milyon \$ (2018)	18.127 milyon \$ (2018)

Kaynak: İlgili veriler işletme web sayfaları, faaliyet raporları ve sivil havacılık genel müdürlüğü yayınlarından derlenmiştir.

Uçak sayısına paralel olarak Türk Hava Yollarının yolcu sayısı, uçulan nokta, arz edilen koltuk, dış ve iç hat pazar payı ile net satış gelirlerinin Pegasus Havayollarından daha fazla olduğu görülmektedir.

4.2.2. Pazar Tabanlı Müşteriye Oluşturulan Değer Bileşenleri Bulguları

İş modeli olarak tam hizmet sunumu ve rekabet stratejisi olarak farklılaştırılmış strateji uygulayan THY ile iş modeli olarak düşük maliyetli hizmet sunumu ve rekabet stratejisi olarak ise maliyet liderliği stratejisi uygulayan Pegasus Havayolları pazar tabanlı müşteriye oluşturulan değer bileşenleri üzerinden değerlendirilmiştir.

İki havayolu işletmesinin temel hizmet kalitesi, müşteriye sunulan değer sınıfı/paketlerine göre değişiklik göstermektedir. THY’de müşteriler iki grupta seçim yapabilmektedir. Pegasus’ta ise dört grupta hizmet paketi seçebilmektedirler.

Tamamlayıcı hizmetler ve deneyimsel hizmetler incelendiğinde her iki havayolu işletmesinin de benzer hizmetler sunduğu anlaşılmaktadır. Ancak deneyimsel hizmetler de her iki havayolu işletmesinde de yolcuya seyahat esnasında vaktin hoş geçmesini sağlayan eğlendirici ve bilgilendirici çalışmaların yapıldığı görülürken, bu hizmetler THY’de ücretsiz, Pegasus Havayolunda ücretlidir. Yine deneyimsel hizmetlerde sitede kullanılan bütünleşik pazarlama iletişimi mesajlarında, iki havayolu işletmesinin de eğlence, keşfet, indirim, kazan gibi benzer ifadeler kullandığı anlaşılmaktadır. Bunun dışında THY’de daha çok konfor, rahatlık, özgür ruhlar ifadeleri yoğun kullanılırken, Pegasus’ta “bol bol” puan, eğlence, kazanma gibi ifadelerin yoğun kullanıldığı görülmektedir.

Parasal işlem maliyetleri THY’de bilet fiyatının içinde değerlendirilirken, Pegasus’ta seçilen paket fiyatına ilave olarak seçilen her bir hizmete ücret alınmaktadır. Fiyatlandırma konusunda, verilen örnekten de anlaşılacağı üzere THY işletmesinin aynı saatlerdeki fiyatı ve aynı işletmenin aynı gün içerisindeki en ucuz bilet fiyatı, Pegasus işletmesine göre daha pahalıdır.

Parasal olmayan işlem maliyetleri ise, iki havayolu işletmesinde aynı stratejiler güdülmektedir.

Tablo 3. Havayolu işletmelerinin pazar tabanlı müşteriye oluşturulan değer bileşenleri

Havayolu İşletmesi (Kuruluş Yılı)	Türk Hava Yolları (THY) (1933)	Pegasus Havayolları (PH) (1990)
İş Modeli	Tam Hizmet Sunumu	Düşük Maliyetli Hizmet Sunumu
Rekabet Stratejisi	Farklılaştırılmış Strateji	Maliyet Liderliği Stratejisi
Değer Bileşeni (Temel Hizmet Kalitesi)		
Hizmet Stratejisi	<p>1) Hizmet Tasarımı ve Özellikleri</p> <p>-Business Sınıf: Ayrıcalıklı check-in, Miles ve Smiles’la daha fazla mil kazanma, Daha fazla bagaj hakkı, Özel yolcu salonları, Özel uçak içi ikramlar Özel konforlu ve çok fonksiyonlu koltuklar, Exclusive Drive hizmeti: lüks otomobil ve özel şoförünüzle ücretsiz seyahat</p> <p>-Economic Sınıf Uçuş bileti, Standart ikramlar, Rahat koltuklar, Kabin ve Kargo Bölümü bagajı</p> <p>2)Marka İsmi: Uluslararası</p> <p>3) Hizmet Kalitesi ödüller: -Dünyanın En İyi 100 Havayolu 2019 yılı 27.si</p> <p>4) Garantiler ve Haklar: Kanunen belli bir çerçevede korunmaktadır.</p> <p>5)Kolaylıklar: Hizmet sınıfına göre kolaylıklar değişiklik göstermektedir.</p>	<p>1) Hizmet Tasarımı ve Özellikleri</p> <p>-Süper Eko Paket: Uçuş bileti, Pegasus bolbol puan Kabin bagajı 8 kg</p> <p>-Eko Paket Uçuş bileti, Pegasus bolbol puan Kabin bagajı 8 kg, Standart bagaj hakkı</p> <p>-Avantaj Paket Uçuş bileti, Pegasus bolbol puan Kabin bagajı 8 kg, Standart bagaj hakkı Ücretsiz koltuk seçimi: ekstra diz mesafesi hariç, Sandviç</p> <p>-Business Flex Paket Uçuş bileti, Pegasus bolbol puan Kabin bagajı 12 kg, Standart bagaj hakkı Ücretsiz koltuk seçimi: ekstra diz mesafesi dâhil, Cezasız değişiklik/iptal hakkı 1 kez</p> <p>2)Marka İsmi: Uluslararası</p> <p>3) Hizmet Kalitesi ödüller: - 2019 yılı Türkiye'nin En İyi Düşük Maliyetli Havayolu</p> <p>4) Garantiler ve Haklar: Kanunen belli bir çerçevede korunmaktadır.</p> <p>5)Kolaylıklar: Hizmet paketine göre kolaylıklar değişiklik göstermektedir.</p>
Fiyatlandırma Stratejisi	Kaliteli-Konforlu havayolu imajı Miles ve Smiles Puan kazanma	Düşük fiyatlı havayolu imajı İndirimler, Bolbol kazanma, bolbol puan
Dağıtım Stratejisi	316 uçuş noktası (2019) Tekelci olunan noktalar bulunmaktadır.	110 uçuş noktası (2019) Tekelci olunan noktalar bulunmaktadır.
Bütünleşik Pazarlama İletişimi	-Türkiye'nin Bayrak Taşıyıcısı Tek Havayolu -Türk Hava Yolları konforu	Türkiye'nin En İyi Düşük Maliyetli Havayolu
Değer Bileşeni (Tamamlayıcı Hizmet Kalitesi)		
Hizmet Stratejisi	Araç kiralama, Otel rezervasyonu,	Araç kiralama, Otel rezervasyonu: hotels.com,

	Seyahat sigortası, e-vize, Fazla bagaj, Turkish Airlines Lounge: Business, Miles ve Smiles ile Domestic Bekleme salonları, Ekstra diz mesafesi koltuğu, Koltuk seçimi, Stopover: İstanbul durak noktasında beklerken İstanbul'u keşfetme, Sadakat Programı: Miles ve Smiles Üyeliği, İş ortaklıkları	Seyahat sigortası, e-vize, Fazla bagaj, Lounge, Hızlı geçiş, Online Yemek seçimi, Koltuk seçimi, Otopark, Havaalanı Ulaşım, Pegasus flex: dilediğin zaman bilet değiştirme hakkı, Sadakat Programı: BolBol Üyelik, İş ortaklıkları
Fiyatlandırma Stratejisi	Kredi kartıyla ödeme Nakit ödeme Online ödeme	Kredi kartıyla ödeme Nakit ödeme Online ödeme
Dağıtım Stratejisi	Tamamlayıcı hizmetler her zaman kullanılabilir Yer hizmetleri eşlik etmektedir.	Tamamlayıcı hizmetler her zaman kullanılabilir. Yer hizmetleri eşlik etmektedir.
Bütünleşik Pazarlama İletişimi	Çalışanların kibar, güler yüzlü ve ilgili tutumları	Çalışanların kibar, güler yüzlü ve ilgili tutumları
Değer Bileşeni (Deneyimsel Hizmetler)		
Hizmet Stratejisi	Uçak İçi İkramlar Skylife: Destinasyonları Keşfetme Uçak İçi Eğlenceler: Güncel ve nostaljik film ve müzik arşivi, İnternet kullanımı, oyunlar Site içi öğretici, bilgilendirici ve yönlendirici açıklamalar, fotoğraflar, videolar	Uçak İçi Satışlar Pegasus Magazin Uçak İçi Eğlenceler: Ücretli Fly&Watch uygulaması Site içi öğretici, bilgilendirici ve yönlendirici açıklamalar, fotoğraflar, videolar
Fiyatlandırma Stratejisi	Ücretsiz	İkramlar ve Eğlenceler Ücretli
Dağıtım Stratejisi	Deneyimsel hizmetlere kolay bir şekilde ulaşım	Deneyimsel hizmetlere kolay bir şekilde ulaşım
Bütünleşik Pazarlama İletişimi (İmajı, prestiji ve itibarı yansıtan mesajlar ve ödüller)	Mesajlar: Eğlence, indirimli, bilinmeyen yerleri keşfetme, miles ve smiles puan, konfor, rahat, direkt uçuş, özgür ruhlar, festival, önceden ayırtma, merak, kültür, sanat ve doğa, dünyanın kültür başkentleri, unutulmuş anlar, mükemmel yerler, yurt dışı deneyimi Ödüller: -Dünyanın En İyi Uçak İçi Eğlencesi 2019 yılı 9. su -Dünyanın En İyi Ekonomi Sınıfı Havayolu İkram Servisi 2019 yılı 7. si	Mesajlar: Eğlence, indirimler, keşfet, bolpuan kazan, rocketmiles, özel ekstra, kampanya, bolbol, touristica, kazanma, bol bol eğlenme, bolbollular, çok, onlarca güzel şehir, yüzlerce etkinlik
Değer Bileşeni (Parasal İşlem Maliyetleri)		
Hizmet Stratejisi	Business ve Economic Sınıflara uygun hizmet içeriği	Hizmet paketlerine uygun özel hizmet içeriği
Fiyatlandırma Stratejisi (Güncel fiyatlamadan bir örnek- 05/09/2019'da izlendi)	-Business sınıfında yüksek fiyatlandırma, -Ekonomi sınıfında gelir yönetimi yaklaşımı Antalya-İstanbul gidiş-dönüş En ucuz: 01:15-02:45, 1 sa.30dk., 330 TL %58 THY fazla Yaklaşık Aynı saatteki fiyat:	Oluşturulan hizmet paketlerine uygun olarak her bir içerikten ekstra ücret talep edilmektedir. Antalya-İstanbul gidiş-dönüş En ucuz: 17:30-18:45, 1sa.15dk., 209 TL %58 Pegasus Ucuz Yaklaşık Aynı saatteki fiyat:

	17:20 - 18:50, 420 TL %100 THY fazla	22:15-23:30, 244 %35 Pegasus Ucuz
Dağıtım Stratejisi	Taşıma bedeli Yükleme bedeli Vergiler	Taşıma bedeli Yükleme bedeli Vergiler
Bütünleşik Pazarlama İletişimi	Reklam ve promosyonlara daha fazla yer verilmektedir. Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı olmasına vurgu, Uluslararası sponsorluklar	Reklam ve promosyon mesajlarının kısa ve basit tutulması.
Değer Bileşeni (Parasal Olmayan Maliyetler)		
Hizmet Stratejisi (hizmet anlayışı)	Emniyetli uçuş Eğitime önem verilmesi Kalite anlayışı Çevreyi korumu İş sağlığına önem verme Bilgi güvenliğini sağlama Güvenliğin sağlanması	Emniyetli uçuş Eğitime önem verilmesi Kalite anlayışı Çevreyi korumu İş sağlığına önem verme Bilgi güvenliğini sağlama Güvenliğin sağlanması
Fiyatlandırma Stratejisi	Hizmet sunumu sorunları, geri dönüşler kanunlar çerçevesinde korunmaktadır.	Hizmet sunumu sorunları, geri dönüşler kanunlar çerçevesinde korunmaktadır.
Dağıtım Stratejisi	7/24 ulaşılabilirlik	7/24 ulaşılabilirlik
Bütünleşik Pazarlama İletişimi	Müşterilerin tekrar satın alma niyeti rakip havayolunun olması, zamana ve fiyatlara göre değişkenlik gösterebilmektedir. Pazarlama iletişim araçları web: SkyLife: Şehirler ve ülkeler rehberi, Destinasyonların tanıtımı Etkinlik takvimi, Reklam Videoları, Web fotoğrafları E posta bilgisi Haber bültenlerine abonelik Çağrı merkezi Pazarlama iletişim araçları sosyal medya: Twitter, Facebook, Instagram, Youtube Channel, Blog	Müşterilerin tekrar satın alma niyeti rakip havayolunun olması, zamana ve fiyatlara göre değişkenlik gösterebilmektedir. Pazarlama iletişim araçları web: Popüler Turistik Şehirler ve Ülkeler rehberi Destinasyonların tanıtımı, Etkinlik takvimi, Reklam Videoları, Web fotoğrafları, Pegasus Magazin E posta bilgisi Haber bültenlerine abonelik Çağrı merkezi Pazarlama iletişim araçları sosyal medya: Twitter, Facebook, Instagram, Youtube Channel, Blog, Google plus

Kaynak: THY, 2019; Pegasus, 2019; TOBB, 2019; VKY Analiz, 2019; Skytrax, 2019.

5. SONUÇ

Üstün müşteri değeri yaratmada farklılaşma stratejisi uygulayan Türk Hava Yolları ve maliyet liderliği stratejisi uygulayan Pegasus Havayolu işletmelerinin odaklandıkları hizmetler, işletmelerin web sayfalarından değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda aşağıdaki durumlar tespit edilmiştir:

- Temel hizmet kalitesinde, THY yolcuları Business ve Economic olarak ikiye bölmekte iken Pegasus süper eko, eko, avantaj ve business flex olmak üzere dört hizmet paketi şeklinde müşteriye değer sunmaktadır.

- Tamamlayıcı hizmetlerde farklılık bulunmaz iken, deneyimsel hizmetlerde THY'nın ücretsiz sunduğu hizmetler Pegasus'da ücretli sunulmaktadır.

- THY deneyimsel hizmetlerde verilen mesajlar incelendiğinde daha çok rahatlık ve konfora dikkat çekerken, Pegasus indirimlere, ekstra hizmetlere ve puanlara dikkat çekmektedir.

- Parasal işlem maliyetleri her iki işletmede farklılık göstermektedir. THY Business grubunda daha yüksek ücret alırken (yaklaşık iki katı) Economic grubunda bagaj, koltuk, ekstra bonus mil, bilette değişiklik durumlarına göre üç tercihli fiyatlandırma söz konusudur. Pegasus hayayolunda ise örneğin eko ve business flex paketi arasında fiyat farkı 20-50 lira arasında değişmektedir, business flex'in eko ile arasındaki fark ise sadece koltuk seçim hakkı, değişiklik hakkı, kabin bagajı ağırlığında 4 kg fazla kullanma hakkı bulunmaktadır. Uçuşa ek her hizmet için rezervasyon kodu üzerinden fiyatlandırma yapılmaktadır. Fiyatlandırma konusunda ise THY işletmesinin fiyatları, Pegasus işletmesine göre daha pahalıdır.

- Parasal olmayan maliyetler her iki işletmede de benzerdir. Müşteri, çevre ve çalışan odaklılığın ön planda olduğu anlaşılmaktadır.

Günümüz rekabet ortamında yolcu tercihlerin birçok faktöre göre değişmesi, işletmeleri pazar tabanlı müşteri değerinin oluşturulmasına daha fazla önem verilmesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Araştırmanın sadece web sayfalarının incelenmesiyle yapılması araştırmanın bir kısıtını oluşturmakta ve bundan sonra yapılacak olan bir çalışmada müşteriye sunulan değer müşteri gözünden incelendiği nicel bir araştırmanın yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Bono, E.D. (2000). *Rekabet Üstü* (O. Özel, Çev.) İstanbul: Remzi Kitabevi.

Davis, J. A. (2011). *Rekabetçi Başarı: Markalaşma Nasıl Değer Katar?* (U. Mehter, Çev. Koor.) İstanbul: Brandage Yayınları.

Elmacı, O. & Kurnaz, N. (2004). Sürdürülebilir rekabet gücüne yönelik vizyon arayışlarında faaliyet tabanlı maliyetleme (FTM) yaklaşımı. Erişim Tarihi: 05.08.2019, <http://www.muhasabetr.com/makaleler/014/>.

Elmacı, O. (2016). İşletmelerde sürdürülebilir maliyet azaltımı ve kurumsal büyüme nasıl sağlanır? Endüstri 4.0 perspektifinde stratejik planlama aracı olarak BSC model önerisi. 3rd International Congress on Social Sciences, China to Ardiatic, Antalya, Turkey.

Ferrell, O.C. & Hartline, M.D. (2011). *Marketing Management Strategies* (5.Edition) Canada: South Western Cengage Learning,

Huang, J. & Zhang, D. (2008). Customer value and brand loyalty: multi- dimensional empirical test. *International Seminar on Future Information Technology and Management Engineering*, 102- 106.

İnan, T. T. (2017). Havayolu içinde havayolu ve düşük maliyetli taşımacılık kavramları üzerine bir inceleme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (60), 292-305.

Kotler, P. (2011). *Kotler ve Pazarlama* (A.Özyağcılar, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Mutlu, S. & Sertoğlu, A. E. (2018). Düşük maliyetli ve tam hizmet sunan havayolları müşterilerinin hizmet kalitesi beklentilerinin karşılaştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (1), 528-550.

Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The Effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.

Papatya, N. (2007). *Kaynak Tabanlı Görüş: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*. Ankara: Asil Yayıncılık.

Pearce II, J.A. & Jr Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol* (M. Barca, Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.

Pegasus, Erişim Tarihi: 05.08.2019, <https://www.flypgs.com/basin-odasi/bultenler>

Pegasus, Erişim Tarihi: 05.08.2019, <https://www.flypgs.com/basin-odasi/rakamlar-ile-pegasus>

Porter, M.E. & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*. July - August

Robbins, S.P., Decenzo, D. A. & Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar* (A.Öğüt, Çev. Ed.) Ankara: Nobel Yayıncılık.

Salaman G. & Arch, D. (2003). *Strategy and Capability: Sustaining Organizational Change*, USA: Blackwell Publishing.

SHGM, Erişim Tarihi: 02.10.2019, <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2018.pdf>.

Skytrax, 2019 World Airline Awards, Pegasus Airlines (Best Low-Cost Airline in Turkey). Erişim Tarihi: 03.10.2019, <https://www.worldairlineawards.com/a-z-airline-awards-winners-2019/>

Şengür, Y. (2004), *Havayolu taşımacılığında düşük maliyetli taşıyıcılar ve türkiye'deki uygulamalarının araştırılması*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

THY, Erişim Tarihi: 05.08.2019, <https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/filo>

THY, Erişim Tarihi: 05.08.2019, https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/2018_12_Aylik_Faaliyet_Raporu.pdf.

THY, Erişim Tarihi: 05.08.2019, <https://www.turkishairlines.com/tr-int/basin-odasi/hakkimizda/>

TOBB, Erişim Tarihi: 05.08.2019, https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2018/sivil_havac%C4%B1%C4%B1k_raporu_web%20hali.pdf.

Türk, A. & Şener, A. (2018). Hizmet kalitesi ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkinin analizi: havacılık alanında bir uygulama. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (1), 1-21.

VKY Analiz, Erişim Tarihi: 05.08.2019, <http://www.vkyanaliz.com/Files/docs/sector-raporu-havacilik-1537766932.pdf>

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal Of Marketing*, 52 (3), 2-22.