

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN KRİZ DÖNEMİNDE UYGULAMASI
BEKLENEN STRATEJİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seray İNCEOĞLU
(Y1412.040030)

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın MARŞAP

Mayıs, 2017



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Y1412.040030 numaralı öğrencisi Seray İNCEOĞLU'nun "HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN KRİZ DÖNEMİNDE UYGULAMASI BEKLENEN STRATEJİ.FRİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 24.03.2017 tarih ve 2017/06 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *başarılı* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :25/05/2017

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın MARŞAP

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Özlem ATAN TARLACI

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Havayolu Şirketlerinin Kriz Döneminde Uygulaması Beklenen Stratejileri” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Seray İNCEOĞLU





ÖNSÖZ

Bu araştırma sürecinde birçok kişinin ve kurumun desteğini gördüm. Öncelikle araştırma süresince yardım ve desteğini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Akın MARŞAP'a bu araştırma süresince benimle birlikte çalışan, desteğini esirgemeyen aileme, teşekkür ederim.

Mayıs, 2017

Seray İNCEOĞLU





İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
ÖZET.....	xiii
ABSTRACT	xiv
1 GİRİŞ	1
1.1 Çalışmanın Amacı	1
1.2 Çalışmanın Aşamaları	1
1.3 Araştırma	1
2 KRİZİN TANIMI VE TÜRLERİ.....	2
2.1 Kriz Türleri: Tasnif ve Sınıflandırmalar.....	4
2.2 Strateji Kavramı.....	5
2.3 Ekonomik Krizin Tanımı.....	6
2.4 Ekonomik Krizin Özellikleri ve Nedenleri.....	12
2.5 Ekonomik Kriz Türleri	14
2.5.1 Birinci Nesil Kriz Modeli	14
2.5.2 İkinci Nesil Kriz Modeli(Kendi Kendini Besleyen Kriz Modeli).....	15
2.5.3 Üçüncü Nesil Kriz Modeli(Bulaşma Etkisi Modeli).....	16
2.6 Ekonomik Krize Sebep Olan Faktörler	17
2.6.1 Aşırı Borçlanma ve Mali Dengesizlik.....	17
2.6.2 Finansal Serbestleşme	18
2.6.3 Enflasyon	18
2.6.4 Sabit Döviz Kuru Politikası	19
3 KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANAN STRATEJİLER.....	20
3.1 Pazarlama Stratejisi Bileşenleri.....	21
3.1.1 Hedef Pazar Seçimi	21
3.1.2 Ürün Stratejileri.....	22
3.1.3 Marka Stratejileri	23
3.1.4 Fiyat Stratejileri.....	24
3.1.5 Tutundurma Stratejileri	24
3.1.6 Kültürel stratejiler	25
3.1.7 Dağıtım Stratejileri.....	26
3.1.8 Müşteri Stratejileri	26
3.2 Havayolu İşbirliği Stratejileri ve Biçimleri	28
3.2.1 Havayolu işbirlikleri Hakkında Genel Açıklama.....	28
3.2.2 Bölgesel Havayolu İşletmelerinin İşbirliği Stratejileri	28
3.2.3 Bölgesel Havayolu İşletmelerinin İşbirliği Biçimleri	29
3.2.3.1 Kod Paylaşım	29
3.2.3.2 Ayrıcalıklı Satış (Franchising).....	30
3.2.3.3 Ekip Dahil Kiralama (Wet Leasing)	33

3.2.3.4	Uçuş Tarifelerinin Koordinasyonu.....	34
3.2.3.5	Dağıtım Kanallarının Paylaşımı	34
3.2.3.6	Sık Uçan Yolcu Programlarının Paylaşımı	34
4	HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI KAVRAMI VE HAVAYOLU SEKTÖRÜ ..	36
4.1	Havayolu Taşımacılığı Kavramı.....	37
4.2	Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi .	39
4.3	Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Mevcut Durumu.....	42
4.3.1	Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Dünyadaki Mevcut Durumu.....	44
4.3.2	Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Türkiye’deki Mevcut Durumu	46
4.3.3	Havayolu İşletmelerinin Mevcut Durumu	48
4.4	Havayolu İşletme Stratejileri	49
4.5	Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması	52
4.5.1	ABD’de Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması	52
4.5.2	ICAO’ya Göre Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması	53
4.5.3	Diğer Sınıflandırmalar	56
5	BİR UYGULAMA	59
5.1	Araştırmanın Amacı	59
5.2	Araştırmanın Kapsamı	59
5.3	Araştırmanın Modeli	59
5.4	Evren ve Örneklem	60
5.5	Veri Toplama Araçları.....	60
5.6	Verilerin İstatistiksel Analizi.....	62
5.7	Bulgular ve Yorumlar.....	62
6	TARTIŞMA,SONUÇ VE ÖNERİLER.....	72
6.1	Kriz Döneminde Strateji Önerileri	74
	KAYNAKLAR	77
	EKLER.....	83
	ÖZGEÇMİŞ.....	87



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Stratejik Yönetim Modeli	6
Çizelge 2.2: Ekonomik Krizlerin Ortak Özellikleri.....	14
Çizelge 3.1: Tutundurma Karması Bileşenleri	25
Çizelge 4.1: Taşıma Modlarının Operasyonel Özellikleri.....	43
Çizelge 4.2: Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Büyüklükler	46
Çizelge 5.1: Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	63
Çizelge 5.2: Yöneticilerin Görev Yaptığı Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Dağılımı.....	63
Çizelge 5.3: Yöneticilerin Görev Yaptığı Kurumdaki Eğitim Alanı Değişkenine Göre Dağılımı.....	63
Çizelge 5.4: Yöneticilerin Görev Yaptığı Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı.....	64
Çizelge 5.5: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kriz Algı Düzeylerinin Ortalamaları .	64
Çizelge 5.6: Bilgi ve Fikir Paylaşımı unsurunun Pazarlama Stratejisi Belirlemeye Etkisinin Analizi.....	65
Çizelge 5.7: Müşteri Odaklı Yaklaşımın Yöneticiler Üzerinde Pazarlama stratejisi Belirlemedeki rolünün Analizi	66
Çizelge 5.8: Dış Pazar ve Hedef Kitle Unsurunun Pazarlama Stratejisi geliştirmeye etkisinin Analizi	67
Çizelge 5.9: Karar Verme Unsurunun Pazarlama Stratejisi geliştirmeye etkisinin Analizi	68
Çizelge 5.10: Risk Yönetimi Unsurunun Pazarlama Stratejisi Geliştirmeye Etkisinin Analizi	69



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1: Ekonomik Çevre, İşletmeler ve Tüketiciler Arasındaki İlişki.....	20
Şekil 3.2: Krizin Aşamaları	26
Şekil 4.1: Küresel Taşımacılık Sektörünün Değeri	38
Şekil 4.2: Seyahat Süresi Grafiği.....	40
Şekil 4.3: Küresel Ekonomik Büyüme ve Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektörünün gelişimi Kaynak: IATA	41
Şekil 4.4: Dünya Havayolu Kargo Taşımacılığı Artış Trendi	42
Şekil 4.5: Hava yolcu taşımacılığında Bölgesel Paylar ve Büyüme hızı tahminler ..	44
Şekil 4.6: Dünyadaki Havayolu Kargo Taşıyıcılarının Bölgesel Dağılımı	45
Şekil 4.7: Havayolu Yolcu Taşımacılığı Uçak ve Koltuk Sayısı.....	46
Şekil 4.8: Türkiye’de Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektör Uçak ve yolcu Trafiği.	47
Şekil 4.9: Küresel Büyüme ve Bloomberg Havayolu Endeksi.....	49
Şekil 4.10: Porter’in Rekabet Stratejisi	50
Şekil 4.11: Havayolu İşletmeleri Sınıflandırması.....	54
Şekil 5.1: Araştırmanın modeli.....	60

HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN KRİZ DÖNEMİNDE UYGULAMASI BEKLENEN STRATEJİLERİ

ÖZET

Taşımacılık sektörü günümüzün en gözde meslek ve sektörlerinden biri olmakla birlikte gelecekte de en büyük sektörlerden biri olacağı açıktır. Gerek istihdamı gerekse bu alanda çok büyük bir açıklığın olması firmaları ciddi derecede cezbediyor. Sektörün bu derece popüler olmasının temel nedeni ise çağımızın yaşadığı küreselleşme. Fakat küreselleşme her ne kadar özellikle taşımacılık alanında hiç beklenmeyen bir çığır açsa da firmaların korkulu rüyası rekabeti de artırmıştır. Taşımacılık sektörü karada her ne kadar artmış ve faaliyet alanını genişletmiş olsa da hava lojistiği günümüzün en büyük trendi olmuştur. Gelişen teknoloji ve küreselleşme ile firmalar birbirlerini takip etme ve geçme de en uç noktaları zorlamaktadır.

Havacılık, çok fazla rekabetin olduğu ve hızlı değişiklerin yoğun bir şekilde yaşandığı sektörlerden biri haline gelmiştir. Bu durum havayolu şirketlerini müşterilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini daha iyi anlamaya yönlendirmektedir. Günümüz işletmeleri iş hayatlarında bazen iniş-çıkışlar yaşarlar. İşletmelerin hem çalışanlarına hem müşterilerine hem de topluma karşı toplumsal sorumlulukları vardır. Bu nedenle firmalar kendi ve markalarının kimliğini ve geliştireceği pazarlama stratejilerini iyi planlamalı ve ona göre hareket etmelidir.

Birçok işletmenin, kurumsal itibar ve kurum imajlarını yükseltmek için çeşitli çalışmalarda buldukları ve para harcadıkları bilinen bir gerçektir. Kriz anında etkin bir iletişim kurmak ve krizi en az hasarla atlattmak hatta krizi bir fırsat olarak görüp değerlendirmek ve bütün bunlar için bir ilk adım olarak etraflı ve etkili bir kriz yönetimi planına sahip olmak açısından çok önemlidir. Başka bir deyişle, işletmeler kriz öncesinde stratejik planlar yapmalı, muhtelif zamanlarda bunu test etmeli ve aksaklıkları bulmaya ve çözmeye çalışmalıdır.

Anahtar Kelimeler: *Kriz, Kriz Yönetimi, Strateji, Pazarlama Stratejileri*

STRATEGIES THAT EXPECTED TO BE APPLIED BY AIRLINE COMPANIES IN THE CRISIS

ABSTRACT

Today, as well as transportation sector is the most popular sector, it is obvious that transportation sector is the biggest sector of the future. Both as employment both that it is emptiness hugely in this area, the firms attract to this sector critically. The essential reason of that this sector is very popular is the globalization that we live in. However, as much as the globalization pioneers especially in the transportation area unexpectedly, increased the competition that is the nightmare of the firms too. Even if the transportation brodened its are of activity and increased, the air logistics is the biggest trend in today. With the developing technology and globalizm, the firms have been forcing the most extreme point on following and passing eachother.

Aviation has become one of the sectors where there is a lot of competition and the rapid changes are heavily experienced. This leads airline companies to better understand their customers' needs and desires. Today's businesses sometimes experience ups and downs in their business life. Businesses have social responsibilities both to their employees, to their customers, and to society. For this reason, companies should plan and act accordingly on their branding and marketing strategies.

It is a well-known fact that many businesses have spent a lot of money and effort to raise corporate reputation and corporate image. It is very important to see and evaluate the crisis as an opportunity and to have an effective crisis management plan as a first step for all of these. In other words, businesses should make strategic plans before the crisis, test them at various times, and try to find and solve problems.

Keywords: *Crise, Crisis Management, strategy, Marketing Strategies*



1 GİRİŞ

1.1 Çalışmanın Amacı

Bu tezde son yıllarda trendi hızla artan havayolu şirketlerinin yine son yıllarda ekonomileri çok derinden sarsan ekonomik krizlere karşı izleyecekleri stratejileri analiz edeceğiz.

1.2 Çalışmanın Aşamaları

Yüksek Lisans tezim, kriz anında kaos ortamına çözüm üretmek amacıyla araştırmaya yönelmeme neden olmuştur. Rekabetin en hassas yanı ise, her an oluşabilecek bir kriz ya da krizler ortamıdır. Bu amaçla literatür taraması yapıldıktan sonra çeşitli havayolları şirketlerinin stratejileri incelenmiştir.

1.3 Araştırma

Yüksek Lisans tezi araştırmamı tüm bu karmaşık, birbirine geçmiş kavramların ve gitgide daha da belirginleşen karmaşık yapılar ile kurulmaya çalışılan sistemlerin zor algılanması, insanların hayatlarını ve bununla birlikte işletme yaşamlarını çok ciddi etkilemesinden dolayı seçmiş bulunmaktayım. Bilgi eksikliğine dayalı yapılarla insanların bu karmaşık yapıda giderek insanların değil sistemlerin yönetimine girdiği bütünsel bir dünya oluşturulmaya çalışıldığı açık bir gerçektir. Bu durumun ileride oluşabilecek yapıları derinden etkileyeceği görülmektedir. Yüksek Lisans tezimin amacı gelecekteki yapıların oluşmasında bilimsel temelli bir çalışma gerçekleştirmek ve gelecek nesillere faydalı bir eser bırakmaktır.

2 KRİZİN TANIMI VE TÜRLERİ

Kriz kavramı, dünyanın küreselleşme sonrası sürekli yaşar hale geldiği ekonomik dengesizlikler olarak ifade edilmektedir. 2. Dünya savaşı sonrası, ekonomik açıdan ülkelerin birlikler kurarak kendi menfaatlerini korumaya çalıştıkları görülmektedir. Özellikle gelişmiş ülkeler olarak Avrupa devletleri kriz konusuna çözüm bulmak için en önemli ulusal kuruluş olan Avrupa Birliği kurmuşlardır (United Nation). Her ne kadar önlem alınsa da, bir çok devlet nedeni tam olarak bilinmeyen çeşitli kriz konuları ile iç içe yaşamak durumundadır. Kriz kelimesi günümüz akademik anlayışı çerçevesinde ekonomik anlamda vurgulanmaya çalışılmaktadır. Daha önemlisi, kriz kavramı ekonomik kriz kavramı olarak literatürde de yerini almıştır. Birçok kriz türü olmasına karşın, devletler politikalarını ekonomik yaklaşımlara göre yapılandırmaktadır.

Ekonomik krizler içerisinde bilinen en büyük kriz 1929-1930 yıllarında Amerika'da görülmüştür. Türkiye'de ise bilinen en büyük ekonomik krizler yakın dönemde, 1994, 2001, 2004 ve 2008 krizleri olarak ekonomi tarihinde yerini almıştır. Krizlerin son zamanlarda artmasının nedeni, ani gelişen ve değişen sermaye hareketleridir. Devletler yapılarını ülkenin menfaati üzerine kurarlarken, halkın değişen tutumu devletleri etkilemektedir. Her ne kadar önlem alınsa bile, dünyanın en gelişmiş ülkeleri de kriz bunalımına girmiştir. Kısacası dünya her an, herhangi bir nedenden dolayı krizle karşı karşıya kalabilmektedir. Ekonomik dalgalanmalar, ülkelerin önemli kaynaklarına zarar verebilmektedir. Özellikle, küçük esnaf olarak tabir edilen sınıfın gittikçe azalması, işsizlik sorunu, faizlerin artması, ve en önemlisi halkın en temel ihtiyaçları olan temel gıda maddelerindeki artışlar, krizlerin en ciddi göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzdeki ekonomi politikaları, genellikle kendi ülkelerindeki kaynakları değerlendirme odaklı politikalarlardır. Oysa ki gelişmiş bir ülkede bütün tarım ihtiyaçları ithalat yoluyla gerçekleştirilirken, toprak hacmi geniş bir ülkede

tarımsal faaliyetlere çok fazla değer verilmemesi krizlerdeki kaynak kullanımının farklılığını ortaya koymaktadır.

Ekonomik krizlerin başlıca görüldüğü alanların bankacılık ve para piyasası alanlarında olması ise, özellikle halkın iş yapmak için zorunlu olarak kredi kullanması, ve işletme bazında vergisel düzenlemelerin fazla ve ağır olması temel başlıklar olmasından kaynaklanmaktadır. Tüm bu gelişmeler, beraberinde işsizlik, iflaslar ve iç kaos doğurmaktadır. Gerek ülkelerin gerekse devletlerin krize karşı aldıkları önlemlerin en başında uyarı sistemleri ya da önceden haber alma kaynakları olsa bile, geçici bir sürede atlatılabilir gözükmeleri yüzünden işletmeler ve devletler çeşitli yanılgılar yaşamaktadırlar.

İşletmeler dünya pazarında artan ekonomik rekabet nedeniyle çok fazla risk almak veya riske girmek durumunda kalmaktadır. Bu da ekonomideki bazı dalgalanmalar yüzünden olumsuzlukla sonuçlanmaktadır. Böylece ciddi krizler baş göstermektedir.

Günlük hayatta sıkça duyar olduğumuz ve artık duyduğumuzda çok fazla şaşkınlık yaşamadığımız krizin genel hatlarıyla çok fazla derin bir tanımı bulunmamaktadır.

Filiz'e göre kriz, bir ülkede temel hedeflerin, ekonomik, finansal, sosyal ve kültürel olarak her açıdan işleyişinin bozularak, genel hayata yansımaları sonucu oluşan ciddi belirsizliktir. Ayrıca, bu durumun aniden ortaya çıkması, ve karar verme sırasında oluşan olumsuz fikirlerle de stres ve baskı ortamının artması ile bozulan ve dağılan durumda ki karmaşa ve çelişkilerdir. (Filiz, 2007: 7).

Kriz kavramını tanımlarken aslında, krizin varlığının nasıl kabul edileceği bir tartışma konusudur. Krizin temel özelliklerini açıklarken organizasyonun amaçlarını ve pazardaki rekabet gücünü tehdit etmesi, organizasyonun engellemek adına uygulayacağı sistemleri olumsuz etkilemesi, acil müdahalelere gerek duyulması ve zamanın çok kısa süreli olmasından dolayı oluşan baskı, ani bir şekilde ortaya çıkması yüzünden ani kararlar gerektirmesi gibi durumlar krizin belirtileridir. Ayrıca, kriz ortamında karar vericilerin gerilim yaratması, panik durumu, kontrol edilememe, organizasyonun tüm birimlerini ve kaynaklarını ciddi bir şekilde tehdit etmesi gibi durumlar da krizin temel belirtileridir.

Kriz oluştuğunda krizin doğasını ve ilgili hedef kitlelerini bilmek oldukęa önem taşımaktadır. Öncelikle kriz ile ilgili şüphelerin ve kaynakların neler olduğu sorgulanmalıdır. Krizin doğasına göre yaşanılan olumsuzluğun nedeni ve zarar seviyesi belirlenmeli ve bu duruma uygun bir müdahale geliştirilmelidir. (Kuşay, 2017)

Dinęer'e göre (2007: 407) kriz, başta yönetim bilimi olmak üzere, tüm bilim dallarının ortak kullandığı bir tabirdir. Krizin en temel öğesi, var olan bunalım ya da sıkıntı durumudur. Genel olarak sosyal bilimler alanında kriz kavramı benzer tanımlar içermektedir. Krizin en çarpıcı yönü ise, olumsuz bir yargıya sahip olmasıdır. Kriz kavramı kişiden kişiye, işletmeden işletmeye ya da ülkeden ülkeye göre değişiklikler arz etmektedir. Göreceli bir kavram olup durumun algısına göre değişiklik göstermektedir (Dinęer, 2007:407).

2.1 Kriz Türleri: Tasnif ve Sınıflandırmalar

Krizi türlerine ayırdığımızda belli başlı olarak aşağıdaki sıralamayı yapabiliriz;

- Ekonomik kriz,
- Mali kriz,
- Finansal kriz,
- Siyasi kriz,
- Hükümet krizi, gibi kavramlara sadece günlük dilde değil, bilimsel terminolojide de çok sık rastlanır. İlk üç sıradaki kriz türü, tamamıyla toplumdaki tüm fertleri ilgilendirirken diğerleri sadece devlet yöneticilerini ilgilendiren bir durumdur.

Genel olarak yapılan yukarıdaki sınıflandırma dışında aşağıda belirtilenlerde de, krizlerin farklı kategoriler düşünülerek sınıflandırılması ya da çeşitlendirilmesi mümkündür.

Parsons (1996: 26-27) kriz kavramını üç kategoride inceler:

- Birden gelişen krizler: Gelişi itibariyle çok az belirtiler görülen ya da kolay anlaşılmayan krizlerdir.

- Zaman içinde gelişen krizler: ortaya çıkışının zaman içinde olduğu, ancak bu yavaşlık yüzünden anlaşılmayan krizlerdir.
- Uzun süren krizler: herhangi bir süresi bulunmayan ve etkisini uzun süre devam ettiren krizlerdir. (Aksu, 2009: 2437)

2.2 Strateji Kavramı

En genel kullanımının askeri alanlar olduğu bilinen strateji terimini açıklamada bilinen en eski tanım “generallik sanatı” anlamında kullanıldığı ve Yunanca strategos kelimesinden geldiği görüşüdür. (Mütercimler, 2006: 38). Strateji'nin en genel tanımı yapılacak olursa, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” gibi anlamlara sahip olduğu görülür. Literatüre bakılırsa, strateji, Latince’de yol, çizgi ve nehir yatağı gibi anlamlara sahip olup “Stratum” kelimesinden geldiği savunulmaktadır. Strateji geçmiş dönemlerde yaygın askeri kullanımının aksine günün gelişen şartlarında hemen her alanda yaygınlaşmış bir kullanıma ve tekniğe sahip olmuştur. Özellikle günümüz devletlerinde politikada etkin olarak kullanılmaktadır. Strateji gelecekle ilgili özellik taşımaktadır. Gelecek bilindiği üzere belirsizlik arz etmektedir. Strateji geleceği kontrol altına almak amacı ile şimdiki verilerin kurallarından oluşan bütünlükle belirsizliği aşmak olarak nitelendirilebilir. Strateji bu yüzden bir kurallar politikası izler. Belirli hedefler tespit edilir. Buna ulaşmak için izlenecek yolda kurallar belirlenir. Ancak, strateji bu yolu izlerken bazen değişiklikler ile karşılaşabilir. Hedefe ulaşmada yeni yapılar bulunur ve yola bu yeni yapı ile devam edilir. Stratejide bilinmezliğin çözülmesi için uğraşılır. Stratejinin izlenmesi için belirli politikalar belirlenmek zorundadır. Politika yapısı itibariyle kalıcı ve tekrarlanma özelliğine sahiptir.

Çizelge 2.1: Stratejik Yönetim Modeli

Çevresel İncelemeler SWOT Analizi	Stratejiyi Oluşturma					Stratejilerin Uygulanması	Değerlendirme ve Kontrol
	Vizyon Tepe Yönetimin Yeniliğe Orjinalliğe açıklığı başkalarından düşüncele-rinden ilham alma derecesi	Misyon İşletme-nin varlık nedeni topluma hangi konuda ne gibi mal veya hizmet-ler sunaca-ğı	Amaçlar Gelecekte hangi sonuçlara ne zaman süresinde erişeceği	Stratejiler Misyon ve amaçları gerçekleştirecek uzun dönemli plan türleri	Politikalar İşletme fonksi-yonları düzeyi-nde yöneticiye karar vermede rehber olan uzun vadeli planlar		
Dışsal Çevre Analizi -Genel Çevre -Endüstri Çevresi İçsel Çevre Analizleri -Firmaların İçsel ve ayrıcalıklı üstünlükleri ni sağlamak -Yapı -Yönetim Biçimi -Bilgi ve teknoloji düzeyi -Firmaların Kaynakları						-Örgüt Yapısı ve kültürünün strateji ile uyumlu hale getirilmesi -Örgüt yapısının stratejiyi uygulama açısından revize etmek -Stratejiye erişirecek en uygun örgüt kültürünü oluşturma -Stratejiyi uygulayacak lider kadroların bulunması -Yönetici kadrolarını onların liderlik özellikleri ve stratejiyi uygulama açısından gözden geçirme ve yeni tayinler yapma -Programların oluşturulması -Planları gerçekleştirmek için yapılacak faaliyetler -Maddi parasal kaynakların örgütsel birimlere dağıtımı -Programların maliyetlerini parasal açıdan belirleme	-Başarıyı izleme süreci ve gerekli düzeltici önlemleri her evrede alma ve uygulama

Kaynak: Erol Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2005: 15

2.3 Ekonomik Krizin Tanımı

Ekonomik krizin, ekonomi biliminde açıklanması şu şekildedir; ani gelişen ekonomik olayların geniş anlamda ülke ekonomisine, dar anlamda ise firmalara ciddi zararlar verecek bunalım ya da ikilemdir (<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/global-sorunlar/global-kriz.htm>). Genellikle ani başlaması ekonomik krizin hemen hemen her şeye direkt yansıtacağı habercisidir.

Krizin bir diğer anlamı ekonomide görülen resesyon (durgunluk) olarak ifade edilebilir. Durgunlukta, ekonomik canlılığın yavaşlaması ya da kaybolması olarak değerlendirilebilir. Küreselleşme hareketlerinin yayılmasının başladığı 1980'ler sonrası ülkelerin ihracat ve ithalat gibi konularda çok fazla iletişime geçmeleri, neoliberal politikalar olarak nitelendirilen serbest piyasa koşullarının

Ülkelerin ekonomik sistemlerinin oluşturulmasında en önemli özellik olmuştur. Bu durum ihracat ve ithalatta ülkelerin politik kararlarına etki ederek, ürün ve hizmet dolaşımını artırmış ve yaygınlaştırmıştır (Akım, 2012: 175).

Bunun dışında ülkelerin kendi üretimlerinin başka ülkelerde yaygınlaşmasına, kullanılmasına ve paylaşılmasına neden olmuş ve ülke tanınırlığı ekonomik katkıyı daha da artırmıştır. Fakat giderek gelişen ülke sistemleri aşırı gelişmeler sonucu bulunan politik ve ekonomik sistemlerin işlerliğini etkilemeye başlamış, farklı uygulamalara geçişle sistemlerde karışıklıklar meydana gelmiş ve işlerlik yerini dağılmaya ve farklı kk sistemlerin kurulmasına ve böylece ekonomik kaosa dnşmştir. Bu duruma ekonomik kriz adı verilmektedir (Eren, 2005: 16).

Küresel zgrlk akımlarla etkilenen Doğu Bloku lkeleri 1989, hemen ardından SSCB’de 1991’de aniden parçalanarak yerine kk ülkeler ortaya çıkmıştır. Bu sürecin en önemli belirtileri ise, ani bir teknoloji patlaması ve dünyaya yayılan barışçı yaklaşımlardır. Küresel akımların taşıdığı temel felsefe, bütün dünya kardeş olmalı ve savaş kesinlikle czm olmamalı felsefesidir. Bu durum en ck iletişim teknolojilerini yaygınlaştırmış, başta televizyon olmak üzere, bir ck teknolojik iletişim dünyanın her tarafına yayılmıştır (Arslan, 2009: 151).

İletişimin yaygınlaşması ile birlikte, ekonomik ve finansal buluşlar ve ülkeler arası ekonomiyi canlandırmıştır. Örneğin, faks aleti o dönemin en önemli yazılı iletişim organıydı. Bir cizim ya da el yazısı anında karşı tarafa iletilebiliyordu. Bu durum ekonominin hızlı gelişmesine yol açtı. Ayrıca kültürel iletişim de yaygınlaştı. Kültürler birbirlerine daha yakın durmaya başladı (Eren, 2005: 16).

Ekonomik yapılar özellikle gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ya da gelişmemiş ülkelere belirli aşamalarla yansıtılmaya başlandı. Tüm dünya ülkeleri, gelişmiş ülkelerin belirlemiş olduğu piyasa koşullarına bağlı kalarak hareket ediyordu. Ekonomin giderek başta siyasete ve diğer alanları etkisi altına alması, ceitli i karışıklıkları da beraberinde getirmeye başladı.

Kriz, ekonomik bir olgu olsa da politik açıdan ülke i karışıklıklarını artırdı. Gelişmiş ülkelerin kurdukları finansal kurumlar, diğer ülkelerin ekonomisine ve politikasına müdahale etmeye yetkili bir konuma getirdi. Bu müdahaleler

genellikle, ülke ihracatlarına kota belirleme, mal ticaretinde çeşitli derecelendirme ve üretimin darlaşması şeklinde yasaklar şeklinde olmuştur. Özellikle gelişmiş ülkelerde ki dev firmalar geliştirmekte olan ülkelerle anlaşarak, istihdam sağlarken, ucuz potansiyelden yararlanarak, ihracatlarını artırmışlardır (Gültekin, Aba, 2011: 21).

1990'lı yıllar Amerika'nın ülke ekonomisi ve politikalarına yön vermesi ile çok fazla değişiklik yaşadı. Amerika'daki küresel sermayenin azalması yüzünden, kaynak araştırmasına çıkan uzmanlar, kendilerini geliştirecek yeni alanlar buldu. Aşırı gelişmiş piyasalara sahip olan ülkeler üçüncü dünya ülkelerinde ki keşifleri ile bu kaynakları başta Amerika olmak üzere Avrupa ülkelerine taşımaya çalıştılar. Özellikle geliştirmekte olan ülkelerde ki para piyasalarını kendi piyasaları içine alarak kontrol etmek ve hükmetmek amacı içindeydiler.(Güneş, Beyazıt, 2010: 18).

Gelişmiş ülkelerin kuralları ile oynanan piyasa ekonomileri doğal olarak Batıya bağımlı hale getirildi. Özellikle, MF ve Dünya Bankası gibi kurumlar, ülkelerin para piyasalarına sürekli müdahale ederek onları şaşırıyor ve dengede gitmelerini engelliyordu. IMF'nin az gelişmiş ülkelere uyguladığı politikalar ile bu ülkeler giderek fakirleştiriliyordu. Özellikle ortaya rating kuruluşları ülkelerin para politikalarında psikoloji bozucu önlemler alıyordu. Gelişmiş ülkeler para politikalarını yükselterek standart uyguluyor, bu standarda uymayanlar Batı ekonomisine giremiyor (Eren, 2005: 16).

Gelişmiş ülkelerin para piyasalarına sürekli müdahalesinin ardından, genel olarak kendi para politikalarının işlevleri de karışmaya başladı. Özellikle gelişmiş ülkelerin finans piyasaları aşırı kuralcı ve disiplin yüzünden kırılmalığa ve aşırı müdahale sonucu da kendi ekonomilerini dengesizleştirmeye başladı. Belirsizlik özellikle Amerika ve Avrupa'dan diğer ülkelere sıçramaya başladı. Amerika ve Avrupa'nın kendini savunmak için aldığı her önlem, ekonomik entegrasyonu sağlamaya çalışmak yüzünden piyasaların birbirine iç içe girmesine ve ani karar değişikliklerine neden oldu.

Mali açıdan 1960'lardan itibaren yatırımlar artmaya başladı. 2000'li yıllardaki en popüler yatırım aracı dövizdi. Öyle ki döviz büroları her yerde görülmeye başlandı ayrıca iletişimin yaygınlaşması ile birlikte, döviz piyasaları iki milyon

dolarlık günlük işlem hacmine ulaştı. Gelişen teknoloji ile birlikte para transferleri çok hızlı taşınabiliyordu. Ülke ekonomilerini etkileyen serbest ticaret akımları yüzünden devlet politikaları her yeni gelişen para piyasası kurallarına uyum sağlamaya çalışıyordu. Bazen yüksek tutarlı ve oldukça hızlı giriş çıkış gereken para akımlarında devlet politikalarını değiştiriyor ani değişiklik yüzünden çeşitli sektörler zarara uğruyordu. Ancak devletin yaptığı bu müdahalelerin geçici olması yüzünden daha sonra uzun bir süre piyasalar normale gelemiyordu. Spekülatif konular içeren para akımları “finansal kriz” adı verilen krizlerdir (Eren, 2005: 38).

Gelişmekte olan ülkelerin en temel amacı, tasarruf yaparak iç açıklarını dengede tutmaktır. Tasarruf için ihracatın artması ve kamu kesimi finansman gerekmektedir. Diğer yandan, yabancı sermaye girişleri de piyasaları etkilemektedir. İhracatın kotalarla sınırlı tutulması ve kalite standartlarının yüksek olması, ihracatın düşmesine ve kamu finansmanının karşılanması için de dış borçlanmaya gidilmesine yol açmaktadır. Bu durum artış gösterdiğinde ülkeler arasında güven azalmakta ve ihracat dahada düşmektedir. Böylece işsizlik yayılmakta ve temel gıda maddeleri artış göstermektedir. Kriz bu stres ortamının en önemli belirgin özelliğidir (Özdemir, 2014: 29).

Ülkeler arasındaki faiz farkları da fiyat farkları gibi yatırımcı ve spekülörlere arbitraj olanağı sunmaktadır. Bu nedenle faiz farkları, ülkelerarası para transferlerinin kaynaklarından biridir. Ülkeler arasındaki para transferi ise, bir ülkede döviz arz ve talebini etkileyerek, döviz kurlarının etkilenmesine neden olur (Yentürk, 2003: 61).

Malların fiyatlarının tek olması gerektiği gibi, ülkeler arasındaki reel faiz oranlarının da arbitraj olanağına yol açmaması için eşitlenmesi gerekecektir. Örneğin; 1.000ABD\$'ı olan ABD'li yatırımcılar Türkiye'de devlet tahviline yatırım yapmak istiyorsa, Türkiye'deki risksiz yatırım araçlarının getirileri ile ilgilenecekler, sermayelerini Türkiye'ye getirip, TL'ye çevirecekler, yatırımın vadesi sonunda ise tekrar ABD Dolarına geçerek yatırımlarını sonlandıracaklardır. Bunu yapmalarının nedeni, Türkiye'den elde edecekleri ABD Doları bazındaki getirinin, ABD'deki risksiz getiriden daha fazla olacağını tahmin etmeleridir. Kısa vadede faiz farklarından elde edecekleri getiri, uzun vadede, Türkiye'deki ABD Dolarının arzını artıracığından, ADB Doları kurunda

değişim meydana getirecektir. Dolar kurundaki değişim veya ABD'den gelen sermaye akımı, her iki ülkede elde edilecek getirinin eşit olduğu noktaya kadar olacaktır. Bu noktada, her iki ülke arasında farklı getiri elde etme (faiz arbitrajı) olanağı kalmayacağından, ABD\$ kuru yeni bir noktada dengeye gelmiş olacaktır (Yentürk, 2003: 68).

Örneğin; 1.000 ABD \$'ı olan ABD'li bir yatırımcının ABD'de yılda %3, Türkiye'de ise %10 reel getiri elde etme olanağı varken, spot ABD\$ kuru 1,50 TL/ABD\$ ise ve gelecekte ABD\$ kurunun 1,55 TL/ABD\$ olacağı tahmin edilmekteyse, ABD'li yatırımcının 1 yıl sonra elde edeceği olası getiri aşağıdaki gibi olacaktır.

- ABD'de yatırım yapılır ise, $1.000 \text{ ABD\$} \times 1,03 = 1.030 \text{ ABD\$}$
- Türkiye'de yatırım yapılır ise, $1.000 \text{ ABD\$} \times 1,50 \times 1,10 = 1.650 \text{ TL}$ elde edilecektir.
- Vade sonunda elde edilen ABD'li yatırımcı, yatırımını TL'ye çevirecektir.

Böylece ABD Doları bazında toplam getiri, $1.650 / 1,55 = 1.065 \text{ ABD\$}$ olacaktır. 1980'lerde başlayan bu süreç 1990 ve 2000'li yıllarda yaşanan krizlerde de kendisini göstermiştir. Borçlanmadan kaynaklanan krizler ve bunların reel ekonomide meydana getirdiği negatif etkiler, bahse konu ülke ile birlikte, bu ülke ile çeşitli ekonomik ilişkiler içinde olan diğer tüm ülkeleri de belirli oranlarda ciddi tehdit etmektedir. Bu durum, araştırma konu olan finansal krizlerin nedenlerine götürmektedir (Yentürk, 2003: 70).

Carbert ve Vines, ekonomik çöküş hakkında, finansal kriz ve var olan krizin aralarında ki ilişki olduğu kanaatindedir. Finansal özgürlüğün yayılması, makroekonomik politika ve finans yapılarını olumsuz etkilemektedir. Özellikle, bankacılık sektörünün bağımlı olması ve bu sektöre bağlı sektörlerin çok fazla önem alma yoluna gitmemesi krizin aniden patlama olasılığını artırmaktadır. 1990'lı yıllarda görülen ve yaygınlaşan finansal özgürlük, gelişmekte olan ülkelerde daha çok mali piyasa yapılarında ve döviz kurlarında krizleri ile gündeme gelmiştir.

Ekonomik krizlerin çıkış noktası olan özgürleşme hareketleri, bir grubun diğer gurubu farklı yollarla hakimiyet altına almayı ve sürekli değişim felsefesiyle ülke dışı kaynakları cazip göstermiştir. Ülkeler arasında ki meydana gelen

asimetrik bilgi ile döviz kurları sabit tutmayı hedefleyen ülkelere müdahale edilebiliyordu. Dolayısıyla, ev sahibi ülke kendi döviz kurlarına müdahalede geç kalıyor ve çoğunlukla faizlerin yükselmesi ve enflasyonun artmasına neden oluyordu. Bengers Teorisine göre, iki amaç tek bir politika aracılığıyla elde edilemez (Yentürk, 2003: 58). Ekonomik istikrara uygun olan amaç elde edilecek kazanım anlamına gelmektedir. Diğerine değer verilmez. Hedeflenen döviz kuruyla istikrarlı mücadele ise para politikası araçları belirlenir ve sermayenin serbest dolaşımına izin verilir.

Bankacılık sistemini etkileyen krizler çoğunlukla gelişmekte olan ülkelerin sisteminde görülmektedir. Çünkü gelişmekte olan ülkelerde sistem geçiş aşamasında olup adapte edilmeye çalışılmaktadır. Bankacılık sistemi sürekli iki tehlikeye açıktır. Bunlardan birincisi bankacılık sisteminde bulunan mevduata devletin güvence vermesi kredilerin kötü kullanılmasına neden olabilmektedir. Bu durum banka sahipleri elde ettiği tutarın kendi işletmelerine aktararak, müşterilerini mağdur etmelerine yol açmaktadır. Diğeri ise kamuya ait bankaların görev zararlarının devlete olan maliyetinde gözlenen sürekli artışlardır (Yentürk, Çimenoglu, 2003: 75). Bu durum merkez bankalarının da sağlıklı çalışmasına engel olmaktadır. Böylece Merkez bankası fiyat istikrarı sağlama konusunda işlevsel özelliğini kaybetmeye başlayacaktır.

Ekonomik krizle kastedilen şey, var olan ekonomik dengenin bozulması ya da dağılması anlamındadır. Toplam arz ve toplam talepte ortaya çıkan dengesizlik çoğunlukla talep eksikliği olarak algılanmaktadır. Kriz zamanlarında, ülke ekonomisinde toplam talep için aranan üretim düzeyi, üretim kapasitesini karşılayamamakta, milli gelir eksik istihdam düzeyinde oluşmakta, istihdam düşmekte, faktör ve mal fiyatları ise düşme eğilimi göstermektedir. Ekonomik krizlerin genel belli başlı özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Uğurel 2003: 12):

- Ani ve umulmadık bir zamanda meydana gelmesi,
- Önceden tahmin edilmeyen unsurların meydana gelmesi,
- Kurumların amaç ve varlığına ciddi zararlar verici niteliğe sahip olması,
- Yayılarak her tarafı etkisi altına alması, sektörlerin birbirlerine bağımlı olması yüzünden tüm sektörlerin aynı anda etkilenmesi,
- Zaman kavramına sahip olmaması,
- Tekrarlanabilir bir atmosferi olması

Resesyon “kriz”le eş değer anlamda görülebilir. Bunun nedeni azalan ekonomik canlılığın bir süre sonra düzelebileceği ya da tam tersi daha da kötü olabileceği izlenimi vermesidir. Fakat bu durum herkesin algısına göre değişebilir. Gerek işletmeler gerekse devlet düzeyinde olsun, krize ne düzeyde yakalandığı önemlidir. Krizin şiddeti işletmelerin ve devletin borçları ya da alacakları ile yakın bir ilişki taşır (<http://aytacteymen.blogcu.com/krizin-tanimi-ve-ozellikleri/5473362>)

Aslında günümüzden çok farklı olarak basit sistemlere dayanmış ekonomilerde krizi izah etmek daha basittir. O dönemlerde krizler genellikle, ülkelerin yönetim sistemlerinden, tarıma dayalı yaşamdan olmaktadır.

Krizlerin sebepleri ekonomik, sosyolojik, siyasi ya da doğal afetler gibi çok farklı olabilmektedir. Başka bir ifadeyle yüksek enflasyon oranı, istikrarsız büyüme hızı, dış ticaret açığı, yüksek faiz oranları, yönetim hataları, üretimde hızlı düşüş, fiyatlar genel seviyesinde düşme, işsizliğin artması, iflasların olması, cari işlemler açığı, borsanın kötü gidişatı, kamu açıklarının borçlanma ile finanse edilmesi gibi ekonomik; düşük ücret, düşük yaşam standardı ve genel grev gibi sosyolojik; hükümet bunalımları, siyasi istikrarsızlık gibi siyasi veya deprem, sel, yangın gibi doğal afetlerden kaynaklanmaktadır (Uğurel 2003:6). Bu yönleriyle ekonomik gerçekten direkt olarak ekonomiyi ve halkın ekonomik yaşayışını birinci derece etkilediği rahatlıkla söylenebilir (Sucu, 2005:2).

2.4 Ekonomik Krizin Özellikleri ve Nedenleri

Günlük konuşma düzeninde gerek bireyler gerekse şirketler tarafından ekonomik kriz kelimesi oldukça yoğun bir biçimde kullanılmaktadır. Oysa ki ekonomik kriz, gündelik hayatta karşılaşılan alışlagelen sorunlardan çok daha farklıdır. Şirketler için ekonomik krizler şirketlerin tarihindeki benzersiz anları ifade eder (Ulmer, 2011). Ayrıca, kriz kavramı ilişkili bulunduğu stres, gerilim, felaket, panik gibi bazı terimler ile de sık sık karıştırılmaktadır. Bu nedenle genel olarak kriz tanımları krizin üç boyutunu vurgulayarak formüle edilmektedir. Bunlar, krizin şirketin öncelik verdiği değerlerini tehdit etmesi, çok kısıtlı bir reaksiyon süresi sunması, şirket açısından beklenmedik yani ani bir durum olmasıdır. (Uyan, 2016)

Ekonomik krizlerin en büyük özellikleri ülke genelinde beklentilerin oluşmaması sonucunu getirmektedir. Bu durum ülkenin gelir ve giderleri arasında ciddi bir farkın ortaya çıkmasıyla anlaşılmaktadır. Çünkü devletin uyguladığı politikalar krizin özelliğini hazırlamaktadır. Sıralamak gerekirse çıkış noktası göstergeleri aşağıdaki şekilde olabilir:

- Zayıf makroekonomik belirtiler ve yanlış iktisat politikaları
- Beklenen enflasyon oranından daha fazla artış olması
- Faiz oranının artması
- Özellikle finansal piyasalardaki belirsizlik ve dengesizliği yükselmesi, kişilerin paralarını saklaması
- Bankacılık sektöründe yaşanan bunalım
- Menkul kıymetler borsasındaki ani dalgalanmalar
- Para ikamesinin artması
- Finansal altyapı düzensizliği
- Ahlaki risk ve asimetric enformasyon olgusu
- Piyasadaki kreditorlerin ve uluslararası kurullarin hatalı his ve önerileri

Ekonomik krizlerin ortak özellikleri aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 2.2: Ekonomik Krizlerin Ortak Özellikleri

Ülke İçi Faktörler
İçsel Ekonomik Faktörler
Ülke ekonomisinin sistem, yapı ve süreç boyutlarında ortaya çıkan aksaklıklar
Ülkede ekonomik sistemin işleyişinin tam oluşmaması
İç ve dış tasarruf eğiliminin yeterli olmaması
Verimli yatırımların yapılmaması
Uzun dönemde dış borçlanmanın artması
Yetersiz tasarruf ve dış açıkların, kamu açıklarını arttırması
İçsel Politik Faktörler
Siyasi istikrarsızlıklar
Politik amaçlı yatırımlar
İktidarda kalmak için ekonomik istikrarsızlıkları ortadan kaldırmaya yönelik popülist yaklaşımlar
İçsel Sosyo-kültürel Faktörler
Yasal-kurumsal düzenlemelerde, personel altyapısında, teknolojiye oluşan eksiklikler
Siyasi ve ekonomik alanda yaşanan olumsuz gelişmeler sonucu güvensizliğin artması
Ülke Dışı Faktörler
Dışsal Ekonomik Faktörler
Ülkenin dışa açıklık düzeyine bağlı olarak ortaya çıkan krizlerin uluslararası alanda yayılması
Dünya ekonomisindeki genel daralmalar ve dalgalanmalar
Ülkenin dış ticaretinde önemli paya sahip olan ülkelerde ortaya çıkan sorunlar
Uluslararası finans piyasalarının ve bağlı kurumların yaptırımları (IMF, Dünya Bankası.. Vb)
Rakip ülkelerde devalüasyon ve yoğun rekabet
Hammadde ve enerji fiyatlarındaki büyük artış
Dışsal Politik Faktörler
Ülkeleri çeşitli yönlerden bağlayan anlaşmalar, kriterler, üyelikler
Siyasi kaynaklı ambargolar
Siyasi nedenlerden kaynaklı hammadde fiyatlarındaki artış
Dışsal Sosyo-kültürel Faktörler
Ülkenin dünyadaki büyük değişim ve gelişime kendisini kapatması, gelişmeye ayak uyduramaması

2.5 Ekonomik Kriz Türleri

2.5.1 Birinci Nesil Kriz Modeli

Birinci nesil para kriz modellerinin Krugman (1979) tarafından Salant ve Henderson (1978)'un çalışmasına dayanılarak geliştirildiği bilinmektedir. Sonrasında Flood ve Garber (1984) ile geliştirilen birinci nesil kriz modelleri aynı zamanda Spekülatif Atak Modelleri olarak da isimlendirilmektedir. Bu kriz modeli 1973-1982 Meksika ve 1978-1981 Arjantin'deki para krizlerini

açıklamak amacıyla ortaya atılmıştır. Krugman ekonomik temellerdeki sürekli bir bozulmanın döviz kurunu sabitleştirme teşebbüsü ile tutarsızlığının söz konusu olduğu durumda krizlerin ortaya çıktığını savunmaktadır. Modele göre, hükümetin sermaye piyasalarından fon sağlama imkânı olmamakta ve dolayısıyla harcamalarını parasallaştırmak zorunda kalmaktadır. Devamında ise, bu bağlamda bir faiz oranı paritesi sermaye çıkışına ve yavaş yavaş döviz rezervi kaybına neden olmaktadır. Daha ileri aşamada ekonomi, döviz rezervi üzerinden spekülâtif olarak saldırıya uğramakta ve böylece sabit döviz kuru sistemi sona ermektedir (Yılmaz, Kızıltan, Kaya, 2005:88). Bu durumda, döviz kurunda kritik bir seviye krizin zamanlamasını gösterecektir. Rezerv miktarı böyle bir düzeye bir kere düşünce spekülâtörler sermaye zararına uğramamak adına kısa zamanda kalan rezervi de ele geçirmektedirler.

Bu durum, piyasa açıklarını kapatmak için devletin para basma yoluna giderek kredi büyümesine sebep olmaktadır. Uzmanlar bu durumu fark ettiklerinde, Merkez Bankası'nın rezervlerinin bu durumdan etkilenmemesi için azalacağını yönelerek sabit döviz kurunun kalkacağı kanısına varırlar. Çünkü para basımı ile ülkenin para değeri düşmektedir. Bu durum sabit döviz kuru üzerinde bir etki oluşturmaktadır. Merkez Bankası bu etkiyle mücadele etmek için piyasaya sürekli olarak döviz aktarır. Merkez Bankası'nın piyasaya döviz aktarması ve kurun gerçekçi nitelik taşınamaması yüzünden kontrol altında bulunan cari kur kimse tarafından önemsenmez ve bu durum krizin başladığını işaret etmektedir. Bu durumda cari döviz kurundan sadece Merkez Bankası ulusal para olarak değerlendirir. Bu nedenle uzmanlar ellerindeki ulusal parayı Merkez Bankası'na aktarıp karşılığında döviz satın alırlar. Merkez Bankası bir dereceye kadar ulusal parayı desteklemek için uğraşır. Bu mücadele bazen Merkez Bankası'nın lehine sonuç vermemektedir (Ergenç, 2009).

2.5.2 İkinci Nesil Kriz Modeli(Kendi Kendini Besleyen Kriz Modeli)

Başlangıçta Avrupa'da görülen krizleri hükümet döviz kurunu sürdürmekle ilgili karar vererek ileride meydana gelecek sonuçlarda bir model geliştirerek hesap vermektedir. Dolayısıyla kuru sürdürmek temelde geniş bir ekonomik politika izlemeyi gerektirmektedir. Model kayıp fonksiyonu adı altında bir matematiksel önerme içermektedir. Bu teoride değişkenlerin yerini birbiri ile

değiş tokuş edilebilecek geniş açılımlı konular içermektedir. Bunlar çeşitli ekonomi bilimcileri ile incelenen enflasyonu azaltma ile üretimin artması hedefi, enflasyonu azaltma ile zıtlık içeren işsizliğin düşürülmesi hedefi, kamu borcunun reel olarak azaltılması ile enflasyon arasındaki değiş tokuş hedefi ve faiz ve enflasyon oranları örnek teşkil edilebilmektedir (<http://www.marmarakpss.com/sayfa/36/finansal-krizler---3>).

İkinci nesil modellerde birden fazla (çoklu) denge (multiple equilibria) yapısı içermektedir. Birden fazla denge durumunda, döviz kuruna yapılan müdahale belirgin nitelik taşımadığı sürece, sabit döviz kuru değiştirilmez veya terk edilmez. Bunun nedeni, izlenen politikaların sabit döviz kuru sistemi ile olumsuzluk taşımasıdır. Diğer denge durumunda ise sabit döviz kuru değiştirilir ya da terk edilir. Bunun nedeni, belirgin müdahaleler ile yeni döviz kuru sistemiyle tutarlılık sağlanmak istenmesidir (Kenen, 1996: 473).

2.5.3 Üçüncü Nesil Kriz Modeli(Bulaşma Etkisi Modeli)

Bu modelde problemin ana kaynağı bankacılık sistemidir. McKinnon ve Pill, Krugman ve diğerleri ahlaki riske dayalı kredilendirmenin yatırımlara bir çeşit gizli sübvansiyon sağlayabileceğini fakat hükümetin görünen açıklar arttığında örtülü garantilerinden vazgeçmesiyle yatırımların tamamlanamadan bırakılabileceğini söylemektedirler. Bir piyasadaki likidite eksikliği durumunda yatırımcılar diğer piyasalardaki aktiflerini likit hale getirmeye çalışmaktadırlar. Yatırımcılar (borç verenler) bütün piyasalar hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarından ve yeni bilgiler de maliyetli olduğundan ülkede borçlu olanlar ödemelerini yerine getiremediklerinde diğer ülkelerdeki yatırımlarını da çekmektedirler. Bu da yatırımcıların sürü davranışıyla yayılma etkisini hızlandırmaktadır (Yaya, Gürkan, 2001:27).

Üçüncü nesil para ve finansal kriz modelleri üzerine literatürde 1997-98 Doğu Asya finansal ve parasal krizinin yaşanmasıyla gelişme ve ilerleme olmuştur. Bu modellerin ortaya çıkmasında özellikle Doğu Asya krizinin birinci nesil kriz modellerindeki gibi krizleri tetikleyen mali açıklardan ya da ikinci nesil kriz modellerindeki gibi hükümetlerin daha fazla bir genişletici maliye politikası izlemek için sabit döviz kurundan vazgeçmelerinden kaynaklanmamış olması etkili olmuştur. Aslında üçüncü nesil krizler spekülasyon atak veya para kriz

modellerinden ziyade finansal sektör kriz modelleridir. Fakat bu tanımlamayla üçüncü nesil kriz modellerinin etkinlik veya müdahale politikaları açısından çok az uygulaması mevcuttur (Sarno, Taylor, 2001:839)

2.6 Ekonomik Krize Sebep Olan Faktörler

Örgütün içinde yer aldığı ekonomik sistem, örgütün karşılaşılabileceği belirsizlik derecesini önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomik koşulların niteliği de örgütü fazlasıyla etkilemektedir. Ekonomik dalgalanma arz talep dengesi eğrisini bozarak, örgütün kullanacağı verilerin ve satacağı ürünlerin miktarını ve kar marjı paylarını etkileyebilmektedir (Özdemir, 2017).

Krizlerin tek bir sebebe bağlanması ve bu konuda genel bir yargıya ulaşılması pek mümkün değildir. Bu çalışmada da bütün krizlerin çıkış sebebinin dış borca endekslenmesi amaç edinilmemekle birlikte dış borçlanmanın krizlerde önemli bir değişken olduğunun vurgulanması, ülkelerin elde ettikleri kaynakları doğru kullanamadıklarında bu durumun ekonomiye vereceği olumsuz etkilerin belirlenen ülkeler açısından ortaya konulması hedeflenmektedir. Krizler mal ve hizmet piyasalarıyla işgücü piyasasında kendini gösteren ve enflasyon, resesyona, işsizlik kavramlarını içeren reel sektör krizi olarak ortaya çıkabileceği gibi bankacılık, para-döviz, dış borç, ödemeler dengesi veya borsayla alakalı olarak kendisini gösteren finansal krizler şeklinde de ortaya çıkabilir (Mircevska, Cuculena, 2015: 27).

2.6.1 Aşırı Borçlanma ve Mali Dengesizlik

Kamu gelir-gider dengesinin bozulması durumunda hükümetler emisyon, iç borçlanma, dış borçlanma, kamu harcamalarının kısıtlanması, gelir arttırıcı mali tedbirlerin alınması gibi çeşitli gelir sağlama araçlarına başvuracaklardır. Gelişmekte olan ülkelerde içinde bulunulan ekonomik ve siyasal ortam nedeniyle öncelikle dış borçlanmayı seçeceklerdir. Alınan borçların sıkıntı yaratmaması için Gayri Safi Milli Hasılaya oranı %5' i aşmamalı ve yatırımlar aracılığıyla ekonomiye kazandırılmalıdır. Gelişmekte olan ülkeler genellikle bu şartları sağlayamadıklarından borç miktarı yüksek miktarda artar ve yurtiçi ekonomik dengesizlikler nedeniyle dış borçlanma imkânları ortadan kalkar. Böyle bir durumda sıcak para ülkeye girecek ve hükümetler bu parayı ülkede

tutmak için faizleri yükselterek döviz kurunu da düşük tutacaklardır. Sıcak para ülkeye girerek ulusal paraya dönüşür ve faize yatırılır. Vade sonunda ise para dövize çevrilerek ülkeden çıkar. Büyük ölçüde bu paralara bağımlı hale gelen ülkede döviz, likidite ve bankacılık krizleri ortaya çıkar (Kutlu, 2004:18).

2.6.2 Finansal Serbestleşme

Finansal sistemlerin oluşmaya başladığı 1970'ler sonrası, ülkelerin para akımları kontrol edilebilecek bir mekanizmaya ihtiyaç duymaya başladı. Devletler finansal piyasalara müdahale etmeme kararı almaya başladı. Ancak bu durum deregülasyonla neden oldu ve piyasalar ciddi bir bunalıma girdi. Piyasaları serbestleştirme fikri ciddi risklere neden oldu. Faizlerin kontrol edilememesi, zorunlu rezervlerin düşürülmesi, piyasaya girişin hem yerli bankalar hem de yabancı bankalar için basitleştirilmesi, yerli parada konvertibilite düşünülmesi, sermaye hareketlerine sıcak bakılması gibi iç ve dış finansal deregülasyon işlemleri bankacılık sisteminde başta faiz olmak üzere, döviz kuru, likidite ve geri ödeme de büyük kolaylıklar getirmiştir (Turgut, 2006: 39).

2.6.3 Enflasyon

Serbest piyasa ekonomisi, para ve maliye politikalarının esnekliğini artırmış, bunun sonucu olarak da kredi hacmi yükselerek, borç miktarı artmıştır. Gayrimenkul sektöründe geçici bir artış gerçekleşmiştir. Genişleyen politikalar, enflasyonu kontrol edemez duruma gelmiştir. Diğer yandan enflasyon, işsizlik ve dış denge arasında açılan uçurumu kapatmak için para ve ekonomi politikalarının sıkı uygulamalara geçilmesine neden olmuştur. Uygulanan para ve maliye uygulamaları ekonomik canlılığı azaltmış, geri ödenmesi gereken borçların gecikmesine ve kredilerin yanlış kullanılmasına neden olmuştur. Gelişmekte olan ülkelerin temel sorunlarından birisi enflasyon ve politik istikrarsızlık olarak nitelenmektedir. Ekonomik istikrarsızlığın meydana gelmesi özellikle döviz krizini de beraberinde getirebilmektedir. Ulusal paranın değerinde ki giderek artan belirsizlik, devalüasyonun gelişmesine ve devamında, gerek banka bilanço değerlerinin bozulmasına ve halkı yanıltmasına gerek işletmelerin ve kamunun yabancı para ile olan borçlanma artışına sebep olmaktadır (Sucu, 2005: 2).

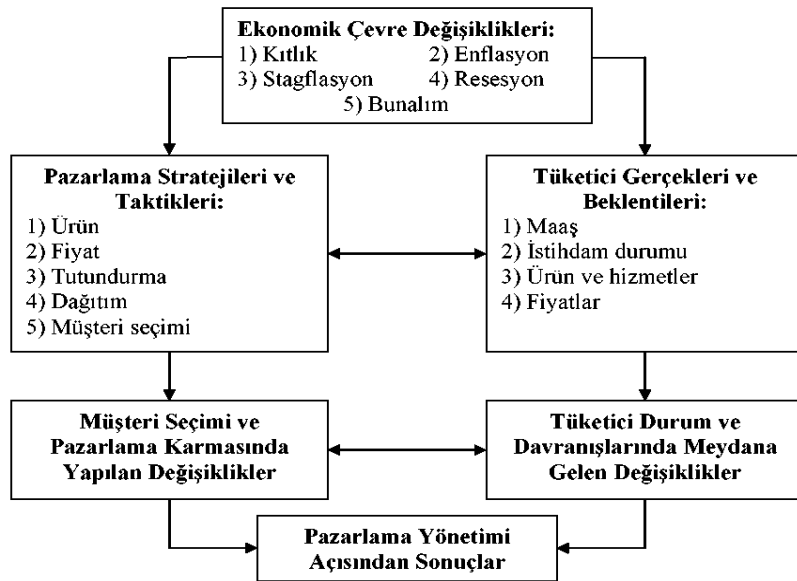
2.6.4 Sabit Döviz Kuru Politikası

Pek çok gelişmekte olan ekonomide yüksek enflasyonla mücadelede döviz kuru çapasına alternatif olabilecek başka bir uygulamanın olmaması sebebiyle döviz kuruna dayanan istikrar politikaları uygulanmak zorunda kalınmıştır. Bu tarz metotlar genelde enflasyonu düşürmede olumlu olsa da yerel paranın ciddi boyutlarda değer kazanmasına yol açmaktadır. Piyasaların daha esnek bir kur politikası isteği için baskı yaratması yüksek devalüasyonlara yol açmaktadır. Döviz kurunun belirlenmiş bir çapaya dayanarak bırakılması ya da reel değerinin altında baskıda tutulması, finansal yapıların krizlere yakalanmasını kolaylaştırmaktadır. Diğer yandan, krizleri atlattırma Merkez Bankasının en son düşünülecek borç verici görevini yerine getirmesi ve döviz kurunun baskı altında tutulması, bankaların açık pozisyonlarını arttırmasını teşvik edici bir unsur oluşturarak döviz risklerini arttırmaktadır. Böyle bir politika, gelişmekte olan ülkelerde enflasyonist ortamın da etkisi ile finans kurumları dışındaki işletmelerin borç portföylerinde döviz borçlarının önemli bir yer tutmasına neden olmaktadır. Bu şekilde uygulanan politika neticesinde döviz krizleri ile bankacılık krizleri arasındaki tetikleme mekanizması güçlenmektedir (Erdoğan, 2002: 7-25).

3 KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANAN STRATEJİLER

Yaşamın her aşamasında olan ve daha iyi hayat sürmenin yöntemlerinden biri olarak ifade edilen pazarlama, toplumun gelişmesinde, üretimin yükselmesinde, insanların emeklerinin karşılığını almasında, işsizliğin azalmasında, gelir dağılımının dengelenmesinde ve insanların daha iyi yaşam standartlarına sahip olmasında önemli rol oynamaktadır. Diğer taraftan doğru pazarlama stratejileri uygulanmadığında, etkili, uzun müddetli, müşteri odaklı ve güncel uygulamaların farkında olunmadığında, işletmelerin hedeflerine ulaşması ve müşteri ihtiyaçlarının yeterince karşılanması mümkün değildir. Neticede yanlış işletme yatırımları ve yanlış uygulanan stratejiler işletmelerin ve işletme yöneticilerinin önemli sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır. (Bozacı, 2017)

Ekonomik krizin işletmelerin pazarlama stratejilerine etkisi incelendiğinden bu çalışma açısından ekonomik çevre önemlidir. Ekonomik çevrede meydana gelen değişiklikler hem işletmeleri hem de tüketicileri etkilemektedir. Bunu göz önünde bulunduran pazarlama yöneticileri pazarlama stratejilerini mevcut koşullarda ayakta kalabilmek için uyarlamalıdır.



Şekil 3.1: Ekonomik Çevre, İşletmeler ve Tüketiciler Arasındaki İlişki

Kaynak: Shama, 1978, Management and Consumers in an Era of Stagflation, s. 44

Shama, ekonomik çevre, işletmeler ve tüketiciler arasındaki ilişkiyi anlatmak için yukarıdaki şekli kullanmaktadır. Burada ekonomik çevredeki değişiklikleri anlatırken Shama, stagflasyonu 4 ayrı alt başlığa ayırmaktadır; (1) enflasyon – kıtlık, (2) enflasyon – durgunluk, (3) durgunluk – kıtlık, (4) enflasyon – durgunluk – kıtlık. Ancak stagflasyon durgunluk içinde enflasyon olarak tanımlandığından, diğer açılımları şekle dâhil edilmemiştir, onun yerine orijinal şekilde yer almayan bunalım eklenmiştir.

3.1 Pazarlama Stratejisi Bileşenleri

Pazarlama stratejisi geliştirilirken, önce hedef pazar belirlenir, ardından pazarlama karması oluşturulur (Mucuk, 2004: 32).

3.1.1 Hedef pazar seçimi

Hedef pazar belirlenmeden önce “tüm pazar”, “çok bölüm” ve “tek bölüm” stratejilerinden hangisinin kullanılacağı belirlenmelidir.

Tüm Pazar Stratejisi

Tüm Pazar ya da kitlesel pazarlama stratejisi, “işletmenin tüm pazarı tek bir açıdan değerlendirmesi, alt faktörleri önemsememesi, ya da bu faktörlerin birbirinin benzeri parçalar olarak nitelenmesi” anlamına gelmektedir. Stratejideki en önemli konu, benzer ürünlerde ki, maliyetin azaltılarak verimliliğin artışının sağlanmasıdır (Mucuk, 2004: 109-110).

Çok Bölüm Stratejisi

Çok Bölüm ya da farklılaştırılmış pazarlama stratejisinde, “işletmenin hedef pazarında ki faaliyet alanı iki veya daha fazladır. İşletme böylece, fazla seçimleri yüzünden karma bir pazarlama anlayışı geliştirir. Çoğu zaman üretici farklı ürünün değişik çeşitlerini piyasaya sürerek temelde aynı hammaddeleri kullanmış olur. Bu strateji, kitlesel pazarlamaya göre işletmeye daha çok kar getirir, ancak üretim ve pazarlama faaliyetlerinin çeşitliliğinden dolayı da maliyetleri artırır (Mucuk, 2004: 109-110).

Tek Bölüm Stratejisi

Tek Bölüm ya da yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi, işletmenin “bir pazarı seçerek pazarlama faaliyetlerini bu pazara yoğunlaştırmasıdır. Bu stratejide işletme, sadece bir pazara odaklanmış demektir (Mucuk, 2004: 109-110).

3.1.2 Ürün stratejileri

Her şeyden öte kriz dönemlerinde ilk etkilenecek olan grup ürünlerdir. Bu nedenle işletme bir ürün stratejisi belirlemek zorundadır. Normal olarak kriz dönemlerinde olmayan işletme için olası ürün stratejisi şöyle olabilir;

- 1) Ürün türlerinin tanınması ve belirlenmesi kararları
- 2) Ürün/hizmet markalarına ilişkin kararlar (tasarım, fiziksel, kimyasal özellikler ve renk)
- 3) Kalite kararları
- 4) Ulusal ve uluslararası standart kararları
- 5) Garanti kararları
- 6) Ürünün aksesuarları (örneğin, otomobillerde elektrikli cam, radyo-teyp, çelik alaşımlı jant, klima vb.)
- 7) Ambalaj ve ambalajın içinde bulunanların dökümüne ilişkin kararlar
- 8) Etiketleme, barkod vb. sistem
- 9) Ürün/hizmete ilişkin özel sözlük, dil, jargon
- 10) Ürün kullanım talimatları
- 11) Ürün teknik özellikleri

Fakat kriz dönemleri ilk önce talepteki değişmelerde, rekabette, üretim olanaklarında ve pazarlamada etkilidir. Bu durum işletmede ürün karmasında değişikliğe gitmeye zorlar. Ekonomik kriz de bu nedenlerden birini bir anda yaratarak (talepte daralma, üretim hacminin düşmesi, finansal durumun zayıflaması ve üretim olanaklarının düşmesi) işletmelerin ürün karmasında değişikliğe gitmelerini gerektirmektedir (Çalık ve Diğ., 2013: 140).

Pazardaki ürünlerin büyük çoğunluğu olgunluk döneminde olduğundan pazarlama stratejilerinin çoğunluğu da bu ürünler için geliştirilmektedir. Bu

dönemde üründe değişiklikler yapılır ve çeşitlendirmeye gidilir, ürün farklılaştırma ve pazar bölümlendirme stratejileri önem kazanır ve dağıtım kanalları gözden geçirilir, fiyat düşürülür (Ersun, Arslan, 2011: 184).

Pazarlama stratejilerinde kısaca; pazarda değişiklik (yeni pazar ve pazar bölümlerine yönelme ve mevcut alıcıların ürünü daha çok kullanmalarını sağlamak), mamulde değişiklik (kalite değiştirme, yeni özellikler katma ve stil geliştirme) ve pazarlama karmasında değişiklik (fiyat düşürme, dağıtım yaygınlaştırma, ilgi çekici tutundurma, ek hizmetler sağlama gibi pazarlama karması unsurlarından bir veya birkaçında değişiklik) yolları izlenerek pazarda ürüne canlılık kazandırmaya çalışılır (Mucuk, 2004: 141).

3.1.3 Marka stratejileri

Marka işletmenin hayati bir özelliğidir. Fakat kriz dönemleri marka ve işletmenin imajına çok zarar verebilir. Bu konuda işletmenin vermesi gereken birkaç karar var; (1) üretici markası, dağıtıcı markası (özel marka veya perakendeci markası), yoksa karma markalar ile mi pazara çıkacağı, (2) çok marka stratejisinin uygulanıp uygulanmayacağı ve (3) aile markası kullanıp kullanılmayacağıdır. İşletme için kendi üretici markasını kullanması, kontrol gücü, rekabet, servis ve reklam gibi çeşitli avantajlar sağlarken, aracı kuruluşlar fiyatlandırma serbestisi açısından kendi kontrol edebilecekleri özel markaların da bulunmasını tercih edebilmektedir (Carmen, Ciochino, 2014: 234).

Marka stratejileri, markanın daha iyi duyulması, yerleştirilmesi, tüketicilerin markaya sadakatinin sağlanması, finansal kıymetinin hesaplanması gibi amaçlarla geliştirilen uzun zamanlı marka planlarının temelini oluşturmaktadır. (Vuran, Efşar, 2016)

İşletmelerde meydana gelen krizler iyi yönetilemedikleri durumlarda, müşteriler ve çalışanlar gözünde işletmelerin kurumsal itibarlarını zedelemekte ve yaratılan marka değerinde kayba sebep olmaktadır. Bu nedenle, krizlerin gelecek zamanda marka itibarında değer kaybına sebep olmadan proaktif bir şekilde yönetilebilmesi, günümüzde hızla yükselen iletişim çağında önemli bir rol oynamaktadır. (Oran, Demir, 2016)

3.1.4 Fiyat stratejileri

En önemli stratejilerden biri ise fiyat stratejileridir. Günümüzde zengin fakir ayırımı olmadan tüketici ilk önce fiyata bakmaktadır. Kriz dönemleri tüm ülkeyi etkilediği için fiyatlar en dikkat çekici özelliktir.

Tüketiciler için bir şeyin maliyetini ifade eden, satıcılar için ise geliri, karın ilk kaynağını ifade eden fiyat, genel anlamda; müşterilerin bir hizmet ya da ürüne sahip olmanın yararlarını elde etmek için vazgeçtiği tüm değerlerin toplamı olarak ifade edilmektedir. (Elmacı, 2016)

Fiyat stratejilerinde, hedef pazarın fiyata duyarlılığı, rekabet durumu (tek el olan bir üretici, ürüne yüksek fiyat koyabilirken, rekabetçi piyasada üreticiler rakiplerine uymak zorunda kalabilir), ürünün özelliği (lüks araç, parfüm ve içkilerde en pahalısı bazen tercih sebebi olabilmektedir) ve tüketicinin algıladığı değer (bilinçli müşterilerin kendilerine sunulan ürünler arasından algıladığı en yüksek değere sahip ürün ve markayı seçmeleri) de önemlidir (Odabaşı, Oyman, 2002: 290).

Uygulamada işletmeler üç fiyatlandırma yöntemi kullanmaktadır. Bunlar maliyete dayalı fiyatlandırma, talebe dayalı fiyatlandırma ve rekabete dayalı fiyatlandırmalardır.

3.1.5 Tutundurma Stratejileri

İşletmelerin kriz zamanında en zorlanacakları ise, tutundurma faaliyetlerinin çok riskli bir süreci olmasıdır. Tutundurma çabaları, reklamla, satış geliştirme ile hakla ilişkiler araçlarıyla, satış görevlileri aracılığıyla yüz yüze, sergi düzenleme, ürün özellikleriyle ilgili eğitim verme vb. araçlarla ürünlere ilişkin bilgileri tüketicilere aktararak satış işleminin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır (Cemalcılar, : 1999: 13).

Çizelge 3.1: Tutundurma Karması Bileşenleri

Tutundurma Karması				
Reklam Karması	Kişisel Satış Karması	Halkla İlişkiler Karması	Satış Geliştirme Karması	Doğrudan Pazarlama Karması
Gazete Dergi Radyo Televizyon Açık alan Mesaj Bütçe Ortak reklam	Tüketicilere Aracılara Kişisel iletişim Satış elemanının; -seçimi, -eğitimi, -ödeme, -bölgeler.	Basınla ilişkiler Haber Kurumsal kimlik Kurumsal reklam Duyurum Konuşmalar Editörlük Sponsorluk	Kuponlar Örnek ürünler Sergiler, fuarlar Yarışmalar Çekilişler Satış noktaları İndirim Para iadeleri	Telefon Faks E-posta Doğrudan posta

Kaynak: Odabaşı ve Oyman, Pazarlama İletişimi Yönetimi, 2002, 86; Mucuk, 2004, Pazarlama İlkeleri.

Tutundurma karmasındaki aktiviteler sayıca çok fazla artırılabilir. Günümüzdeki ekonomik krizler her ne kadar çok olsa da bu aktivitelerin çeşitlendirilebilir ve çok fazla yön ortaya çıkabilir. Ayrıca işletmeler bu kriz ortamlarında tutundurma faaliyetlerini farklı sektörlere de kaydırabilir (Bardakoğlu, 2011: 201).

3.1.6 Kültürel stratejiler

İşletmeler için sosyo-kültürel gelişmelerin takibi büyük önem taşımaktadır. Dış ülkelere yatırım yapmak ve dış ülkelere ürünleri pazarlayabilmek için ülkenin kültürel eğilimini iyi analiz etmek gerekir. Ülkelerin kültürel durumunu, o ülkeye ait vatandaşların neleri benimsediklerini ve hangi geleneğe yönelim gösterdiklerinin takibinin yapılması kriz anında izlenecek politikanın belirlenmesinde büyük rol üstlenmektedir (Albayrak, 2013: 198).

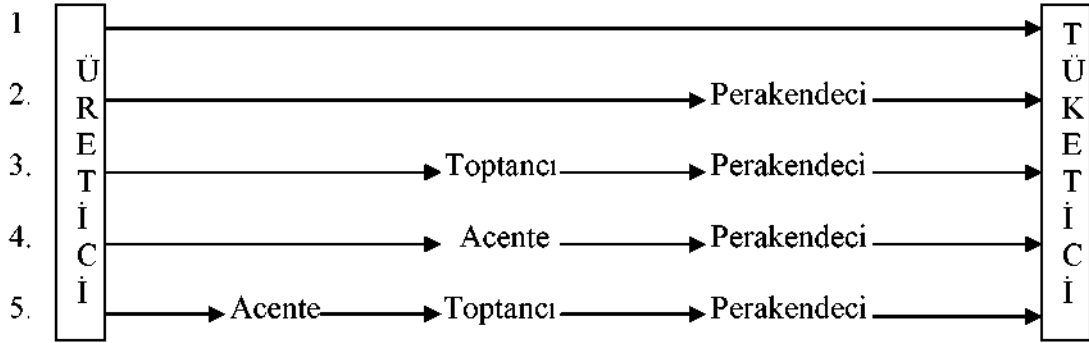
Günümüzde uluslararası pazarlamanın esas olarak iletişim üzerine kuruludur. Bu sebeple kültürel ve sosyal benzerlikler veya farklılıklar uluslararası pazarlama stratejilerinde önemli ölçüde rol oynamaktadır. Bu doğrultuda kültürel durumun analizi ve buna bağlı olarak pazarlama stratejilerinde yapılacak uyarlamalar, çalışmaların ve uygulamaların yararlı olmasına önemli derecede katkıda bulunmaktadır. (Arslan, 2016)

3.1.7 Dağıtım stratejileri

Kriz dönemlerinin en sorunlu aşaması işletmenin dağıtım kanallarında ortaya çıkar. Pazarlama departmanı, ürünün üreticiden tüketiciye ulaşması için çevre koşullarını, tüketici isteklerini ve yasal düzenlemeleri dikkate alarak çeşitli araçlar arasından (toptancı, perakendeci, acente, internet vb.) en uygun dağıtım kanalını belirler (Cemalcılar, 1999: 13).

Bu karar, diğer pazarlama kararlarını da etkiler. Örneğin, dağıtım kanalının büyük veya küçük, kaliteli ya da orta derece olmasına göre fiyatlandırma kararı değişebilir. Aşağıdaki şekilde görüleceği üzere, krizin aşamalarına bağlı olmak üzere, üretici, önce acenteyi sonra toptancıyı aradan çıkararak pazarlama maliyetlerini düşürmeye çalışacaktır.

Alternatifler



Şekil 3.2: Krizin Aşamaları

3.1.8 Müşteri stratejileri

Ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama yönetimi açısından belki de en çok dikkate alınması gereken faktör, müşterilerin durumlarında ve beklentilerinde meydana gelen değişikliklerdir. Böylece, işletmelerin hedef grupları için geliştirdikleri uygulanabilir kurallar artık geçerliliğini kısmen veya tamamen yitirdiğinde gözden geçirilmeli, gevşetilmeli ya da sıklaştırılmalıdır, aksi takdirde bunların uygulanması işletmeye çok pahalıya mal olabilir.

Bu durumda tüketici araştırmaları önem kazanarak (1) hedef grubun ya da grupların yeniden tanımlanmasını, (2) ürün ya da ürün dizilerinde özellik ya da içeriklerinden beklenen faydalarda meydana gelen değişikliklere bağlı olarak

farklı ölçüde ayarlamaların yapılmasını ve (3) dağıtım, tutundurma bütçesi ve reklam mesajında değişikliklerin yapılmasını gerektirebilir (Shama, 1978: 52).

Müşterilerin satın alma davranışlarındaki değişime paralel olarak firmaların ürün tanıtımlarında pazarlama anlayışları da değişmektedir. Firmaların olağan pazarlama yöntemlerine yönelik ürün tanıtımı anlayışlarının yerini tüketicileri bilgilendirerek tanıtmayı amaçlayan yöntem yaygınlaşmaktadır. Bu yöntemde, tanıtılacak ürün veya hizmet için müşteriye rahatsız etmeyecek ve kullanışlı içerikler hazırlanarak müşterinin dikkatinin çekilmesi ve memnun edilmesi güvenlerinin kazanılarak satın almaya yönltilmesi amaçlanmaktadır. (Benli, 2017)

Bu dönemde krizle birlikte var olan müşteriye daha iyi tanımak, ona daha iyi hizmet sunmak ön plana çıkmaktadır. Böylece, işletmelerin kriz dönemi pazarlama stratejilerinde müşterilere de önemli bir yer ayırması gerekmektedir. Bunun için önceden yapılması gerekenler arasında, müşterilere sürekli alışveriş yapabilecekleri ve daha ucuza alabilecekleri kartlar oluşturmak, müşteri bilgileri için veri tabanları oluşturmak, müşterilerin e-mail ve cep telefonlarına ürünler ve kataloglar hakkında bilgilendirmeler göndermek bunlardan sadece bir kaçıdır.

İşletmelerin kriz dönemlerinde başvurabilecekleri pazarlama stratejileri şunlardır:

- ✓ Yeni pazarları keşfederek büyümeye gidilmelidir.
- ✓ Yeni ürünler için çalışmalar yaparak yeni tasarımlar bulunarak yeni alanlar oluşturulmalıdır.
- ✓ Büyüme olanaklarını genişletmek için yeni pazarlar araştırılmalıdır.
- ✓ Uzun vade çalışma yapmak için pazarlama giderlerinde kesintiye gidilmelidir.
- ✓ Fiyatların düşürülmek dışında müşteriler için daha cazip sunumlar yapılmalıdır.
- ✓ Pazardaki karlı firmalarla çalışılarak hem bir tanıtım hem de kar serbestisi elde edilmeye çalışılmalıdır.

3.2 Havayolu İşbirliği Stratejileri ve Biçimleri

Havayolu birçok alt sektörü ve iç temel dinamiklerinin geniş ekonomisi nedeniyle çok fazla işbirliği gerektiren çok yönlü ve ufku açık dev bir sektördür.

3.2.1 Havayolu işbirlikleri hakkında genel açıklama

İşbirliği en temel anlamı ile, iki veya daha fazla işletme arasında yapılan ve birlikte çalışmaya yönelik olan bir düzenlemedir. Bu düzenleme bağımsız işletmelerin kendi amaçlarına ulaşabilmeleri amacıyla ortak çaba harcamalarını ve birlikte çalışmalarını ifade eder (Gerede, 2002: 121). Havayolu işletmeleri küresel pazara ulaşmak, satın alma maliyetlerini düşürmek vb. nedenlerle gittikçe artan oranda işbirliği yapmaktadırlar. Havayolu işletmeleri işbirliği yaparak uçuş ağlarını genişletmekte, yolcularına daha fazla noktaya uçuş imkanı sağlamaktadırlar. Havayolu işletmeleri arasındaki işbirlikleri zamanla gelişerek, Star Alliance, Oneworld gibi her gün binlerce uçuşun düzenlendiği küresel işbirliği gruplarına dönüşmüştür.

3.2.2 Bölgesel havayolu işletmelerinin işbirliği stratejileri

Bölgesel havayolu işletmelerinin büyük havayolu işletmeleri ile yaptığı işbirliği stratejilerine bakılarak amacın pazara erişimin ve girişin sağlanması, maliyetleri azaltma, riski dağıtmak, yoğun rekabetten korunmak ve küresel uçuş ağının bir parçası olmak şeklinde sıralanabilir.

Pazara Erişimin ve Girişin Sağlanması: Bölgesel havayolu işletmeleri slot kısıtları, ikili hava hizmeti anlaşmaları gibi kısıtlar yüzünden pazara erişememe sorununu büyük havayolu işletmeleriyle işbirliği yaparak aşmaktadırlar. Bu sayede bölgesel havayolu işletmeleri bu pazarlara hizmet verebilmektedirler.

Maliyetleri azaltma: Bölgesel havayolu işletmeleri, kullandıkları malzemeleri (yakıt, catering malzemeleri vb.) ve hizmetleri, işbirliği yaptıkları büyük havayolu işletmeleri sayesinde daha uygun fiyatlardan alma şansına sahip olmaktadır.

Riski dağıtmak: Bölgesel havayolu işletmeleri, havayolu sektöründe meydana gelen dalgalanmalardan yaptıkları işbirlikleri sayesinde daha az etkilenmektedirler. Örneğin, ABD’de 11 Eylül saldırılarından sonra büyük

havayolu işletmeleri milyarlarca dolar zarar ederken, bölgesel havayolu işletmeleri yaptıkları anlaşmalar sayesinde bu dönemi kayıpsız atlattımlardır. Bölgesel havayolu işletmeleri özellikle ABD’de maliyet artı belirli bir kar yüzdesiyle faaliyet göstermektedirler.

Yoğun rekabetten korunmak: Bölgesel havayolu işletmeleri, rekabet etmek yerine büyük havayolu işletmeleri ile işbirliğine giderek, kendilerini yoğun rekabetin getireceği zararlardan korumaktadırlar.

Küresel uçuş ağının bir parçası olmak: Bölgesel havayolu işletmeleri işbirlikleri sayesinde, küresel uçuş ağlarına dahil olmakta ve o bölgeye dünyanın her tarafından gelen ve giden yolculara hizmet vermektedirler (Kozak ve Diğ., 2014: 58). Küresel işbirliği gruplarına dahil olarak, küresel uçuş ağında yerini alan havayolları marka değerini büyütmeyi hedeflemektedir.

3.2.3 Bölgesel havayolu işletmelerinin işbirliği biçimleri

Bölgesel havayolu işletmelerinin büyük havayolu işletmeleri ile yaptıkları işbirliklerini kod paylaşımı, ayrıcalıklı satış, ekip dahil kiralama, uçuş tarifelerinin koordinasyonu, dağıtım kanallarının paylaşımı ve sık uçan yolcu programlarının paylaşımı olmak üzere altı bölümde sınıflandırabiliriz.

3.2.3.1 Kod paylaşım

ICAO tarafından havayolu işletmelerine rezervasyon hizmetlerinde, uçak biletlerinde, havaalanı bilgi sistemlerinde ve tarifelerde kullanılmak üzere genellikle iki harften oluşan (AA-American Airlines, AF Air France, vb) uçuş kodu verilir. Havayolu işletmeleri bu iki harflik kodun sonuna varış ve gidiş noktasını tanımlayan uçuş rakamları ekleyerek (AA 1254, AF 1903 vb.) kullanırlar.

İşbirliği yapan iki havayolunun kendi uçuş kodlarıyla aynı uçuşu satması olarak tanımlanan kod paylaşımında iki çeşit uygulama vardır: Bunlardan birincisi serbest satış (free sale) modeli, diğeri de belli sayıda koltuğun ayrılmasıyla (block space) uygulanan modeldir. Serbest satış modelinde uçuşu gerçekleştiren havayolu kapasiteyi kontrol etmekle beraber, ortağı olan havayoluna kendi koduyla koltuk satma olanağı verir. Her iki havayolu da kendi koduyla bilet satar, bileti kimin sattığına bakılmaksızın gelirler operasyonu yapan

havayolunda toplanır. Uçuşu gerçekleştiren havayolu, diğerine yolcu başına belirli bir komisyon öder. Belli bir sayıda koltuğun ayrılmasıyla gerçekleştirilen kod paylaşımı anlaşmasında, uçuşu yapan havayolu belirli sayıdaki koltuğu kendi kodu ile pazarlama ve satışından sorumlu olan kod paylaşımı yaptığı ortağına satar (Harumi, Darin, 2005: 90).

Bölgesel havayolu işletmeleri ve kod paylaşımı yaptıkları ortaklarının tarifeleri birbirlerine entegre yapılarak hizmetin kesintisiz olması sağlanmaktadır. Bunlara ek olarak check-in ve bagaj hizmetleri de birbirine entegre hale getirilerek hizmet verilmektedir.

Kod-paylaşımı anlaşmalarına zaman zaman yolculardan tepkiler gelmektedir. Yolcular bir havayoluna rezervasyon yaptırıp, kendilerini taşıyacak başka bir havayolu olduğunu görünce rahatsız olmaktadır. Bu sorun genellikle ortak bir hizmet kültürü olmayan kod-paylaşımı anlaşmalarında görülmektedir (Nicholas, Nigel, 2000: 181).

3.2.3.2 Ayrıcalıklı satış (Franchising)

Franchising sisteminde, kurumsallıktan daha ziyade girişimciliği ön plana çıkaran ve risk alarak bireysel olarak bir ekonomik güç oluşturma olgusu görülmektedir. Bu sistem bireysel olarak, ülkelerinde ekonomik güce sahip cesur girişimciler için başlıca bir ticari kazanç rolü oynamaktadır. Birçok girişimci, cazip gelen bu sisteme tabi olmaktadır. Çünkü girişimcilerin asıl sermayesi kendi işini kendin yap modelidir. Bu nedendir ki, birçok yatırımcı için sıcak bir konudur. Ekonomik olarak da iyi bir gelir getirdiği göz ardı edilemez. Bu sayede birçok ürün rahatça tanıtılabilmekte ve ekonomik olarak sağlam bir altyapıya sahip olduğu görülmektedir. Franchising sisteminde de gerek anlaşmaları veya sözleşmeleri gerek çalışma koşulları ve sistemin getirisinin hesaplanarak hareket edilmesindedir ki, zararlı sona eren bir geleceği görünmemektedir (Ertaş, 2014: 154).

Fakat bunun yanında franchising ürünlerinin elbette var olacağı ülkenin bünyesine uyum sağlaması en önemli konudur. Franchising ürünleri Batı tarzı olmasına rağmen gerek Asya gerek Afrika kıtaları gibi yoksul ve de bu ürünlerden habersiz insanların ilgisini çekebilmeyi başaracak bir kapasiteye sahiptir (Kozak, 2014: 98).

ABD’de 1967’de Allegheny Airlines ile başlayan 1984’den sonra kullanım alanı genişleyen ayrıcalıklı satış, Avrupa’da 1993’te British Airways tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Avrupa’da küçük taşıyıcıların uçuşlarının bir kısmını veya tümünü büyük taşıyıcılar adına yapması yaygın bir şekilde gerçekleşmekteydi fakat ayrıcalıklı satış bu ortaklaşa operasyonları bir adım daha ileri götürmüştür (Nicholas, Nigel, 2000: 185).

Ayrıcalıklı satışın büyük havayolu işletmelerine ve bölgesel havayolu işletmelerine sağladığı avantaj ve dezavantajları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz: (Graham, 1997: 227-238):

Ayrıcalıklı satışın büyük havayolu işletmelerine avantajları:

Büyük havayolu işletmesi hiçbir finansal risk almadan kendi karlı bir şekilde işletmeyeceği hatlarda markasını yaygınlaştırma imkânı sunar.

Bölgesel havayolu işletmesinin getirdiği trafikten diğer hatlarını besler.

Ayrıcalıklı satış komisyonu alır.

Yoğun havaalanlarında slot kısıtları nedeniyle uçuşlarını besleyen talebin az olduğu, az kazançlı hatları bölgesel havayolu işletmesine bırakarak, kendisi uluslararası daha karlı hatlarda uçuş yapar.

Ayrıcalıklı satışın büyük havayolu işletmelerine dezavantajları:

Marka imajının zedelenmesi: Marka imajının zedelenmesi iki yolla olur. Birincisi finansal krize giren bölgesel havayolu işletmesinin uçuşları gerçekleştiremeyecek olması ve büyük havayolu işletmesinin uçuşları gerçekleştirecek başka bir havayolu bulması arasında geçen sürede marka zarar görebilir. İkincisi de bölgesel havayolu işletmesinin yolculara büyük havayolu işletmesiyle aynı hizmet kalitesini sağlayamamasıdır. Örneğin, ABD’de United Airlines Mesa Airlines ile ayrıcalıklı satış anlaşmasını yetersiz hizmet standartları nedeniyle sona erdirmiştir. Aynı nedenle Delta Air Lines Atlanta merkezli bölgesel ayrıcalıklı satış ortağı olan Atlantic Southeast Airlines’ı satın almıştır.

Kaza riski: Küçük uçakların kaza oranı istatistiksel olarak büyük uçakların kaza yapma olasılığından daha fazladır. Örneğin, Avrupa’da havacılıkta ayrıcalıklı satışın yoğun olarak kullanılmaya başlandığı 1993’den

İtibaren 1994-2000 arasında Avrupa’da büyük tarifeli havayolu işletmeleri ölümle sonuçlanan 3 kaza yapmışken bu sayı bölgesel havayolu işletmelerinde 10 olarak gerçekleşmiştir.

Bağımlılık: Bölgesel havayolu işletmesi herhangi bir nedenden dolayı uçuşlarını durdurursa, büyük havayolu işletmesinin uçuş ağında bir boşluk meydana gelebilir.

Ayrıcalıklı satış anlaşmasının bölgesel havayolu işletmelerine sağladığı avantajları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

Büyük havayolu işletmesinin marka gücünden yararlanması: Bölgesel havayolu işletmeleri adına uçtukları British Airways, Lufthansa gibi dünyaca tanınan, güvenilen markaların gücünü arkalarına alırlar. Yolcular az tanınan yerel markalar yerine, dünyaca bilinen tanınmış markalarla uçmayı tercih ederler (Kavacık ve Diğ., 2012: 18).

Büyük havayolu işletmelerinin sık uçan yolcu programlarından yararlanması: Ayrıcalıklı satış sayesinde yolcular üyesi oldukları sık uçan yolcu programlarından bölgesel hatlarda da mil kazanma ve harcama olanağına sahip olmaktadır.

Satış ve dağıtım sistemlerinden yararlanırlar: Bölgesel havayolu işletmesinin uçuşu bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinde ana hat taşıyıcılarındaki gibi en üst seviyede görünürlük düzeyine erişir. Bölgesel havayolu işletmelerinin yaptığı uçuşlar büyük havayolu işletmelerinin dağıtım kanallarının büyük gücüyle pazarlanır.

Trafik artışı sağlanması: Bölgesel havayolu işletmeleri ayrıcalıklı satış anlaşması yaptıktan sonra trafikleri büyük ölçüde artmıştır. Örneğin, British Airways ile ayrıcalıklı satış anlaşması yapan GB Airways trafiğini %309 arttırmış, Lufthansa’yla ayrıcalıklı satış anlaşması yapan Augsburg Airways 1996’da yolcu sayısını 146 binden 574 bine çıkarmıştır.

Doluluk oranının yükselmesi: Bölgesel havayolu işletmelerinin yolcu sayısı ile beraber doluluk oranları da artmaktadır. Örneğin, Loganair’in doluluk oranı 1994 Haziran’ında %47 iken British Airways’le yapılan ayrıcalıklı satış anlaşması sonrası Eylül’de %60’a çıkmıştır. Almanya’da da Augsburg Airways’in doluluk oranı 1996’da %34’den 1998’de %50’ye yükselmiştir.

Gelirlerin artması: Trafiğin ve doluluk oranının artması gelir artışını da beraberinde getirmektedir. Örneğin, British Airways'le ayrıcalıklı satış anlaşması yapan CityFlyer Express'in gelirleri 1992-1993'de 28 milyon dolardan 1996-1997'de 104 milyon dolara çıkmıştır. Lufthansa'yla yaptığı ayrıcalıklı satış anlaşması öncesinde zor durumda bulunan Ausburg Airways de gelirini bir sene içinde iki kat artırarak 87 milyon dolara yükseltmiştir.

Ayrıcalıklı satış anlaşmasının bölgesel havayolu işletmelerine olan dezavantajları aşağıdaki gibi açıklanabilir;

Maliyetleri arttırması: Büyük havayolu işletmeleri bölgesel havayolu işletmelerine o hattın gerektirmeyeceği şekilde yüksek hizmet standartları yükleyebilmektedir. Bu da operasyon maliyetlerini arttırmaktadır.

Marka imajıyla ilgili sorunların oluşabilmesi: Büyük havayolu işletmesinin markayla ilgili problemleri bölgesel havayolu işletmesini de olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin, büyük havayolu işletmesinin çalışanlarının grev yapması veya grev tehdidi bölgesel havayolu işletmesinin rezervasyonlarında azalmaya yol açmaktadır.

Bağımsızlığın tekrar zor kazanılması: Tüm faaliyetlerini ayrıcalıklı satış anlaşmasıyla yürüten bir havayolu işletmesinin, kendi markası ve yönetici kadrolarının çoğu göz ardı edilir ve bunu tekrar geri kazanmak oldukça zordur.

Uyumsuzluğun oluşma ihtimali: Bazı hatlarda bazı bölgesel havayolu işletmeleri diğer büyük havayolu işletmesiyle daha iyi uyum sağlayabilirler. Büyük havayolu işletmelerinin toplanma merkezine uçuş düzenlemek yoğun rekabet nedeniyle zordur. Filo sayısı kısıtlı olan küçük bölgesel havayolu işletmeleri için farklı büyük taşıyıcılar için farklı hatlarda hizmet vermek yerine ekip dahil kiralama hizmeti vermek daha kolaydır.

3.2.3.3 Ekip Dahil Kiralama (Wet Leasing)

Ekip dahil kiralama büyük havayolu işletmelerinin, bölgesel havayolu işletmelerinin uçaklarını ve ekibini kendi adına uçması için kiralamasıdır. Önceleri bu uygulama Air Littoral, Brit Air ve TAT bölgesel havayollarının Air France ve Air İnter adına uçtukları Fransa'da yaygındı. Bu sistem Almanya'da kullanılıyor da iki tarafa daha fazla avantaj sağlayan ayrıcalıklı satış

anlaşmalarının çoğalmasi sonucu bu tür anlaşmaların sayısı azalmıştır (Graham, 1997: 227-238)

Avrupa Birliği Komisyonu kısa süreli ekip dahil kiralamayı önlemek için Haziran 2005'te havayolu yolcularının check-in öncesi uçak ve uçuşu yapacak şirketle ilgili bilgilendirilmesini zorunlu kılmıştır. Yolcuya operasyon yapacak uçak tipi veya işletme değiştiginde uçmama hakkı verilmiştir. Bu durumun yoğun olarak ekip dahil kiralama anlaşması yapan bölgesel havayolu işletmelerini etkilemiştir (Wastnage, 2005: 21).

3.2.3.4 Uçuş tarifelerinin koordinasyonu

Bölgesel havayolu ve büyük havayolu işletmeleri arasında görülen bir diğer işbirliği biçimi de uçuş tarifelerinin koordinasyonudur. Yolculara kesintisiz bir uçuş ağı sunmak isteyen havayolu işletmeleri, aktarma zamanlarını en aza indirerek, tarifelerini yolcuların havaalanlarında en az bekleyecek şekilde entegre ederler. Genellikle kod paylaşımı yapan bölgesel ve büyük havayolu işletmeleri uçuş tarifelerini yolcuyu havaalanında diğer uçuşlarını da göz önüne alarak en kısa sürede diğer uçuşunu yapacak şekilde yeniden düzenlerler.

3.2.3.5 Dağıtım kanallarının paylaşımı

Bölgesel havayolu işletmeleri çok pahalı olan dağıtım kanalları geliştirme işine girmek istemezler. Genellikle işbirliği yaptıkları büyük havayolu işletmelerinin dağıtım kanallarını kullanırlar. Bölgesel havayolu işletmeleri büyük havayolu işletmelerinin şehir merkezindeki bilet satış ofislerinden, internet sitelerinden, bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinden ve telefonla rezervasyon yapan merkezlerinden yararlanırlar. Örneğin, dünyanın en büyük bölgesel havayolu işletmesi Skywest'in tüm rezervasyonları Delta Air Lines ve United Airlines tarafından yapılmaktadır (<http://www.skywest.com/reservations.php>) (28.10.2015).

3.2.3.6 Sık uçan yolcu programlarının paylaşımı

Sık uçan yolcu programlarını (SUYP), havayolu işletmelerinin kendilerini tercih etme karşılığı olarak yolcularına gerçekleştirdikleri uçuşa göre mil puanı kazandıran, yolcuları daha fazla mil puanı biriktirmeye teşvik eden ve yolcular üzerinde önemli etkisi olan pazarlama araçları olarak tanımlayabiliriz (Atalık, 2003: 80).

Büyük havayolu işletmeleri sahibi oldukları SUYP'lara işbirliği yaptıkları bölgesel havayolu işletmelerinin de katılmasına izin vermektedirler. Bu şekilde yolcular daha geniş bir uçuş ağında mil harcama ve kazanma imkanına sahip olmaktadır. Bundan başka sayıları milyonlarla ifade edilen büyük havayolu işletmelerinin SUYP üyeleri, bölgesel havayolu işletmesinin uçuş düzenlediği hatlarda uçmak istediğinde işbirliği yapılan havayolu tercih sebebi olacaktır.



4 HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI KAVRAMI VE HAVAYOLU SEKTÖRÜ

Tüm insanların mutlaka bir gün bir şeylerini bir yerlere taşımak zorunda kalacağı bir gerçektir. Taşımacılık hayatımızın her alanına yerleşmiştir. Örneğin, şehir içinde işyerinize gitmek için bile bir araç kullanmak zorundasınız. Teknoloji ve insanların artışı en fazla taşımacılık sektörünün ilgi alanına girmektedir. Taşımacılık sektörünü literatür olarak anlamı farklıdır. Örneğin, kargo, nakliye ya da diğer teknik adıyla lojistik dediğimizde aklımıza ilk gelen, bir şeylerin taşınacağına bilinmesidir. Son yıllarda artan bir trend yakalayan taşımacılık, teknolojinin artması ve gelişmesi ile sadece karada olmamakta artık deniz ve son olarak da hava yoluyla ciddi bir ekonomik değer kazanmıştır. Lojistiğin bu kadar popüler olmasının en temel sebebi ise küreselleşmedir. 1970’li yıllardan itibaren savaş yerine diyalog felsefesi ile dünya yeni bir düzene doğru yol almış bunun sonucu olarak da küreselleşme ortaya çıkmıştır. Lojistik ilk başlarda karayolu, uzak mesafelerde denizyolu ya da demiryolu ile tercih edilmekteyken günümüzde ise hız ve güvenilirlik açısından havayolu taşımacılığı en fazla tercih sebebidir. Küresel pazar koşulları sonucu günümüzde rekabet eden örgütler, hızlı bir şekilde değişen ortam, kriterlere uyum, gibi stratejik yaklaşımlar başarı olgusunu belirlemektedir. Başarılı olmak iyi bir rekabetin sonucu gibi gözükmektedir. Lojistik dediğimiz zaman aslında bir malın ya da eşyanın taşınması sürecini yani bir yerde teslim alındıktan sonra teslim edilene kadar geçen süreci bildirmektedir. Dolayısıyla sadece taşıma işi dışında malın teslim alınması, taşınacağı süreye kadar bir yerde bekletilmesi ya da taşınma aşamasında korunması ve istenilen yere ve istenilen zamanda eksiksiz olarak teslim edilmesi anlaşılmaktadır. Bu duruma günümüzde “Lojistik” adı verilmektedir. Kısaca bir malın teslim alınmasından, ulaştırıldığı ana kadar tüm sorumluluğun alınması demektir.

4.1 Havayolu Taşımacılığı Kavramı

Havayolları ve havayolu taşımacılığı ikinci dünya savaşından sonra modern yaşamın bir sembolü olarak kalmaya devam etmiştir. Ulusal bir havayolunun mevcut olması o ülkenin imajı için son derece önemlidir. Bu yüzden havayolları ülkenin ekonomik sosyal gelişim ve ticareti için çok önemli yer tutmaktadırlar. (Önen, 2016)

Günümüzde küresel gelişmeler şiddetini artırmaktadır. Küresel eğilimler, işletmelerin rekabet gücünü zayıflatmakta ve rekabeti artırmaktadır. Mal hareketlerinin hava trafiğine bağlı olarak hızlanması, ulaşımının zamanında ve kusursuz yapılmasını gerektirmektedir. Özellikle lojistik sektörü bu konuda ciddi bir rekabet içinde hareket etmek durumunda kalmaktadır (Karabıyık, Sümer, 2012: 51).

Lojistiğin bir çok tanımı olmasına rağmen bir genelleme yapacak olursak, lojistiğin malların, tüketici ihtiyaçlarını tam ve zamanında yerine getirmek üzere hareket eden ulaştırma hizmetleri olarak değerlendirildiğini görürüz (Harrison, Hoek, 2005: 7).

Lojistik daha çok önceki dönemlerde askeri bir terim niteliği taşımaktadır. Bunun nedeni eski dönemlerde ticari faaliyetlerden çok askeri faaliyetlerin bulunmasıdır. Geni orduların, araç-gereç temini ile birlikte, geçecekleri yolun düzeni ve tüm yolculukta ki hizmetlerin tümü olarak askeri alanı ilgilendiren bir konu olmuştur. Bu noktadan bakıldığında, lojistik, planlama ve yönetim bilgisi gerektirmektedir (Çancı,Erdal, 2003: 35).

Lojistik kavramı aslında temel anlamda askeri alanda kullanılan bir kavram olarak askeri birliklerin orduları savaşa hazırlama sürecinde ve savaşın kazanılmasında etkin rol oynayan geri destek hizmetleri olarak ifade edilebilir (Magee, Copacino, Rosenfield, 1985: 2).

Lojistik, günümüzde, işletmelerin pazarda sürdürülebilirliğini artıran ve piyasa koşullarına göre, mal ve ürünlerin kendi özelliklerine uygun bir şekilde muhafaza edilmesini sağlayan ya da bir tür depolama kapasitesi bulunan, bu depolanan ürün ve malzemelerin sevkiyatını gerçekleştiren bir yönetim ve hizmet anlayışıdır (Wood, Barone, Murphy, Wardlow, 1995).

Lojistik Yöneyimi Konseyi, lojistiği tedarik zinciri sürecinin çıkış noktası ile tüketim noktası arasında müşterinin isteklerini karşılamak için mal ve hizmetlerin ve ilgili bilginin depolanması, planlanması, uygulanması ve etkili kontrolü, etkili sevk ve akışın sağlanması olarak tanımlamaktadır (Tseng, Yue, 2005:1658).

Lojistik sektöründe mal ve malzeme trafiğinin artışı o ülkenin ulaştırma ve taşımacılığı hakkında çok geniş bilgi içermektedir. Uluslararası mal trafiğindeki gelişmiş ulaştırma faaliyetleri ülke ticaretini olumlu yönde etkilemekte ve yabancı yatırım için cazip olanaklar sunmaktadır. Türkiye Asya ve Avrupa kıtaları arasındaki geçiş konumu özelliği ile taşımacılık sektörünün ilgi odağı durumundadır. Deloitte'nin 2010 yılı raporunda taşımacılık alanında 2003 ile 2007 yılları arasında büyüme aşağıdaki şekilde yansıtılmaktadır (Deloitte, 2010:4).



Şekil 4.1: Küresel Taşımacılık Sektörünün Değeri

Kaynak; Deloitte, 2010, Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık, Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı, Taşımacılık ve Lojistik Sektörü Raporu, s.4

Şekilden de lojistiğin kesinlikle bir büyüme trendine girdiği ve bunun ileride de devam edeceği net olarak anlaşılmaktadır. Diğer dikkat çekici bir nokta ise, sektör küreselleşmenin artışı ile doğru orantılıdır. Yani, küreselleşme ile lojistiğin büyüme oranları birbirine bağlı olarak artmaktadır.

Aslında Lojistiğin gelişmeye başladığı yıllar olarak 1980'ler gösterilebilir. Çünkü, küresel tedarik zincirlerinin ortaya çıkışı, hava lojistiğini küresel

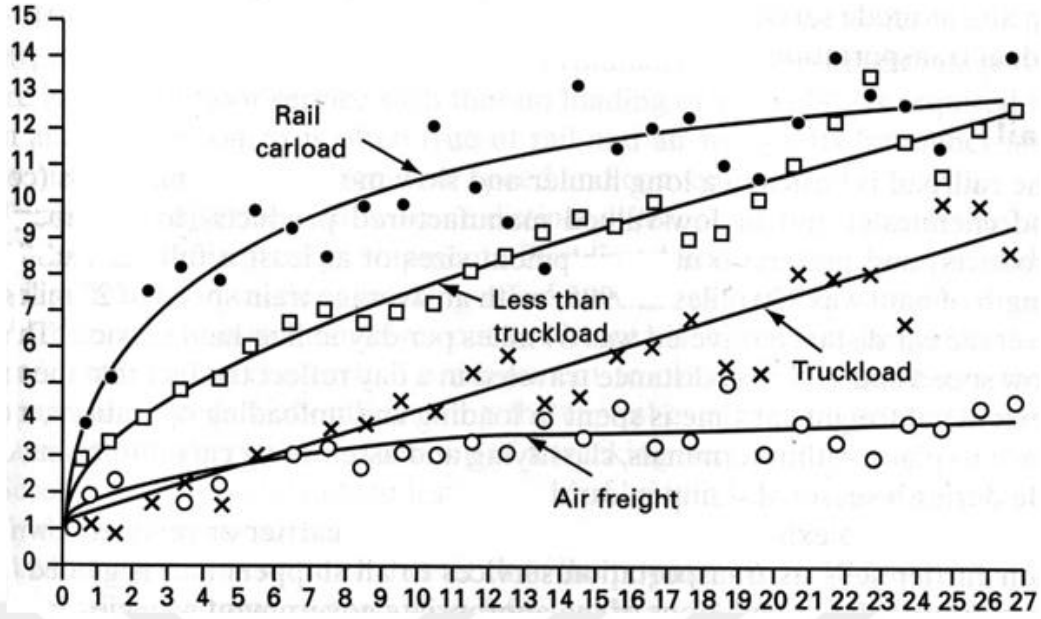
ekonomiye artırıcı bir önem yaratmıştır. Sonuç olarak, endüstrideki değişimde bir hayli etkili olmuştur. Hava taşımacılığı trafiği taşınan her tonajın %2'sinden azını oluşturur. Ancak, biriken tüm uluslararası ticaret değerinin 1/3'ünü temsil etmektedir.(Petersen, 2007:4).

İlk bakıldığı zaman hava taşımacılığı yolcu taşınması için daha fazla kullanılıyor gibi düşündürse de aslında kargo taşımadan sadece yolcu seferlerinde çok daha az kar marjı sağlanabiliyor. Günümüzde var olan havayolu şirketlerinin sayısının ve rekabetin gittikçe artması müşteri ücretlerinin düşmesine neden olduğu için kargo taşınmasının önemi çok daha artmaktadır. Bunun farkında olarak hareket eden kargo firmaları en güzel hizmeti en hızlı biçimde ve zamanında sunmanın gerekliliğinin farkındadırlar.

Havayolu taşımacılığı sektörünü ele alırken içinde barındırdığı öğeleri de bilmek gereklidir. Genel anlamda ele alınacak olursa; taşımacılık şirketleri, havalimanı işletmeleri, yer hizmetini üstlenen kuruluşlar, acentalar ve uluslararası IATA, ICAO gibi kuruluşların yanısıra ülkemizdeki Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI) sayılabilir. Bu öğelerin birbirleri içinde iyi entegre olması, insanlara vakitlice ve hızlı hizmet verilmesi bu sektörün önemini arttırmaktadır. Havayolu taşımacılığında bir diğer önemli konu ise emniyettir. Bu sektörde en ufak sanılan hatalar bile hayal edilemeyecek derecede büyük zarara sebebiyet verebilir. Uçakların periyodik muayenelerinin düzenli yapılması, havaalanlarının modernleştirilmesi ayrı bir iş kolu anlamına gelmektedir. Bunlar küresel bazda değerlendirildiğinde havayolu taşıma sektörü kendi içinde büyük bir nicelik barındırmaktadır.

4.2 Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Genel olarak, 4 temel taşımacılık alanı bulunmaktadır. Bunlar, Karayolu, Demiryolu, Denizyolu ve Havayoludur. Karşılaştırmalı olarak görmek istediğimizde ise bu sektörleri farklı bir analize tabi tutmak zorundayız. Firmalar, teknolojinin hüküm sürmesi ve rakiplerden önce davranmak adına öncelikle ürünün ulaşma zamanına önem vermektedirler. Aşağıdaki grafik bu konuda bize ana fikri vermektedir.



Şekil 4.2: Seyahat Süresi Grafiği

Kaynak: Özceylan, E., 2010, International Journal of Lean Thinking Volume 1, Issue 1, s.69 (Ballou, 1999)

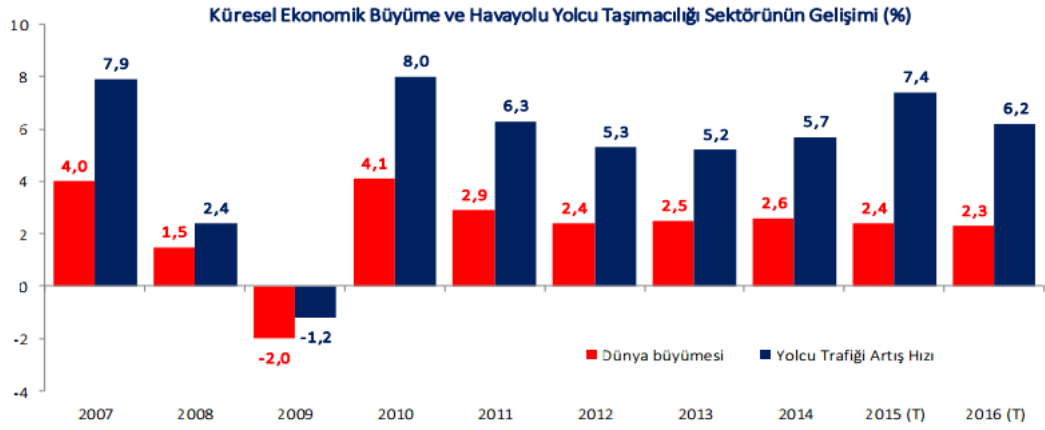
Grafik, firmaların taşıma faaliyetlerinde tercih ettikleri seçimini de yansıtmaktadır. Diğer yandan ise, firmaların, hava şartlarını, taşınan malzemenin hassasiyeti, yol durumu gibi kriterleri de baz aldığı gözlemlenebilir. Bu duruma göre seyahat süresi en hızlı hava taşımacılığı olarak gözükmektedir. Dikkat edildiğinde kıtalar arası taşıma işlemi sadece deniz ve hava yolu ile olduğu için sadece bu iki sektörün başı çektiği ve bunun da değiştirilemeyeceği görülmektedir.

Global ekonomik krizin meydana geldiği 2008 yılında 26.1 milyar dolar 2009 yılında ise 4.6 milyar dolar zararla yılı kapatan havayolu sektörü, daha sonraki yıllarda kar oranını artırmış durumdadır. Sektörün global açıdan değerlendirildiğinde net karı 2014 yılında Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) tarafından açıklanan rakamlara göre 19.9 milyar dolar olarak belirtilmiştir. (SHGM Veri Analizleri)

Küresel havayolu trafiğine bakıldığında 2013 yılındaki gelişmekte olan ülkelerin pay oranı %42 olurken, gelişmiş ülkelerin pay oranı ise, %58 civarındadır. Fakat, hızlanma oranı gelişmekte olan ülkelerin daha fazla bir orana sahip olduğu görülmektedir. IATA'nın verilerine göre 2015 yılının

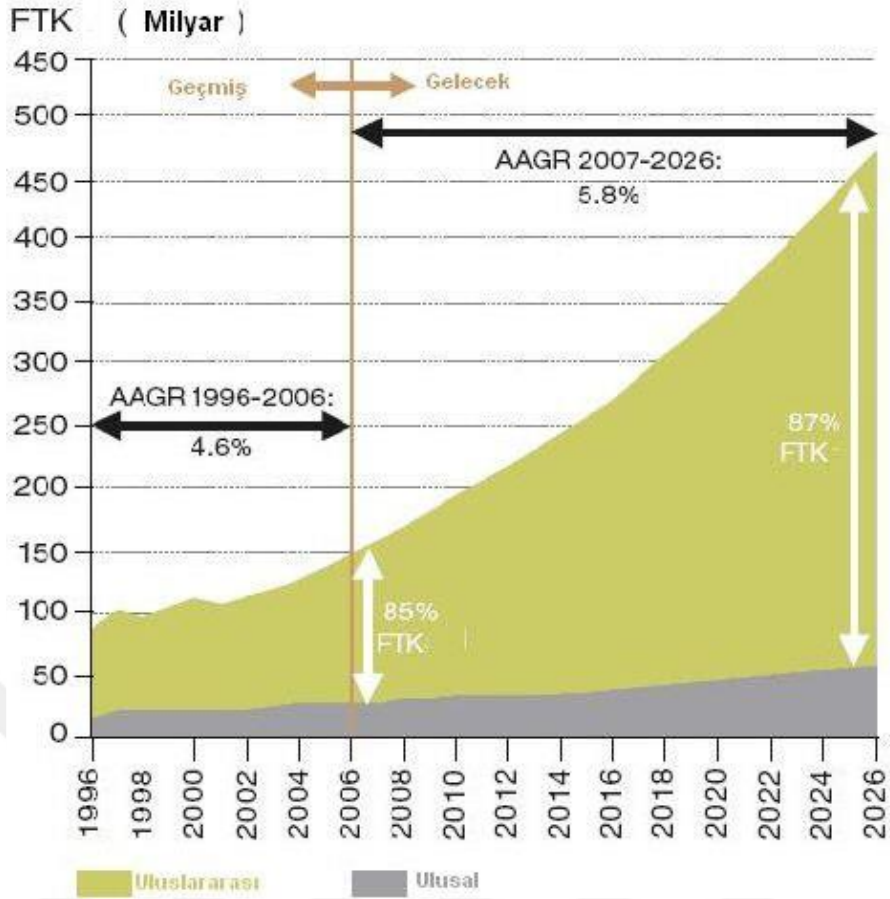
küresel trafiğinde başlıca aktörler özellikle %13,90 ile Orta Doğu, %7,70 ile Asya-Pasifik ve %6 ile Latin Amerika'dır.

IATA (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) ve ACI (Uluslararası Havalimanları Konseyi) araştırmalarında, sektörle ilgili net kar 19,9 milyar dolar olarak açıklanmıştır. Dünya çapında gerçekleşen uçuş sayısı ise, 33,40 milyon olarak kaydedilirken, toplam yolcu sayısı ise 3,306 milyar olarak tespit edilmiştir. Bu sayı 2014 yılında %5,7 artarak küresel hareketliliğin ne düzeyde olduğunu anlamamıza imkan vermektedir. (Kaya, 2016)



Şekil 4.3: Küresel Ekonomik Büyüme ve Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektörünün gelişimi **Kaynak:** IATA

Dünya havayolu yolcu taşımacılığı sektöründe talep son 10 yıldır küresel ekonominin büyüme hızına paralel hareket etmiştir. İki seri arasındaki korelasyon %95 düzeyindedir. 2015 yılında %7,4 artış kaydeden yolcu talebinin 2016 yılında %6,2 büyümesi beklenmektedir. Global ekonomik aktivitedeki yavaşlama ve güvenlik endişeleri talebi zayıflatmakla birlikte gerileyen petrol fiyatlarına bağlı olarak ucuzlayan bilet fiyatları yolcu sayısının artmaya devam etmesini sağlamaktadır. Son yıllarda havayolu şirketlerinin yavaşlayan talep paralelinde kapasite artış hızlarını sınırlandırmasıyla sektörde uçakların doluluk oranı ortalama %80 düzeyinde sabitlenmiştir. (Kaya, 2016)



Şekil 4.4: Dünya Havayolu Kargo Taşımacılığı Artış Trendi

Kaynak; Batur, a.g.e., s.170

Şekle göre; AAGR; yıllık ortalama büyüme oranını, FTK; kilometre başına taşınan ton miktarını ifade etmektedir. Havayolu kargo taşımacılığının 1960 yılından 2006 yılına kadar olan süreçte 50 kat büyüdüğü görülmektedir. Bu büyümenin gelecek yıllarda da devam edeceği öngörülmektedir.

4.3 Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Mevcut Durumu

Hava lojistiği çoğu endüstriler ve hizmetler açısından gereklilik arz etmektedir. Dağıtım hızı, daha düşük hasar riski, güvenlik, esneklik, düzenli mesafelerde giriş kolaylığı, mal sıklığı hava lojistiğin temel tercih nedeni olurken tek dezavantajı yüksek fiyatıdır (Vaselia ve Diğ., 2016: 196).

Çizelge 4.1: Taşıma Modlarının Operasyonel Özellikleri

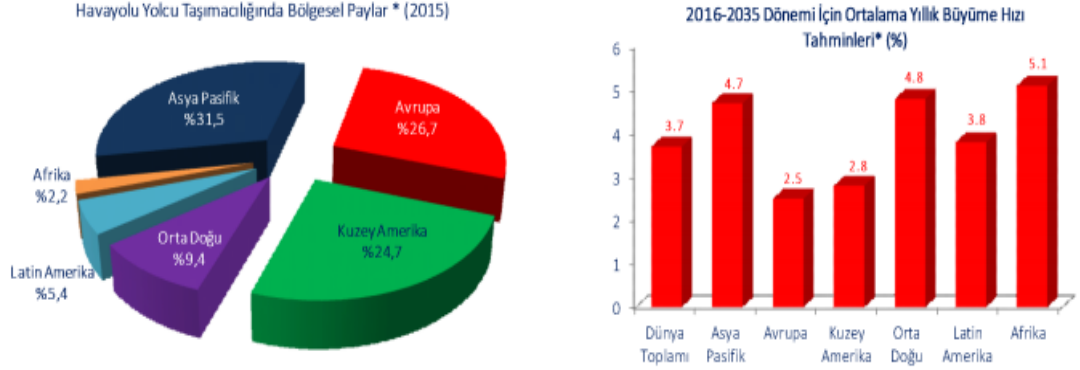
Özellikler	Demiryolu	Karayolu	Suyolu	Havayolu	Boru hattı
Hız	3	2	4	1	5
Bulunabilirlik	2	1	4	3	5
Güvenilirlik	3	2	4	5	1
Kapasite	2	3	1	4	5
Sıklık	4	2	5	3	1
Maliyet	3	2	5	1	4

Kaynak; Batur, B. Serkan, 2008, Hava Yolcu ve Kargo Taşımacılığı; Dünyada ve Türkiye’de Uygulamalar, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Programı, Yüksek Lisans Tezi, s.43

Tablodan da anlaşılacağı üzere karayolu taşımacılığı fazla bulunabilen, en yaygın kullanılan taşımacılık türlerinden biridir. Oysa hız bakımından havayolu taşımacılığı en ön plandadır. Küreselleşme ile birlikte devletler özel sektörden çok daha fazla hava lojistiğine önem vermektedir. Bunun nedeni hız faktörüdür. Deniz yolu ise hacimli malların taşınmasında çok fazla kullanılan bir taşımacılık türüdür. Diğer yandan maliyet olarak da diğer türlere göre çok fazla düşüktür. Demiryolu taşımacılığı ise, diğer taşımacılık türlerine göre çevreyi daha az kirletme oranına sahiptir. Ayrıca belirli destinasyonlara sahiptir. Bu nedenle direk bir ulaşım sağlar. (Batur, 2008)

4.3.1 Havayolu taşımacılığı sektörünün dünyadaki mevcut durumu

DÜNYADA HAVAYOLU YOLCU TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜ

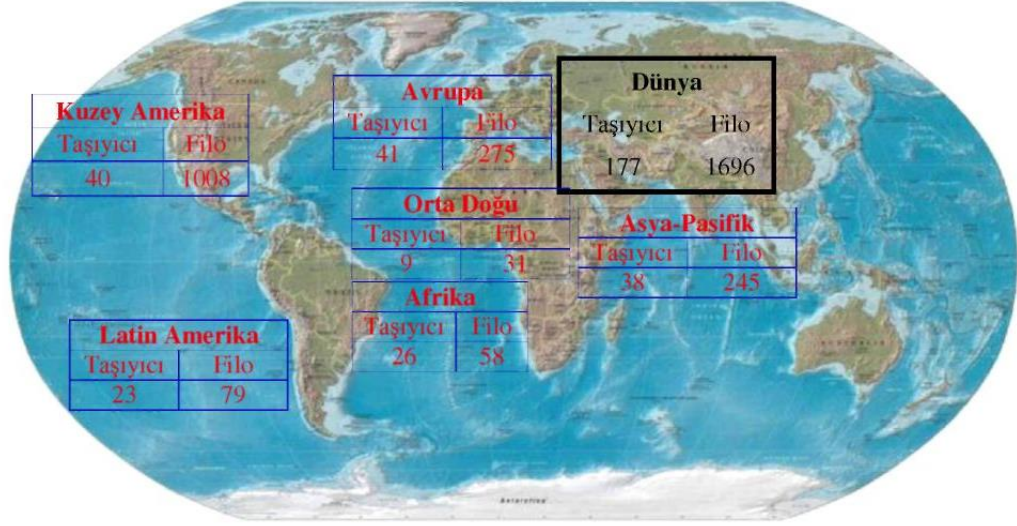


Şekil 4.5: Hava yolcu taşımacılığında Bölgesel Paylar ve Büyüme hızı tahminler

Kaynak: IATA(2016)

2015 yılı itibariyle dünya havayolu yolcu taşımacılığı sektörüne yönelik talebin %31,5'i Asya Pasifik bölgesinden kaynaklanmaktadır. Bu bölgeyi %26,7 ile Avrupa, %24,7 ile Kuzey Amerika takip etmiştir. Sektörün son yıllarda Orta Doğu ve Asya Pasifik bölgelerindeki hızlı gelişimi dikkat çekmektedir. 2016-2034 döneminde dünya genelinde yıllık ortalama %3,7 büyümesi öngörülen sektörün, bu dönemde Afrika, Orta Doğu ve Asya Pasifik başta olmak üzere gelişmekte olan bölgelerde daha hızlı gelişmeye devam edeceği tahmin edilmektedir. (Kaya, 20016)

Hava lojistiğinin gelecekte de popüler olacağı yukarıdaki tabloda net bir şekilde görülmektedir. Bunun başlıca nedeni hıza dayalı bir sirkülasyonu olmasıdır. Aslında bu durum diğer bir gerçek olan küreselleşmenin daha yaygınlaşacağına işaret etmektedir. Havayolunun çok fazla kullanılır olması, başta üniversitelerde sadece havacılıkla değil onun yan ve alt konularını da harekete geçirmektedir. Bunlar pilotluk, planörlük, paraşütçülük, ve benzeri konular şimdiden bir çok gencin birince dereceden ilgi alanına girmiştir (Türkay, 2014: 142).



Şekil 4.6: Dünyadaki Havayolu Kargo Taşıyıcılarının Bölgesel Dağılımı

Kaynak; Batur, a.g.e., s.191

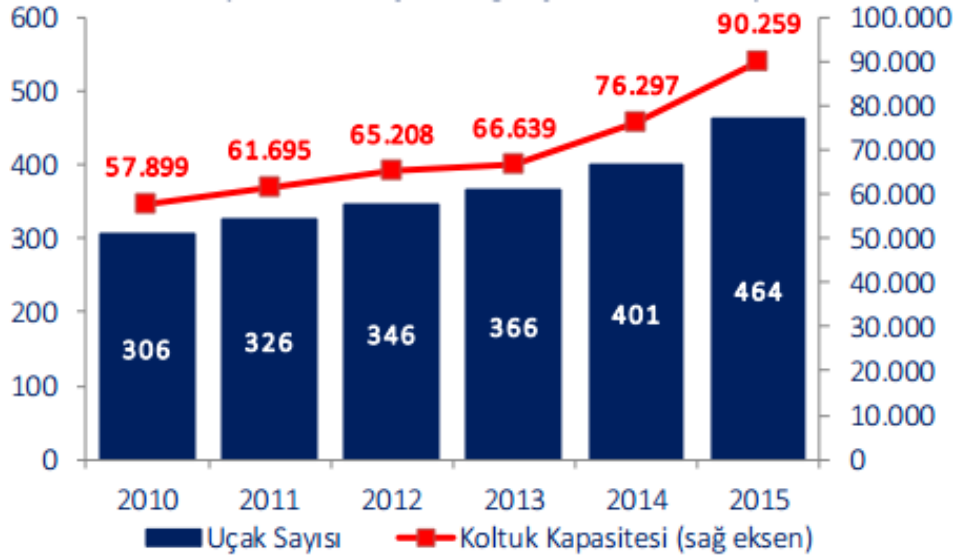
Bu şekilde de küresel rekabetin sınırları rahatça görülebilmektedir. Özellikle Kuzey Amerika ve Latin Amerika'daki Havayolu Kargo taşımacılığı Avrupa, Asya, Afrika'daki filo sayısının neredeyse iki katı kadardır. Bu da küresel rekabette Amerika kıtasının ileride olduğunu göstermektedir.

Dünyada havayolu taşımacılığı sektörünün bu derecede gelişmesi ve büyümesi , yan sektörlerinde gelişmesine sebep olmuştur, uçakların yüklerini boşaltırken kullanılan araçların üretimi sanayiye güç katmış olup gelir kapısı oluşturmuştur, kargo uçakları yolcu uçaklarına göre daha farklı tasarlanmış uçaklardır. Kargo uçakları hakkında en büyük negatif düşünce havayı diğerlerine göre daha fazla kirllettikleri ve çıkardıkları gürültünün insan sağlığına olan tehditleridir, ancak Airbus ve Boeing gibi dünya üzerindeki büyük uçak üreticileri bunun önüne geçebilmek için havayolu yolcu taşımacılığında olduğu gibi kargo taşımacılığında da kullanılan uçakların daha az sesli ve daha çok çevre dostu olmasını sağlamışlardır.

4.3.2 Havayolu taşımacılığı sektörünün Türkiye’deki mevcut durumu

Çizelge 4.2: Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Büyüklükler

(adet)	2014	2015
Havayolu Yolcu Taşıma İşletmeleri	60	59
Havayolu İşletmesi	10	10
Hava Taksi İşletmesi	50	49
Yolcu Hava Araçları	613	683
Yolcu Uçağı	401	464
Hava Taksi	212	219
Havalimanları	53	55
İç-Dış Hat	25	39
İç Hat	28	16



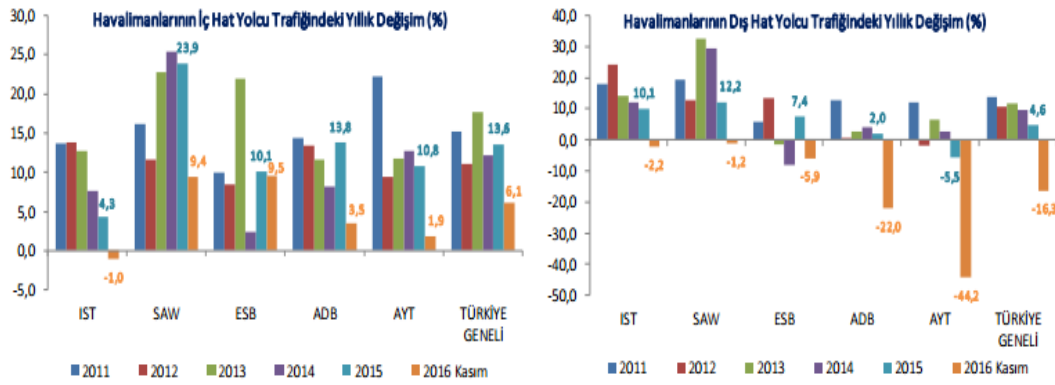
Şekil 4.7: Havayolu Yolcu Taşımacılığı Uçak ve Koltuk Sayısı

Kaynak: SHGM Veri Analizleri

Havayolu işletmelerine ait yolcu uçağı sayısı 464’e, üst gelir seviyesine sahip müşterilere hizmet vermek üzere kurulan hava taksi işletmelerinin hava aracı sayısı 219’a gelmiştir. Uçak sayısındaki artışa paralel olarak koltuk kapasitesi 2015 yılında %18,3 artarak 90.259 adede yükselmiştir. 2015’te iki yeni havaalanı faaliyete geçmiş olup hem iç hem dış hatlarda hizmet veren havaalanı sayısı 25’ten 39’a çıkmıştır. Bu dönemde, havayolu işletmeleri, hava alanı

işleticileri, bakım, eğitim ve yer hizmetleri kuruluşlarından oluşan sivil havacılık sektörünün toplam istihdamı 191 bin kişinin, cirosu 23 milyar doların üzerinde tahakkuk etmiştir. (Kaya, 2016)

Türkiye'nin havayolu alanındaki büyüme analizleri diğer ülkelerden farklılık göstermektedir. Aşağıdaki tabloda Türkiye'yi diğer ülkelerin gelişim hızı ile ele aldığımızda üç katı bir büyüme sağladığını görmekteyiz. Küresel büyüme oranı %5 iken, Türkiye'nin büyüme oranı 2013 yılı itibarıyla %14,5 civarında kaydedilmiştir. Türkiye'nin bu sektörde 2003 yılı istihdamı 65.000 civarında iken, 2013'te 180.000'i geçmiştir. Son on yıllık dönemde sektörde oluşan ciro %981 artışı görerek, 2,2 milyar dolardan 23,8 milyara yükselmiştir (Kaya, 2016).



Şekil 4.8: Türkiye’de Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektör Uçak ve yolcu Trafikği.

(Kaynak: SHGM)(2016)

Uluslararası Hava Konseyi (ACI) tarafından açıklanan 2015 yılı trafik raporuna göre Atatürk Havalimanı birinci grup içinde havalimanları arasında %9,1 ile toplam yolcu trafiğini en fazla artıran ikinci havalimanı olmuştur. İkinci grup içinde yer alan havalimanları arasında Sabiha Gökçen %19,7 ile birinci, İzmir Adnan Menderes havalimanı %12,1 ile beşinci sıraya yerleşmiştir. Yılda 25 milyonun üzerinde yolcu ağırlayan havalimanları Grup 1, 10-25 milyon arası ziyaretçi alan havalimanları Grup 2 olarak tanımlanmaktadır. (DHMİ Verileri)

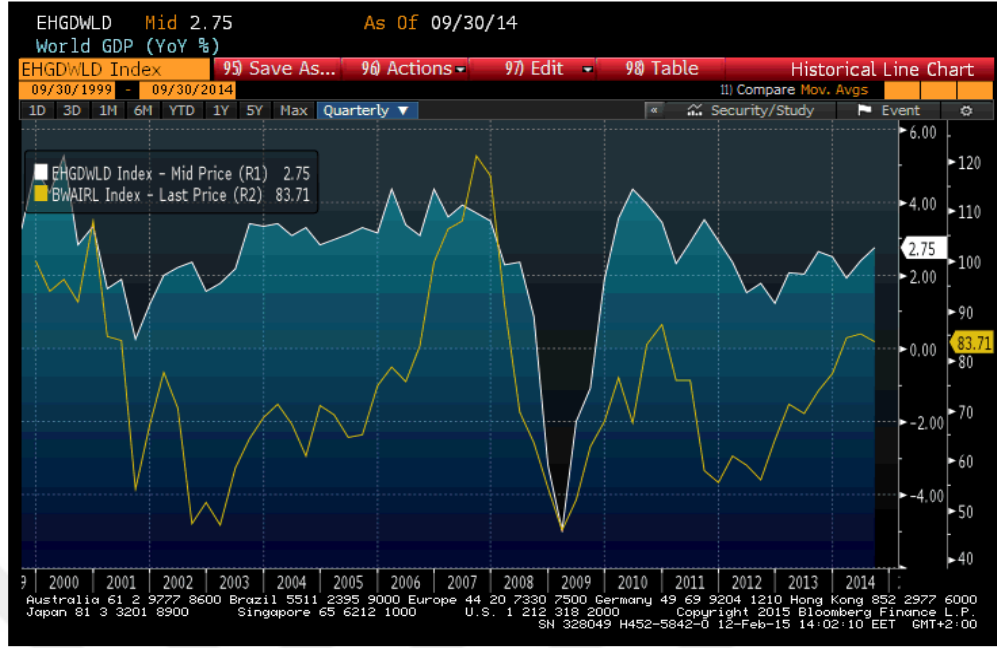
Türkiye’de Havayolu trafiği, yapılan yeni havaalanı inşaatları ve yeni karayolu ulaşımın artırılmasına yönelik çalışmalarla uyumlu bir şekilde gittikçe artan bir yükselişe sahiptir. Havayolu taşımacılığının maliyeti yüksek ve pahalı bir

taşımacılık olsa da yeni dönemde hem taşımacılık oranı hem de yolcu trafiği giderek yükselmektedir. Türkiye'nin 2003 senesindeki aktif havalimanı sayısı 26 iken bu sayı 2014'te 53'e erişmiştir. Bununla birlikte, 2013 yılındaki iç hatlar yolcu sayısı 76 milyon kişi ile geçtiğimiz yıllara nazaran 7 kat artışa ulaşmış olup 2013'te havayolunu kullanan yolcu sayısının 150 milyonu bularak 4 kat artış gösterdiği belirlenmiştir. (Kaya, 2016)

Dikkat edildiğinde, küresel havayolu trafiği oranları Türkiye'de beklenen sınırları aştığı için küresel oranlar Türkiye'nin ulaştığı oranlar yanında düşük kalmaktadır. Diğer yandan Türkiye'nin gösterdiği performans, gelişmekte olan bir ülke olarak normal büyüme oranlarına göre yüksektir. Türkiye'nin gelişmekte olan bir ülke olması, bu performansı tetikleyen bir unsur olarak görülebilir. Öyle ki son yıllarda özellikle yabancı yatırımcılar için çok cazip bir ülke konumuna ulaşan Türkiye, devlet eliyle de bir çok havayolu ve karayolu yatırımları başlatması da bunun diğer bir örneğidir (Samırkaş, 2013).

4.3.3 Havayolu işletmelerinin mevcut durumu

IATA uzmanlarınca yapılan 20 yıllık tahminlerde, 2014'te var olan 3.306 milyar civarı olan yolcu sayısı 2034 yılına kadar ortalama yıllık %4,3 oranında bir artış kaydederek 7,3 milyara ulaşacağı hesaplanmaktadır. Bu artışta en yoğun bölgelerin ise, Endonezya, Hindistan, Amerika, Çin ve Brezilya olduğu varsayılmaktadır. Amerika'nın ise, havayolu sektöründe birinci sırada yer alacağı diğer bir tahmin olarak açıklanmıştır.



Şekil 4.9: Küresel Büyüme ve Bloomberg Havayolu Endeksi

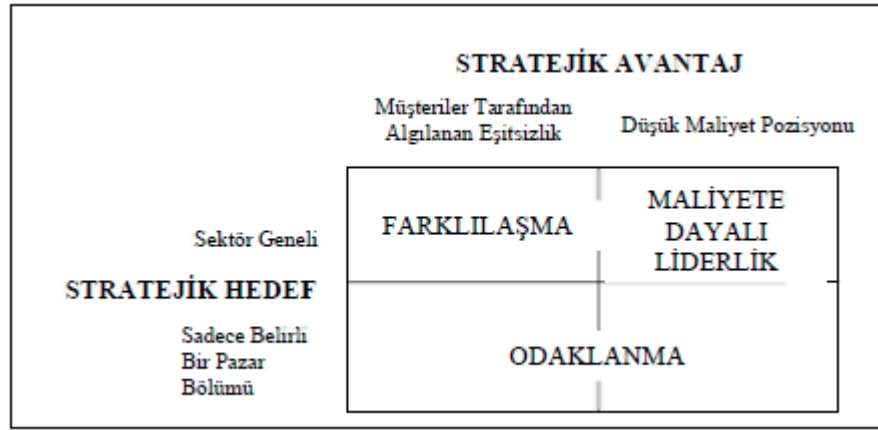
Sektörün büyümesini tetikleyen en önemli unsurlardan biri de petrol fiyatlarındaki düşme olarak nitelendirilebilir. Özellikle, %60'a gerileyen petrol fiyatları, havayolu trafiğindeki toplam maliyetlerde sektörün en önemli giderleri arasında yer almaktadır. Bu düşüşle birlikte, talebin de daha artması sektörün büyümesini hızlandırmıştır. Bloomberg global havayolu endeksi (BRENT) karşılaştırıldığında, burada da fiyatlar konusunda düşüş görülmüştür. Kısacası, diğer endeksteeki çıkışın, BRENT endeksindeki düşüşün fiyatlar yüzünden olduğu ve havayolunun daha çok talep gördüğü anlaşılmaktadır.

4.4 Havayolu İşletme Stratejileri

İşletme stratejisi işletmenin izleyeceği yolu tanımlamaktadır. Şirketler stratejilerini belirlerken kendilerini ve çevreyi analiz etmek amacıyla bazı modellerden yararlanmaktadırlar. Bunlardan birisi de Porter'in "Beş Güç Modeli"dir. Bu model, havayolu sektöründe rekabeti etkileyen güçleri anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bir sektörün rekabet şartlarını belirleyen beş temel özelliği bir model kurarak araştıran Porter'a göre, firma üstünlüğü sağlayan rekabet özellikleri içindeki en önemli konu, piyasadaki değişmelerin

takip edilmesidir. Bu süreçte değişimde rakipten önce hareket edilmesi halinde, başarılı olunabileceği savunulmaktadır (Sarvan ve Diğ., 2003: 80).

Porter'in "rekabetçi avantajın kaynakları" adlı modeli havayolu açısından incelendiğinde, havayolu işletmelerinin uygulayacağı strateji de görülebilir. Bu modelde, maliyet etrafında kurulacak, liderlik, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri ile işletme başarılı olabilir (Garda, 2014: 187). Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere, bir işletmenin kendi piyasasında daha iyi olması için müşteri odaklı çalışarak farklılık ve liderlik elde etmesi gerekmektedir. Stratejik açıdan rekabet üstünlüğü; müşteri odaklılığın ne anlama geldiğini anlamakta ve nasıl bir yönetim benimsenmesi gerektiğinde yatmaktadır.



Şekil 4.10: Porter'in Rekabet Stratejisi

Kaynak: Stephen Shaw, Airline Marketing and Management (2007)

Maliyet bazlı strateji, işletmelerin liderlik anlayışı içinde, kaynak tüketimini en aza indirerek, yüksek verime ulaşmayı hedeflemek olarak anlaşılmalıdır. Yüksek verimlilikte, ürün fiyatları ucuzlar. Havayolu açısından değerlendirdiğimizde, işletmelerin, kaynak kullanımında dikkatli davranmaları ve yolcu isteklerine göre yapılanmaları gerekmektedir. Eğer bu tespit başarılı olursa, verimlilik artacak ve büyüme daha da yükselecektir.

Farklılaştırma stratejisi ile hareket eden firmalar aynı çatı altında farklı pazar bölümlerine farklı ürünler katarak başarıya odaklı hareket ederler. Bu strateji her havayolu işletmesinin benimsediği bir stratejidir. Farklılaştırma ile kast edilen, havayolu işletmesi olarak incelediğimizde; bu işletmeler hem ekonomik sınıf hem de birinci sınıf ücret tarifesi uygulamakta, bilet satış uygulamalarını

kendi ofislerinde yapmakta, personelini eğitimi ile ilgili birimler kurmakta ve böylece eğitmekte, tesislerinde bakım, onarım ve diğer hizmetler verilmekte, ya da yolcu ile birlikte kargosu da taşınmaktadır (Hacıoğlu, 2014).

Odaklanma stratejisinde, işletmeler tek bir faaliyete odaklanarak o tarafının gelişmesi için çaba harcarlar. Bu işletmeler sinerjinin yaratacağı muhtemel faydalardan vazgeçmektedirler. Pazarda belli bir alanda gelişme göstererek bu bölümün gerektirdiği uygulamalara yönelirler. Hem yolcu pazarında kısa mesafeli, uzun mesafeli ya da coğrafik zorlukları olan yerlere yapılan seferlerdeki odaklanma stratejisi uygulayan havayolu şirketleri de bulunmaktadır. Kısa mesafeli tarifelerde daha düşük ücret uygulanabileceği gibi coğrafik şartları zorlu olan bölgelere yapılan tarifelerde de yüksek ücret tarifesi uygulanabilmektedir.

Bu üç stratejik özelliği kullanmayanlar da “arada kalanlar” şeklinde nitelendirilebilir. Porter bu gruptaki işletmelerin başarılı olmalarının zorluğuna dikkat çekmiştir. Maliyeti yüksek olup liderlik bazında hareket eden ya da farklılaşma stratejisi uygulamaya çalışan ama yeterli uçuş ağı olmayanlar bu grupta yer almaktadır. Bu işletmeler devlet desteği olmadan hareket edemezler (İçellioğlu, 2014: 67).

Havayolu işletmelerinin strateji belirleme konusunda verecekleri kararlarda, sektörün içinde en çok ihtiyaç duyulan konuları tespit etmeleri gerekmektedir. Bu stratejiler, sektörel kapsamlar açısından, ikinci olarak dikey kapsamlar açısından ve üçüncü olarak da sektörün neresinde ve nasıl sürdürebilirliğini devam ettireceği konusunda ki yatay kapsamları incelemesi gerekmektedir. Sektörün ihtiyaç duyduğu ya da talebin artış göstereceği alanlar faaliyet alanı olarak seçilir. Örneğin, British Airways sadece havayolu taşımacılığı alanında çalışmalar yaparken, Lufthansa havayolu taşımacılığı ile birlikte havacılık sektöründe farklı alanlarında da hizmet vermektedir. 2. karar safhasında, dikey kapsamın içinde, hava taşımacılığı alanında, hangi işler işletme tarafından, hangisi taşeronlarca yaptırılacak, belirlenir. Büyük havayolu işletmeleri tüm işlerini kendileri yaparken, yeni kurulan havayolu işletmeleri bu hizmetleri dışarı yaptırmayı tercih etmektedir. 3. karar aşamasında, havayolu işletmesinin hangi türde hizmet vereceği kararı verilir. İşletmenin, uluslararası ya da belirli

bir coğrafyaya hizmet veren faaliyetlere ilişkin kararı tercih edilir. (Şengür, 2004: 25).

4.5 Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması

Havayolu işletmelerinin sınıflandırmasında dünyadaki örnekleri incelediğimizde çeşitli farklılıklar olduğunu görmekteyiz. Bu bölümde havacılığın doğduğu ve sivil havacılıkta en yüksek paya sahip olan ABD’de havayolu işletmeleri sınıflandırmasını ve Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO) havayolu işletmeleri sınıflandırmasını belirttikten sonra Türkiye’deki yapı ele alınacaktır.

4.5.1 ABD’de havayolu işletmelerinin sınıflandırılması

ABD Ulaştırma Bakanlığı, havayolu işletmelerini yıllık gelirlerini temel alarak büyük, ulusal ve bölgesel havayolu işletmeleri olarak üç bölümde sınıflandırmaktadır (<http://ostpxweb.dot.gov/aviation/index.html> iletişim adresli internet sayfası, (10.11.2015)).

- **Büyük Havayolu İşletmeleri (Major Airlines):** Büyük havayolu işletmeleri, 1 milyar dolardan yüksek yıllık geliri bulunan firmalardır. Bu gruba örnek olarak; Southwest Airlines, FedEx, DHL, American Airlines, Alaska Airlines, UPS ve US Airways’tir.
- **Ulusal Havayolu İşletmeleri (National Airlines):** Ulusal havayolu işletmeleri 100 milyon ila 1 milyar dolar arası yıllık operasyon geliri bulunan işletmelerdir. Genel olarak ülkenin belli bölgelerinde faaliyet gösteren ulusal havayolu işletmeleri, uzun mesafeli seferler de yapabilmektedir. Bu gruba örnek olarak; Frontier Airlines, Midwest Express, AirTran, ve JetBlue’dur.
- **Bölgesel Havayolu İşletmeleri (Regional Airlines):** Bölgesel havayolu işletmeleri, 100 milyon dolardan az yıllık operasyon gelirine sahip olan ve çoğunlukla küçük yerleşim birimlerinde faaliyet gösteren havayolu işletmeleridir. Bu gruba örnek olarak; Atlantic Southeast Airlines, Chautauqua Airlines, Atlantic Coast Airlines ve American Eagle Airlines’tir.

Bölgesel havayolu işletmelerindeki işletme büyüklüğü ayrımı, büyük, orta ve küçük şeklindedir. Küçük olanların 20-100 milyon dolar civarı yıllık operasyon gelirleri bulunmakta ve koltuk sayısı 60 civarındadır. Küçük olanlar Orta olanlarla aynı stratejilerde faaliyet göstermeye çalışırlar. Aralarındaki farkın kaynaklanma sebebi, gelirlerinin 20 milyon dolardan az olmasıdır. Bazen “commuters” olarak da nitelendirilen küçük bölgesel havayolları bölgesel havacılıkta geniş bir yer kaplamaktadır. Küçük bölgesel havayollarına has belirli bir gelir düzeyi bulunmamaktadır. Diğerlerine göre en önemli farkları, kullandıkları uçağın büyüklüğüdür. Hepsinde bulunan koltuk sayısı 61 koltuktan azdır (http://www.airlines.org/publicationsfiles/handbook_v2001.pdf iletişim adresli internet sayfası, (10.11.2015)).

4.5.2 ICAO’ya göre havayolu işletmelerinin sınıflandırılması

International Civil Aviation Organization (ICAO) sivil havacılık konularının, sağlıklı, etkili ve ticari gelişimini sağlamak için üye 188 devletin katıldığı uluslararası bir kuruluştur. ICAO’nun temel görevi, havacılık düzenlemelerinde gelişen ihtiyaca göre ortak standart kullanımını sağlamak ve gelecekte oluşabilecek şartlara göre havacılık sektörüne yön vermektir. Bunun yanında, bölgesel planlama, yeni teknolojilerin uygulanması ve geliştirilmesi konularında da üye ülkelerle fikir alışverişi konularıyla işbirliği içinde olmaktadır. ICAO’nu koyduğu standartlara göre, havayolu işletmeleri alanlarındaki uçak büyüklüklerini hizmet türünü, ticari açıdan Pazar paylarında ki hacmini, sahiplik yapılarını belirleyerek havayolu sektöründe yer alırlar. Bu sınıflandırma aşağıdaki şekilde verilmiştir. (ICAO Manual on the Regulation of International Air Transport, Chapter 5.1-Air Carriers)

Yaptıkları Operasyon Tipine Göre	Tarifeli Havayolu İşletmeleri Tarifesiz Havayolu İşletmeleri Charter Havayolu İşletmeleri
Taşıdıkları Trafik Tipine Göre	Yolcu Taşıyan Havayolu İşletmeleri Kargo Taşıyan Havayolu İşletmeleri
Ulusal veya Uluslararası Pazarda Üstlendikleri Role veya Operasyonların Büyüklüğüne Göre	Büyük Havayolu İşletmeleri Bölgesel Havayolu İşletmeleri Besleyici Havayolu İşletmeleri Commuter Havayolu İşletmeleri
Pazardaki ve Ekonomik Önemlerine Göre	Niş Havayolu İşletmeleri Yeni Kurulmuş Havayolu İşletmeleri Yeni Giren Havayolu İşletmeleri Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri
Ticari Ortaklıklara Üye Olup Olmamlarına Göre	LATA Üyesi Havayolu İşletmeleri LATA Üyesi Olmayan Havayolu İşletmeleri
Sahiplik ve Kontrol Edilebilirliklerine Göre	Devlet Sahipliğindeki Havayolu İşletmeleri Özel Havayolu İşletmeleri Ortaklaşa Kurulan Havayolu İşletmeleri

Şekil 4.11: Havayolu İşletmeleri Sınıflandırması

Havayolu işletmeleri yaptıkları operasyon tipine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır;

- Tarifeli Havayolu İşletmesi (Scheduled Air Carrier): Düzenlediği seferlerin çoğu tarifeli sefer olan havayoludur (aynı zamanda tarifesiz sefer de düzenleyebilir). Tarifeli havayolu, halka yayınladığı uçuş zamanlarına uygun olarak operasyon düzenleyen veya süreklilik arz eden şekilde belirli sıklıkta sistematik olarak uçuş düzenleyen havayoludur.
- Tarifesiz Havayolu İşletmesi (Non-scheduled Air Carrier): Asıl işi tarifesiz sefer düzenlemek olan havayoludur.
- Charter Havayolu İşletmesi (Charter Carrier): Sadece charter uçuşlar düzenleyen tarifesiz havayollarıdır.
- Havayolu işletmeleri taşıdıkları trafik tipine göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır;
- Yolcu Taşıyan Havayolu İşletmesi (Passenger Air Carrier): Uçakla özellikle yolcu taşımacılığına odaklanmış işletmelerdir.
- Kargo Taşıyan Havayolu İşletmesi (Cargo Air Carrier): Uçakla özellikle yük ve posta taşımacılığı yapan işletmelerdir.
- Havayolu işletmeleri ulusal veya uluslararası pazarda üstlendikleri role veya operasyonlarının büyüklüğüne göre şöyle sınıflandırılmıştır:

- Büyük Havayolu İşletmesi (Major Air Carrier): Ana iç hatlarda ve/veya uluslararası hatlarda tarifeli hava taşımacılığı hizmeti veren, yoğun bir şekilde büyük bir alanda hizmet veren işletmelerdir.
- Bölgesel Havayolu İşletmesi (Regional Carrier): Kısa mesafeli tarifeli yolcu ve yük taşıma hizmeti sunan, operasyonlarında genellikle turboprop ve/veya küçük jet uçaklarını kullanan ve küçük ve orta büyüklükteki yerleşim yerleriyle büyük şehirler ve toplanma merkezleri arasında operasyon yapan işletmelerdir.
- Besleyici Havayolu İşletmesi (Feeder Carrier): Küçük ve bölgesel noktalarla uçuş merkezleri arasında genellikle küçük ve orta kapasiteli uçaklarla kısa mesafede operasyon yapan işletmelerdir.
- Commuter Havayolu İşletmesi (Commuter Carrier): Besleyici ve/veya bölgesel hizmet sunan, genellikle noktadan noktaya 30 koltuktan az uçaklarla hizmet veren işletmelerdir. Bu kapasite sınırlaması yıllar itibariyle büyütülerek günümüzde 50 koltuğa ulaşmıştır.

Havayolu işletmeleri pazardaki durumu ve ekonomik önemlerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır;

- Niş (Belirli bir pazara hitap eden) Havayolu İşletmesi (Niche Carrier): Belirli hatlarda veya pazarın belli bir bölümünde uzmanlaşmış havayolu işletmeleridir.
- Yeni Kurulmuş Havayolu İşletmesi (Start-up Carrier): Yeni kurulmuş olan havayolu işletmeleridir.
- Yeni Giren Havayolu İşletmesi (New Entrant Carrier): Diğer havayollarının hizmet verdiği pazara, başka bir (yeni kurulmuş veya önceden varolan) havayolu işletmesinin girmesidir.
- Düşük Maliyetli Havayolu İşletmesi (Low-cost Carrier): Diğer havayolu işletmelerine göre oldukça düşük maliyet yapısına sahip ve düşük ücretlerle taşıma hizmeti sunan havayolu işletmeleridir.
- Havayolu işletmeleri ticari ortaklıklara üye olup olmamalarına göre sınıflandırılabilirler. Örneğin, IATA üyesi havayolu işletmeleri ve IATA üyesi olmayan havayolu işletmeleri gibi.

- Havayolu işletmeleri sahiplik yapılarına ve kontrol edilebilirliklerine göre de sınıflandırılabilirler;
- Devlet Sahipliğindeki Havayolu İşletmesi (State-owned Carrier): Hisselerinin tamamı veya çoğunluğu devletin elinde olan havayolu işletmeleridir.
- Özel Havayolu İşletmesi (Private Carrier): Hisselerinin tamamı veya çoğunluğu özel şirketlerin elinde olan havayolu işletmeleridir.
- Ortaklaşa Kurulan Havayolu İşletmesi (Joint Venture Carrier): Aynı veya farklı ülkelerden iki veya daha fazla ana yatırımcı tarafından ortaklaşa kurulan havayolu işletmeleridir. (ICAO Manual on the Regulation of International Air Transport)

4.5.3 Diğer sınıflandırmalar

Bunlar geleneksel havayolu işletmeleri, düşük maliyetli havayolu işletmeleri, charter havayolu işletmeleri ve bölgesel havayolu işletmeleridir.

Geleneksel Havayolu İşletmeleri: Geleneksel havayolu işletmeleri, havayolu pazarındaki tüm yolcu pazar bölümlerine hizmet vermek amacıyla global dağıtım sistemlerini kullanarak, karmaşık ağ yapıları ve işbirliği yaptıkları havayolu işletmeleriyle, birbirinden farklı tip ve büyüklükteki uçaklarıyla faaliyette bulunurlar. Geleneksel havayolu işletmeleri yüksek maliyet yapılarından dolayı sabit olan kapasitelerini sürekli değişen ve belirsiz talebe karşı gelirlerini büyütme için genellikle gelir yönetimini kullanırlar.

Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri: Düşük maliyetli havayolu işletmeleri geleneksel havayolu işletmelerinin benimsediği bazı hizmetlerden vazgeçerek maliyetlerini azaltan ve buna bağlı olarak daha ucuz fiyatla hizmet sunan havayolu işletmeleridir. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri yüksek uçak kullanım oranı, aktarmasız direkt uçuşlar, ikincil havaalanlarının kullanımı, aynı tip uçaklardan oluşan filo ve rezervasyon için yoğun olarak internetin kullanılması vb. uygulamalarla maliyetlerinde önemli oranda tasarruf etmektedirler.

Charter Havayolu İşletmeleri: Charter havayolu işletmeleri, genellikle turistik merkezlere düzenlenen paket turlardaki (otel, transfer ve ulaşım), ulaşım ayağıdır. Yüksek doluluk oranlarıyla faaliyet gösteren charter havayolu

işletmeleri genellikle tur operatörleriyle birlikte faaliyet gösterirler. Tek tek bilet satmak yerine uçağın bir bölümünü veya tamamını tur operatörlerine veya acentalara satarlar.

Bölgesel Havayolu İşletmeleri: Bölgesel havayolu işletmeleri nispeten küçük uçaklarla genellikle kısa ve orta mesafeli hatlarda toplanma merkezi ve küçük yerleşim yerleri arasında besleyici nitelikli tarifeli hava taşımacılığı hizmeti veren havayolu işletmeleridir. Yeterli talep olduğunda noktadan noktaya uçuş hizmeti de vermektedirler.





5 BİR UYGULAMA

5.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, havayolu şirketlerinde çalışanların gözlemlerine bağlı olarak çalıştıkları kurumun kriz durumlarındaki stratejilerini algılamalarını ve sonrasında krizi çözmeye yönelik ne tür stratejiler ürettiklerini incelemektir.

Yukarıda belirtilen araştırma amacı çerçevesinde, araştırmayla ilgili geliştirilen analizler araştırmaya katılanların buldukları konum itibarıyla kriz olan süreçte bir fark olup olmadığı, daha sonra yine bu aşamada krizleri çözmede pazarlama stratejilerinin başarılı olup olmadığını. Bu nedenle sorular aynı zamanda krizi çözmeye yönelik sorular olmaktadır.

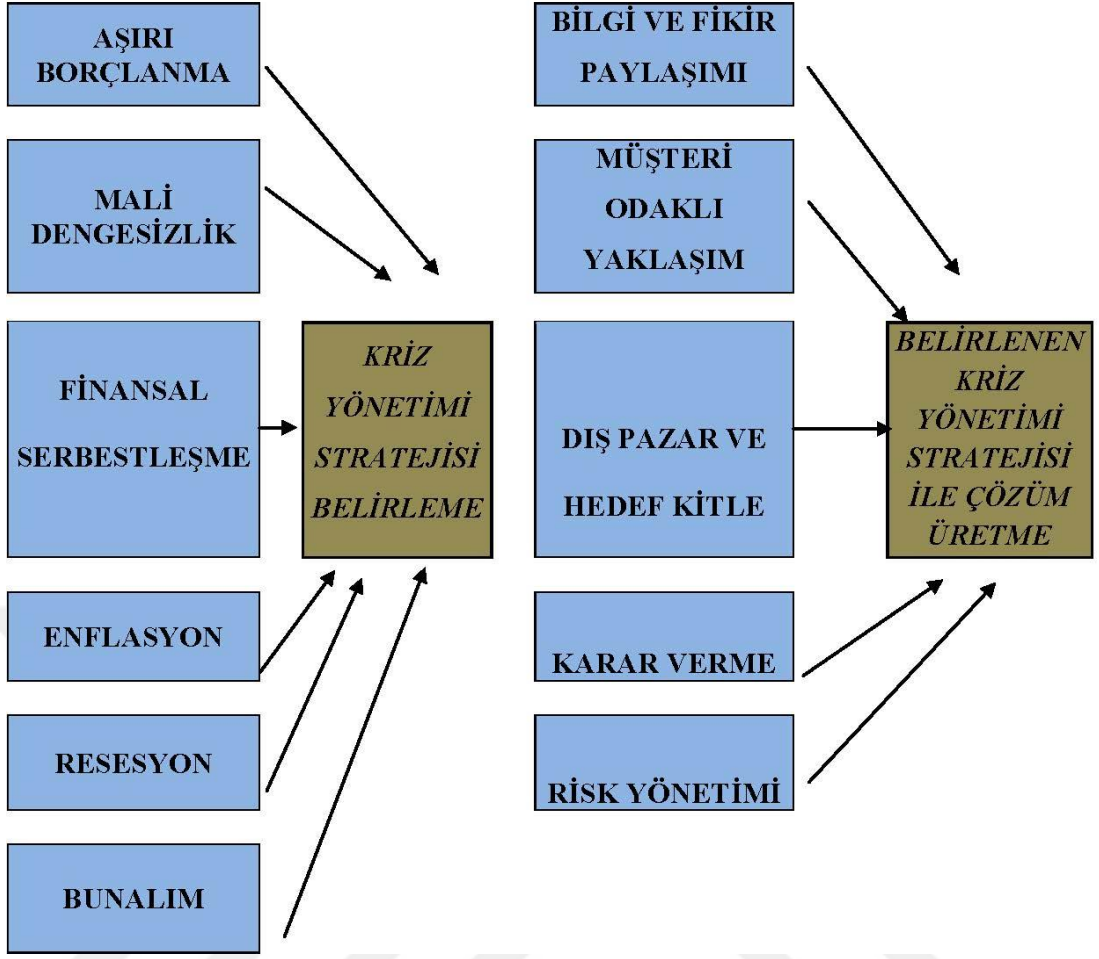
5.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Genel Müdürlüğü İstanbul'da olan bir havayolu yer işletme kuruluşunda gerçekleştirilmiştir. Anket hizmet veren üst ve orta düzey yöneticileri olmaktadır. Cevaplanan 80 anket örneklem büyüklüğü olarak alınmıştır.

Araştırmada yer alan kuruluşun ismi kullanılmamıştır. Bunun sebebi yönetimin adının kullanılmaması yönündeki talepleri olmuştur. Kuruluş araştırma sonuçlandığı zaman sonuçların kendileri ile paylaşılmasını da istemişlerdir.

5.3 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma "tarama modeli" olarak tasarlanmıştır. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez". Araştırmaya ilişkin şematik model aşağıda verilmiştir.



Şekil 5.1: Araştırmanın modeli

Araştırmanın modeli; şirketlerin kriz dönemlerinde uygulayacakları pazarlama stratejilerine etkisinin belirlenmesine yöneliktir. Araştırmanın bağımsız değişkenini şirketlerin kriz dönemleri, bağımlı değişkeni ise pazarlama stratejilerine olan tutumlar oluşturmaktadır.

5.4 Evren ve Örneklem

Daha önce de belirtildiği gibi araştırmanın evrenini, havayolu çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu firmadaki üst yöneticiler ve orta statüde yer alan yöneticiler tarafından doldurulmuştur. Cevaplanan 80 anket örneklem büyüklüğü olarak alınmıştır.

5.5 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket soru formu kullanılmıştır. Kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların kişisel

bilgilerini belirlemeye yönelik kişisel bilgi formu, Boyutlar ve Anket sorularından oluşmaktadır. Anket soruları için çeşitli tezlerin konumuzla ilgili soruları alınmıştır.

Ölçek beş seçenekli likert olarak tasarlanmıştır. Katılımcıların 1- Kesinlikle katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılmıyorum ve 5- Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde yanıt vermesi istenmiştir.

Ölçeğin boyutları ve maddeleri aşağıda verilmiştir.

Boyutlar	Maddeler
Bilgi ve Fikir Paylaşımı	1-2-3-4-5-6
Müşteri odaklı yaklaşım	7-8-9-10-11-12
Dış Pazar ve Hedef Kitle	13-14-15-16-17-18
Karar Verme	19-20-21-22-23-24
Risk Yönetimi	25-26-27

Ölçek beş seçenekli likert olarak tasarlanmıştır. Katılımcıların 1- Kesinlikle Katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılmıyorum ve 5- Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde yanıt vermesi istenmiştir.

Bu çalışmada, ölçeklerin güvenilirlik analizlerinde sıkça kullanılan bir yöntem olan ve güvenilirliği hesaplanmış bir korelasyon katsayısı ile belirleyerek 0 ile 1 arasında değişen bir değer şeklinde veren Cronbach Alfa güvenilirliğine bakılmıştır. Özdamar (2004) güvenilirlik katsayısı (α), .0-.40 arasında ise ölçek güvenilir değil, .41-.70 arasında ise ölçek düşük güvenilir seviyede, .70-.80 arasında ise ölçek orta derecede güvenilir ve .81-1.00 arasında ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu belirtmektedir.

Ölçeklere ait güvenilirlik katsayılarının değerlendirilmesinde;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek “güvenilir değildir”

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek “düşük güvenilir”

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek “oldukça güvenilir”

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek “yüksek derecede güvenilir” kriteri ele alınmıştır.

Hazırlanan anket soruları son olarak çeşitli tezlerden alınarak geçerliliği test edilmiştir. Daha sonra ön test yapılarak ve anket son haline getirilerek katılımcılara uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerde kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumsuzdan çok olumluğa kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılmıyorum, (4) katılmıyorum, (3) kararsızım, (2) katılıyorum, (1) kesinlikle katılıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları $5.00-1.00=4.00$ puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Seçenekler Puanlar Puan Aralığı Ölçek Değerlendirme

Kesinlikle katılmıyorum	1	1.00-1.79	Çok düşük
Katılmıyorum	2	1.80-2.59	Düşük
Kararsızım	3	2.60-3.39	Orta
Katılıyorum	4	3.40-4.19	Yüksek
Kesinlikle katılıyorum	5	4.20-5.0	Çok yüksek

5.6 Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

5.7 Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan yöneticilerin ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen

bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Çizelge 5.1: Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
	Lise	26	32,5
	Ön lisans	1	1,3
	Lisans	45	56,3
	Yüksek lisans	8	10
	Toplam	80	100

Yöneticilerin eğitim durumuna göre 26'sı (% 32,5) Lise, 1'i (%1,3) Ön lisans 45'i (%56,3) Lisans ve 8'i (% 10) Yüksek Lisans olarak dağılmaktadır.

Çizelge 5.2: Yöneticilerin Görev Yaptığı Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Dağılımı

POZİSYON	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
	Üst düzey yönetici	20	25
	Orta düzey yönetici	60	75
	Toplam	80	100

Çizelge 5.3: Yöneticilerin Görev Yaptığı Kurumdaki Eğitim Alanı Değişkenine Göre Dağılımı

EĞİTİM ALANI	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
	İşletme-İktisat	26	32,5
	Mühendislik	4	5
	Hukuk	1	1,3
	Diğer	49	61,3
	Toplam	80	100

Çizelge 5.4: Yöneticilerin Görev Yaptığı Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
ÇALIŞMA SÜRESİ	5 Yıldan az	55	68,8
	5-10 Yıl	19	23,8
	10-15 Yıl	4	5
	16 yıl ve üzeri	2	2,5
	Toplam	80	100

Yöneticiler görev yaptığı kurumdaki çalışma süresine göre, 55'i (%68,8) 5 yıldan az, 19'u (%23,8) 5-10 yıl arası, 4'ü (%5) 11-15 yıl arası, 2'si (%2) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çizelge 5.5: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kriz Algı Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort.	Ss	Min.	Max.
Bilgi ve Fikir Paylaşımı	80	3,766	0,465	1,860	4,860
Müşteri Odaklı yaklaşım	80	4,066	0,505	1,670	5,000
Dış Pazar ve Hedef Kitle	80	3,611	0,475	1,670	4,870
Karar Verme	80	3,296	0,602	1,540	5,000
Risk Yönetimi	80	3,890	0,567	1,830	5,000

Araştırmaya katılan yöneticilerin kriz algı ortalamaları incelendiğinde, “Bilgi ve Fikir Paylaşımı” düzeyinin yüksek (3,766 (+ ve -) 0,465); “Müşteri odaklı Yaklaşım” düzeyinin yüksek (4,066 (+ ve -) 0,505); “Dış Pazar Ve Hedef Kitle” düzeyinin yüksek (3,611 (+ ve -) 0,475); “Karar Verme” düzeyinin orta (3,296 (+ ve -) 0,602); “Risk Yönetimi” düzeyinin yüksek (3,890 (+ ve -) 0,567) düzeyde olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.6: Bilgi ve Fikir Paylaşımı unsurunun Strateji Belirlemeye Etkisinin Analizi

	DEĞERLER											
	kesinlikle katılıyor		katılıyor		kararsızım		katılmıyorum		kesinlikle katılmıyorum		Toplam	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Bilgi ve Fikir Paylaşımı												
Farklı faaliyet alanlarındaki işletmeler ile birleşme yoluna gidilir.	5	6,25	15	18,75	27	27,25	22	27,25	11	13,75	80	100
Aynı müşteri portföyüne hitap eden sektörler ile karşılaştırma yapılır.	15	18,75	20	25	25	13,75	11	13,75	9	11,25	80	100
Kendi sektörümüzde yer alan işletmelerle birleşme yoluna gidilir.	20	25	28	35	18	11,25	9	11,25	5	6,25	80	100
Çok düşük/çok yüksek gelirli müşterilere yönelik pazarlama politikaları belirlenir.	3	3,75	8	10	46	18,75	15	18,75	8	10	80	100
Diğer işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunulur.	29	36,25	27	33,75	15	6,25	5	6,25	4	5	80	100
Müşterilerin ortak istek ve tercihlerini dikkate alarak saha araştırması yapılır.	30	37,5	35	43,75	10	3,75	3	3,75	2	2,5	80	100

Bu incelenen boyut için pazarlama stratejisi belirlemeye yönelik öneriler;

Şirkete yararlı olabilecek stratejiler belirlenirken aynı müşteri portföyü ve aynı faaliyet alanlarındaki işletmeler ile fikir paylaşımı doğrultusunda karşılaştırma yapılmalıdır.

Özgün ürünler geliştirilmesinde aynı faaliyet alanlardaki farklı firmalar ile bilgi alışverişi sağlanmalıdır.

Çizelge 5.7: Müşteri Odaklı Yaklaşımının Strateji Belirlemedeki rolünün Analizi

	DEĞERLER											
	kesinlikle katılıyor		katılıyor		kararsız		katılmıyor		kesinlikle katılmıyor		Toplam	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Müşteri Odaklı Yaklaşım												
Tüm müşteri tiplerine yönelik ürünler geliştirilir.	10	12,5	12	15	48	60	10	12,5	0	0	80	100
Müşteri isteklerini karşılayan yeni ürünler geliştirilir.	25	31,25	29	36,25	17	21,25	5	6,25	4	5	80	100
Şirketin faaliyet gösterdiği ülkede markanın o ülkenin kültürel yapısına uygun hizmet etmesi	10	12,5	15	18,75	42	52,5	6	7,5	7	8,75	80	100
Faaliyette bulunduğumuz ülkelerde firma markası müşteri tercihini etkiler.	5	6,25	14	17,5	38	47,5	13	16,25	10	12,5	80	100
Faaliyette bulunduğumuz ülkelerde genel olarak ürün kalitesi müşteri tercihini fiyattan daha fazla etkiler.	3	3,75	15	18,75	47	58,75	10	12,5	5	6,25	80	100
Faaliyette bulunduğumuz ülkelerde ürün fiyatı müşteri tercihini kaliteden daha fazla etkiler.	18	22,5	20	25	35	43,75	5	6,25	2	2,5	80	100

Bu incelenen boyut için pazarlama stratejisi belirlemeye yönelik öneriler;

Üretilen mal ve hizmetlere talep müşteriden olacağı için müşterinin isteklerine ve ihtiyaçlarına uygun üretim yapılmalıdır.

Firmanın elde edeceği karın ana kaynağı müşteriler olduğu için satışı arttırmak amacıyla müşteri memnuniyeti sağlamalıdır.

Çizelge 5.8: Dış Pazar ve Hedef Kitle Unsurunun Strateji Belirlemeye etkisinin Analizi

Dış Pazar ve Hedef Kitle	DEĞERLER											
	kesinlikle katılıyor		katılıyor		kararsız		katılmıyor		kesinlikle katılmıyor		Toplam	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Dış pazarlarda genellikle müşterinin ihtiyaç ve isteklerine göre ürünümüzde değişiklik yaparız.	14	17,5	18	22,5	40	50	5	6,25	3	3,75	80	100
Dış pazarlarda tutundurma faaliyetlerinde müşterinin isteğine göre değişiklik yaparız.	5	6,25	15	18,75	50	62,5	10	12,5	0	0	80	100
Dış pazarlarda yurtiçi fiyatlarımızdan farklı fiyat uygularız.	8	10	6	7,5	57	71,25	5	6,25	4	5	80	100
Dış pazarlarda iç pazarda olduğundan farklı bir dağıtım kanalı modeli deneriz.	14	17,5	22	27,5	35	43,75	9	11,25	0	0	80	100
Dış ve iç Pazarlarda hedef kitlesi farklılık gösterir.	10	12,5	20	25	47	58,75	3	3,75	0	0	80	100
Ürünlerimizde yenilik yapılarak kalite artırılır.	8	10	10	12,5	52	65	6	7,5	4	5	80	100

Bu incelenen boyut için pazarlama stratejisi belirlemeye yönelik öneriler;

Dış pazarlarda iç pazarlarda olduğundan farklı bir dağıtım modeli uygulanmalıdır.

Dış ve iç pazarlarda hedef kitlesi farklılık gösterdiği için müşteri portföyü iyi analiz edilerek satışın artırılması hedeflenmelidir.

Çizelge 5.9: Karar Verme Unsurunun Strateji belirlemeye etkisinin Analizi

	DEĞERLER											
	kesinlikle katılıyor		katılıyor		kararsız		katılmıyor		kesinlikle katılmıyor		Toplam	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Karar verme												
Fiyatlar aşağıya çekilir.	8	10	17	21,25	25	31,25	15	18,75	15	18,75	80	100
Riske girmekten kaçınılır.	5	6,25	13	16,25	48	60	10	12,5	4	5	80	100
Mevcut durumu sürdürmek amaçlanır.	5	6,25	16	20	52	65	5	6,25	2	2,5	80	100
Çalışanları azaltma yoluna gidilir.	2	2,5	5	6,25	31	38,75	24	30	18	22,5	80	100
Yönetim karar verme sürecinde şeffaf olmalıdır.	22	27,5	30	37,5	25	31,25	3	3,75	0	0	80	100
Kredili(taksitli) satışlara ağırlık verilir.	10	12,5	13	16,25	47	58,75	2	2,5	8	10	80	100

Bu incelenen boyut için pazarlama stratejisi belirlemeye yönelik öneriler;

Karar verme süreci firmanın satışlarına direk vereceği için ekonomik durum iyi analiz edilmelidir.

Yöneticiler neden ve nasıl sorularına cevap verilebilecek derecede şeffaf olabilecek bir strateji izlemelidir.

Çizelge 5.10: Risk Yönetimi Unsurunun Strateji Belirlemeye Etkisinin Analizi

	DEĞERLER											
	kesinlikle katılıyorum		katılıyorum		kararsızım		katılmıyorum		kesinlikle katılmıyorum		Toplam	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Risk Yönetimi												
Müşterilerin şikâyetleri baz alınarak en uygun çözüm üretilir.	19	23,75	31	38,75	22	27,5	8	10	0	0	80	100
Tehlike ve fırsatlar belirlenerek analizi yapılır.	13	16,25	21	26,25	30	37,25	11	13,75	5	6,25	80	100
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik çalışmalar geliştirilir.	6	7,5	32	40	25	31,25	10	12,5	7	8,75	80	100

Bu incelenen boyut için pazarlama stratejisi belirlemeye yönelik öneriler;

Risk yönetimi şirketin kriz anı gerçekleşmeden hemen önce devreye sokularak krizin kolay atlatılması sağlanmalıdır.

Doğru bir risk yönetimine sahip şirket kriz öncesi ve kriz sonrasında yapılacak reklam ve ayakta kalma faaliyetlerini öngörmelidir

Yapılan Strateji belirleme unsurları ile ilgili anket sonucunda; Araştırma sonuçlarına göre hemen herkesin bulunduğu işletmede daha önce bir kriz yaşadığı anlaşılmaktadır. Yine araştırma sonuçlarına göre havayolu işletmeleri belli ölçülerde etkilenmiştir. Ekonomik krizler işletmelerin doğrudan doğruya varlıklarını etkileme özelliğine sahip en önemli dış çevre faktörlerindedir. İşletmelerin uygulayacakları doğru pazarlama stratejileri krizlerin olumsuz ve yıkıcı etkilerini gidermede bir çözüm yolu olarak düşünülmüştür.

Araştırma sonuçları göstermektedir ki; işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerinden en yüksek ortalamaya sahip olan grup, yani en yüksek düzeyde benimsenen pazarlama stratejisi “müşteri kazanma stratejisi ve müşterinin istekleri doğrultusunda çözüm üretme” stratejisidir. İkinci sırada “riske girmekten kaçınma” maddesi gelmektedir. Üçüncü sırada ise “Dış Pazar stratejisi” yer almaktadır.

Maliyet düşürme stratejileri'ne az derecede katılımın olması, kriz dönemlerinde sık karşılaştığımız bir durum olan "İşten Çıkarma Politikaları"nın işletmelerce son çare olarak düşünüldüğünü göstermektedir. Öte yandan müşteri kazanma stratejilerine en fazla derecede katılımın olması işletmelerin müşterilerini elinde tutma ve çok maliyetli de olsa yeni müşteri kazanma konusunda çaba sarf edecek stratejiler geliştirmeye çalıştıklarını göstermektedir. Ayrıca 'müşteri kazanma stratejisi'ne yönelik olan "Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapılır." ifadesine tüm strateji ifadeleri arasında en yüksek derecede katılımın olması kriz dönemlerinde tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine önem verildiğini, pazarlama harcamalarının ise sanılanın aksine işletmelerce kısılmak istenmediği şeklinde yorumlanabilir.



6 TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz ekonomisi oldukça esnek ve kırılğan pazarlama sistemlerine sahiptir. İşletmelerin sadece kendi alanlarını değil diğer alanlar hakkında da bilgi sahibi olması gelecekte meydana gelebilecek bir kriz ortamında daha dengeli hareket etme kabiliyeti kazandırabilecektir. Bu durum tam gelişmemiş piyasalara uyum sağlamayı güçleştirmekte, denenen ya da en çok tercih edilen oluşum modelleri şirketler için bir tehlikeye dönüşmektedir. Yabancı işletmeler, hizmet verecekleri ülke ekonomilerini ve işletme yapılarını inceleyerek hareket etmektedir. İnceleme sonrası amaçlarına en uygun çalışma modeli belirlenmekte ve daha sonra amaçlanan stratejiler ile yeni oluşumlar üretilmektedir. Ancak gelişen pazarlama teknikleri, ekonomik yaşamdan kaynaklanan çok fazla yasal boşluk, birçok sektörün birbiri ile iç içe girmesi gibi olgular, son dönemde havayolu şirketlerini ve tüm şirketleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yüzden son dönem havayolu şirketleri müşteri kapma yarışında çeşitli yöntemlere başvurumaktadırlar. Bu yönde hareket edilmesi, müşterinin de dikkatini çekmesine ek olarak, rekabet ortamında fiyatların düşmesi ve kaliteli hizmetin artması anlamına gelmektedir.

Havayolu işletmelerinde günümüz literatürü içinde gerekli en önemli unsurlardan biri kriz yönetimi ve eğitimidir. Kriz bilgisi gelişmiş kişilerin sektörel dalgalanmalara karşı nasıl bir seyir izleyecekleri konusunda tecrübe sahibi olmalarının yanında sektöre yeniden yön verebilmektedirler.

Gelişen teknolojik yeniliklerin takibi giderek çeşitli aksamalara yol açmaktadır. Teknolojik gelişmeler ani sistem değişiklikleri getirirken, özellikle pazarlama konusunda, düzgün personel işleyişi sağlamakta zorlanılmaktadır. Personelin çalışma jargonları giderek değişmekte, artan iş hacmi personelin farklı yerlere kaymalarına sebep olmaktadır. Bilgili insanların yerlerine bilgisiz ve bağımsız çalışma taraftarı kişiler yerlerini almaktadır. Bu durum ticarete çok fazla uygulama hatası getirirken çoğu işletmenin personel ile ilgili sorunlar yaşadığını göstermektedir.

Günümüz piyasalarının en temel sorunu aşırı rekabete dayanmak için başvurdukları farklı uygunsuz stratejik uygulamalardır. Bu durum rekabeti artırırken huzur ve refahı da götürmektedir. Her ne kadar kurumsal ve üst düzey hizmetler veriliyor gibi gözüksede her firma kendi amaçları doğrultusunda çok esnek sistem ve stratejiler benimsemektedir. Bu durum müşteriye de yansıyor, kafasını karıştırmakta ve oldukça bilinçsiz bir tüketim zihniyeti yayılmaktadır.

Taşımacılık sektörü de emek yoğun bir sektördür. Dikkat, hız, güvenilirlik en ön plandadır. Firmaların sorumluluğu bu bağlamda daha çok artmaktadır. Karada bu sorumluluk telafi edilebilir bir nitelik taşıırken, hava lojistiğinde durum çok farklıdır. Günümüz koşullarında gelişen teknoloji birçok kolaylığı sağlıyor olsada bazı durumlarda basit hataların büyük zararlar verdiği açık bir gerçektir. Ancak kriz bir anlamı ile de fırsat demektir. Küresel yaklaşımlarla dünya birbirine oldukça sıcak temas halindedir. İşletmelerdeki stratejiler oldukça gelişmiş durumdadır.

Günümüz işletmeleri iş hayatlarında bazen iniş-çıkışlar yaşarlar. İşletmelerin hem çalışanlarına hem müşterilerine hem de topluma karşı toplumsal sorumlulukları vardır. Bu nedenle firmalar kendi ve markalarının kimliğini iyi planlanmalı ve ona göre hareket etmelidir, çünkü iyi bir kimlik, hedeflenen kitlelere o kuruluşu iyi bir şekilde tanıtmaya olanağı sağlamaktadır. Bu da kuruluşun imajını artırıcı yönde fırsat sağladığı gibi krizden çıkmada ve müşterilerini kaybetmeden yoluna devam etmede başarı sağlayacaktır.

Krizler organizasyonların ve toplumların yaşamında karşılaşılabilecekleri sarsıcı ve derinden etkileyici olaylardır. Günümüzde sık sık karşılaşılan kriz dönemleri, işletmeleri beklenmedik birtakım olaylar zinciri ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu nedenle, işletmeler her geçen gün daha yoğun olarak kriz yönetimi etkinliklerine başvurmalıdırlar. Organizasyonların istenmeyen bir durumla karşılaşmaları halinde beklenen bir uygulama olarak bilinen kriz yönetimi, organizasyonların zarar gören imajlarının düzeltilmesi, organizasyonun kendi yapısından dolayı karşılaşılmaması muhtemel olumsuzlukların önlenmesi ya da en az zararla atlatılabilmesini sağlama amacını taşımaktadır.

Birçok işletmenin, kurumsal itibar ve kurum imajlarını yükseltmek için çeşitli çalışmalarda buldukları ve para harcadıkları bilinen bir gerçektir. Kriz anında etkin bir iletişim kurmak ve krizi en az hasarla atlattmak hatta krizi bir fırsat olarak görüp değerlendirmek ve bütün bunlar için bir ilk adım olarak etraflı ve etkili bir kriz yönetimi planına sahip olmak çok önemlidir. Başka bir deyişle, işletmeler kriz öncesinde stratejik planlar yapmalı, muhtelif zamanlarda bunu test etmeli ve aksaklıkları bulup çözüme ulaştırmaya odaklanmalıdırlar. Firmanın elde edeceği karın ana kaynağı müşteriler olduğu için satışı arttırmak amacıyla müşteri memnuniyeti sağlamalıdır. Müşteri kazanma stratejisi benimsenerek işletmelerin müşterilerini elinde tutma ve maliyetli dahi olsa yeni müşteri kazanma konusunda çaba sarf ederek stratejiler geliştirmeye çalışmalıdırlar.

6.1 Kriz Döneminde Strateji Önerileri

- Üretilen mal ve hizmetlere talep müşteriden olacağı için müşterinin isteklerine ve ihtiyaçlarına uygun üretim yapılmalıdır.
- İşletme yönetimi herhangi çıkabilecek bir kriz karşısında önceden, stratejik yönetim konularını belirlemeli ve kriz hali belirmeden stratejik planını aktif halde tutmalıdır.
- Firmanın elde edeceği karın ana kaynağı müşteriler olduğu için satışı arttırmak amacıyla müşteri memnuniyeti sağlamalıdır.
- Yeni kurulan işletmeler, rekabet ortamında kendilerini gösterecekleri için işletme sahiplerine krize alışkın bir liderlik vasfı kazandırılmalıdır.
- Özellikle havayolu gibi maliyetleri ve kar marjı yüksek sektörler krizin baş hedefleridir. Günümüz havayolu şirketlerinin kriz karşısındaki stratejik pazarlama tekniklerinin başında müşteriye düşük fiyat ve yüksek kalite unsurları gelmelidir.
- Krizin belirlenmesine yönelik çalışmalar çerçevesinde dış çevre ve iç çevre ile ilgili analizler bilinçli ve detaylı bir şekilde yapılmalıdır.
- Şirket yöneticileri kriz yönetimi konusunda bilinçlendirilerek kriz ortamında panik halinde olunması engellenmelidir.

- Kaynağı nasıl olursa olsun, iyi bir işletme yönetiminin genel anlamıyla krizi önceden tahmin edebilmesi ve kriz sürecini en az hasarla yönetebilmesi temel amaç olmalıdır.
- Dış ve iç pazarlarda hedef kitlesi farklılık gösterdiği için müşteri portföyü iyi analiz edilerek satışın arttırılması hedeflenmelidir.
- Karar verme süreci firmanın satışlarına direk etki edeceği için ekonomik durum iyi analiz edilmelidir.
- Risk yönetimi şirketin kriz anı gerçekleşmeden hemen önce devreye sokularak krizin kolay atlatılması sağlanmalıdır.
- İşletme yöneticileri kriz anında hiyerarşik anlayıştan uzaklaşmalı, iletişimi son derece etkin tutmalı, kararlara katılım sağlamalıdır.
- Doğru bir risk yönetimine sahip şirket kriz öncesi ve kriz sonrasında yapılacak reklam ve ayakta kalma faaliyetlerini öngörmelidir.



KAYNAKLAR

- Akım, F.**, (2012). “Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler”, İletişim Fakültesi Dergisi, 6(2), ss.172-176
- Aksu, A.**, (2009), Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik, Journal of Yasar University, İzmir
- Albayrak, A.**, (2013), Alternatif Turizm, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arslan, A.**, (2009). “Kriz yönetiminde liderlik”, Akademik Bakış Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, 18(1), ss.1-12
- Arslan, K.**, 2016, Global Pazarlama Glokal Pazarlama İkilemi Çerçevesinde Glokal Pazarlama Anlayışının Geleceği, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (33) 2016, 63-78
- Atalık, Ö.** 2003, “Havayolu İşletmelerinde Bir Müşteri Bağlılık Yaratma Aracı Olarak Sık Uçan Yolcu Programları ve THY Araştırması”, (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi,)
- Bakırcı, M.**, 2012, Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye’de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Yapısı, Marmara Coğrafya Dergisi Sayı: 25, Ocak- 2012, s. 340 – 377 İstanbul – ISSN:1303-2429
- Bardakoğlu, Ö.**,(2011), Turistik Ürün Bakımından Destinasyon Planlaması Ve Pazarlaması Kapsamında İzmir Turizminin Değerlendirilmesi Ve Geliştirilmesine Yönelik Bir Model Çalışması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Batur, B.S.**, 2008, Hava Yolcu ve Kargo Taşımacılığı; Dünyada ve Türkiye’de Uygulamalar, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Programı, Yüksek Lisans Tezi
- Benli, T., Karaosmanoğlu, K.**, 2017, Bir Pazarlama, Stratejisi Olarak İçerik Pazarlama, Mesleki Bilimler Dergisi, 6(1): 27 – 38
- Bozacı, İ., Karakaya, E., Güler, Y.B.**, 2017, Pazarlama’da İlkeler (Örnekler ve Yönetimsel Yaklaşım) Beta Yayınları, İstanbul
- Carmen, M.**, Iordache ve Ciochina, Iuliana (2014), “Tourism Brand-The Premise of A Positive Image For A Tourist Destination. Study Case: Romania”, Internal Journal Of Information Business and Management, 6 (3), 218-236.
- Cemalcılar, İ.**, (1999) Pazarlama Kavramlar Kararlar, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Dinçer, Ö.** (2007), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Çalık, M., ve diğerleri** (2013), “Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9 (19), 137-162
- Çancı M., Erdal M.**, 2003, Lojistik Yönetimi, UTİKAD, İstanbul
- Deloitte.**, 2010, Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık, Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı, Taşımacılık ve Lojistik Sektörü Raporu
- Erdoğan, N.**, (2002), Dünya ve Türkiye’ de Finansal Krizler, Yaklaşım Yayınları, İstanbul

- Ulmer, Vd.**, 2011. *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity* (2nd Ed), SAGE Publications, Thousand Oaks, California.
- Eren, E.**, (2005), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınevi, 7. Baskı,
- Ergenç, Y.E.**, (2009) “Ekonomik Krizin Nedenleri ve Çözüm Önerileri” *Ekonomi-Kariyer*.
- Ersun, N., Arslan, K.**, (2011), “Turizmde Destinasyon Seçimini Etkileyen Temel Unsurlar Ve Pazarlama Stratejileri”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXXI (II), 229-248
- Ertaş, M.** (2014), *Destinasyon Marka İmajının Yapılandırılmasında Paydaş Rollerinin Etkinliği: Denizli Pamukkale Örneği*, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Filiz, E.**, (2007), *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gerede, E.**,(2002),“Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri-THY A.O’da Bir Uygulama” *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Garda, B.** (2014), *Macera Turizmi Pazarlaması, Özel İlgi Turizminin Yeni Yüzü*, 1.Baskı, Konya: Çizgi Kitapevi.
- Graham, B.**, “Regional Airline Services in the Liberalized European Union Single Aviation Market”, *Journal of Air Transportation*, Sayı 3, 1997.
- Gültekin, N. ve Aba, E.**, (2011), “Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Şanlıurfa Örneği”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 6(2), ss.205-226
- Güneş, M. ve Beyazıt, E.**, (2010). “Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme”, *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), ss.15-33
- Hacıoğlu, N.**, (2014), *Turizm Pazarlaması*, 9.Baskı, Ankara: Nobel.
- Hanlon, Pat** *Global Airlines-Competition in a Transnational Industry* (Second Edition. England: Butterworth-Heinemann, 1999)
- Harisson, A., Hoek, RV.**, (2005), *Logistics Management And Strategy*, London, prentice hall
- Harumi I., Darin L.**, (2005),“Domestic Codesharing Practices in the US Airline Industry”, *Journal of Air Transport Management*, Cilt:11, Sayı:2, s.89-97.
- İçellioğlu Şarkaya, C.**, (2014), “Kent Turizmi Ve Marka Kentler: Turizm Potansiyeli Açısından İstanbul’un Swot Analizi” , *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 37-55.
- Karabıyık, N., Sümer İ.B.**, (2012), “Destinasyon Pazarlamasında Pazarlama Stratejisi Ve Konumlandırma Çalışmalarına Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, 2147-3390 (1),
- Kaya, D.** (2016) “Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektörü” *İktisadi Araştırmalar Bölümü*
- Kavacık, M. ve diğerleri** (2012), “Turizmde Destinasyon Markalaması: Alanya Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 169-192.
- Kenen, P.B.**, (1996), “Analyzing and Managing Exchange-Rate Crises”, *Open Economies Review*, (7), 469-492.
- Kozak, M.** (Ed.) (2014), *Sürdürülebilir Turizm Kavramlar-Uygulamalar*, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N. ve diğerleri** (2014), *Hizmet Pazarlaması*, 2.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Kuşay, Y.**, 2016, Proaktif ve reaktif kriz iletişiminde alışveriş merkezlerinin iletişim stratejileri, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, Volume: 3(2),
- Kutlu, C.**, (2004), *Ekonomik Krizler*, Ankara: Vergi Denetmenleri Derneği Eğitim Yayınları Serisi, No. 11.
- Magee, J.F., Copacino, W.C., Rosenfield, D.B.**, 1985, *Modern Logistics Management*, John Wiley sons Inc.
- Mircevska, P., T. ve Cuculeski, N.**, (2015), “The Necessity Of Applying Marketing Strategies In Tourism – The Case Of Slovenia And Tunisia”, *Economic Development*, 1(2), 25-36.
- Mucuk, İ.**, (2004), *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mütercimler, E.** *Geleceği Yönetmek: Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekata.* İstanbul: Alfa, (2006)
- Nicholas D., Nigel D.**, “Airline Franchising in Europe: Benefits and Disbenefits to Airlines and Consumers” *Journal of Air Transport Management*, Cilt:4, Sayı 6, (2000), s.179–190.
- Odabaşı, Y., Oyman, M.** (2002), *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, İstanbul: MediaCat, 290.
- Oran, F. Ç. Demir, Y.**, 2016, *Kriz Yönetim Süreci: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Özel Bir Banka Üzerine İnceleme*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 24, 2016, Sayfa 181-197
- Özdemir, G.** (2014), *Destinasyon Yönetimi ve Pazarlaması*, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özceylan, E.**, 2010, *International Journal of Lean Thinking* Volume 1, Issue 1, s.62 (Tseng et al., 2005)
- Özdemir, Ö.**, 2017, *Kriz yönetimi ve Samsung Note 7 örnekleme*, *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi AUAd*, Cilt 3, Sayı 1, 110-128
- Önen, V.**, 2016, *Geleneksel Havayolları ile Düşük Maliyetli Taşıyıcılar Arasındaki Stratejik Yönetim ve Pazarlama Karması Farklılıklarının İçerik Analizi, THY-Pegasus Karşılaştırması*, *International Journal of Academic Value Studies*, 2 (7): 63-94
- Özgen, H., Türk, M.**, 1998, *Bilgi Toplumunda Yeni Bir Yönetim Felsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar*, *Endüstri&Otomasyon Dergisi*, İstanbul, Sayı No. 17
- Petersen, J.**, 2007, *Air Freight Industry – White Paper*, The Supply Chain and Logistics Institute, H. Milton Stewart School of Industrial and Systems Engineering, Georgia Institute of Technology April 1
- Saji, B. S.**, ve diğerleri (2015), “Selection of Tourism Destination as a Representation of Human Values”, *Business Perspectives and Research*, 3(2) 95–108
- Saldıraner, Y.**, *Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi*, (Eskişehir: Sivil Havacılık Meslek Yüksek Okulu Yayınları No:4, 1992)
- Samırkaş, M. ve Bahar, O.**, (2013), *Turizm, Yoksulluk ve Bölgesel Gelişmişlik Farklılıkları*, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık. Seaton, A.V.(1998) *War and Thanatourism, Waterloo 1815-1914*, *Annals of Tourism Research*, Vol.26,No:1,pp.130-
- Sarno, L.T., Mark P.**, (2001), *Official Intervention in the Foreign Exchange Market: Is It Effective and, If so, How Does It Work?*”, *Journal of Economic Literature*, 39(3).

- Sarvan, F.** ve diğeri, “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:6, (2003)
- Shaw,S.**, Airline Marketing and Management (2007)
- Elmacı, O.** “Fiyatlandırma kararlarında Geleneksel ve Çağdaş maliyetleme sistemlerinin yeterliliklerinin karşılaştırılmasına yönelik ampirik bir çalışma” Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi-The World Of Accounting Science, (2016)
- Shama, A.**, (1978) Management and Consumers In An Era Of Stagflation”. Journal of Marketing.
- Sucu, İ.** (2005), Türk Bankacılık Sistemi: Finansal Krizler ve Finansal Kriz Sonrası Uygulanan İstikrar Programlarının Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şengür, Y.** “Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye’deki Uygulamalarının Araştırılması”, (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004)
- Tseng, Y., Yue, W.**, 2005, The Role of Transportation in Logistics Chain, Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol. 5, pp. 1657- 1672
- Turgut, A.**, (2006), Türleri, Nedenleri ve Göstergeleriyle Finansal Krizler. TUHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, sayı: 4-5
- Türkay, O.**, (2014), Destinasyon Yönetimi, 1. Baskı; Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uğurel, E.**, (2003), 1990–2002 Yıllarında Yaşanan Ekonomik Krizler ve Türkiye Ekonomisine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Uyan, Ö.**, 2016, İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması, INTERNATIONAL CONFERENCE ON EURASIAN ECONOMIES 2016, SESSION 4D: Finans IV
- Vasile, A.** ve diğeri (2016), “Romanian Tourism Brand: An Exploratory Research Regarding The Development Of The Tourism Sector In The Branding Process”, Economics, Management, and Financial Markets, 11(1), 253–262
- Vuran, Y., Afşar, A.**, 2016, İşletmelerde Marka ve Marka Stratejileri, International Journal of Academic Value Studies, 2 (7): 28-39
- Wastnage, J.** 2005, “Regionals to Fight EU Air Safety Bill Over Restriction on Wet-Leasing”, Flight International, Sayı:168, (Eylül)
- Wood, D. F., Barone, A., Murphy, P., Wardlow, D. L.**, (1995), International Logistics, Chapman-Hall, USA
- Yaya, T., Gürkan, G.**, (2001), Küreselleşme Sürecinde Finansal Krizler ve Finansal Düzenlemeler, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:2001-47.
- Yentürk, N.**, (2003), Finansal Sermaye Girişi Gölgesinde İstikrar Uygulaması: 2000 İstikrar Paketinin İncelenmesi, Körlerin Yürüyüşü, Türkiye Ekonomisi ve 1990 Sonrası Krizler, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı.
- Yentürk, N. ve Çimenoğlu A.**, (2003), Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Gelişimi ve Türkiye Ekonomisinin Krizleri Üzerindeki Etkisinin Modellemesi, Körlerin Yürüyüşü, Türkiye Ekonomisi ve 1990 Sonrası Krizler, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı.
- Yılmaz, Ö., Kızıltan, A. ve Kaya V.**, (2005), İktisadi Kriz Kuramları, Finansal Küreselleşme ve Para Krizleri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24, (2) 77-96.

ICAO Manual on the Regulation of International Air Transport. Second edition 2004
2015-2016 DHMİ VERİLERİ
2011-2012-2013-2014-2015-2016 SHGM VERİ ANALİZLERİ

İnternet Kaynakları

<http://www.logisticsworld.com/logistics.htm>

<http://aytacteymen.blogcu.com/krizin-tanimi-ve-ozellikleri/5473362>

<http://www.marmarakpss.com/sayfa/36/finansal-krizler---3>

<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/global-sorunlar/global-kriz.htm>

<http://utikad.org.tr/sector.asp?id=4> (AB Üyeleri Taşıma İstatistikleri)

<http://www.skywest.com/reservations.php>





EKLER

Ek 1 Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu İstanbul Aydın Üniversitesinde yürütülmekte olan “**HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULAMASI BEKLENEN STRATEJİLERİ**” başlıklı yüksek lisans bitirme ödevi ile ilgili alan araştırılması bölümünü oluşturmak amacıyla kullanılacaktır. Soruların yanlış cevabı yoktur. Gerçekten inanmış olduğunuz veya düşündüğünüz cevap, doğru cevaptır. Bu nedenle soruları fikrinize uyan en uygun tek şıkkı seçerek samimiyetle ve eksiksizce cevaplandırmanızı rica ederiz.

Dolduracağınız bu anket tamamen bilimsel nitelikte olup, gizliliğe önem verilecektir.

Gösterdiğiniz anlayış ve destek için çok teşekkür ederiz.

Tezi hazırlayan: Seray İNCEOĞLU

Danışman: Prof. Dr. Akın MARŞAP

Kişisel Niteliklere İlişkin Sorular

1. Kuruluşunuzdaki pozisyonunuz nedir?

-Üst düzey yönetici

(Genel Müd. [] - Gen. Müd. Yard. [] - Daire Bask. [], - Dept. Sorumlusu [])

-Orta düzey yönetici (Bölüm Sorumlusu, [] - Şube Müdürü [])

2. Öğrenim durumunuz nedir?

Lise [] - Ön lisans [] – Lisans [] – Lisansüstü []

3. Eğitim alanınız nedir?

İşletme [] - İktisat [] – Mühendislik [] – Hukuk [] - Diğer []

4. Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz? [.....]

*Aşağıda ki anket sorularını cevaplandırırken “✓” işareti kullanınız. Mail yolu ile cevaplandırmak isteyenler “Kopyala-Yapıştır” yolunu tercih edip şık seçimini yaptıktan sonra da “Kayıt et” yapabilirler.

	Sorular	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşme yoluna gidilir.					
2	Aynı müşteri portföyüne hitap eden sektörler ile karşılaştırma yapılır.					
3	Kendi sektörümüzde yer alan işletmelerle birleşme yoluna gidilir.					
4	Çok düşük/çok yüksek gelirli müşterilere yönelik programlar hazırlanır.					
5	Diğer işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunulur.					
6	Müşterilerin ortak istek ve tercihlerini dikkate alarak ürünler sunulur.					
7	Tüm müşteri tiplerine yönelik ürünler geliştirilir.					
8	Müşteri isteklerini karşılayan yeni ürünler geliştirilir.					
9	Şirketin faaliyet gösterdiği ülkede markanın o ülkenin kültürel yapısına uygun hizmet etmesi					
10	Faaliyette bulunduğumuz ülkelerde firma markası müşteri tercihini etkiler.					
11	Faaliyette bulunduğumuz ülkelerde genel olarak ürün kalitesi müşteri tercihini fiyattan daha fazla etkiler.					
12	Faaliyette bulunduğumuz ülkelerde ürün fiyatı müşteri tercihini kaliteden daha fazla etkiler.					
13	Dış pazarlarda genellikle müşterinin ihtiyaç ve isteklerine göre ürünümüzde değişiklik yaparız.					
14	Dış pazarlarda tutundurma faaliyetlerinde müşterinin isteğine göre değişiklik yaparız.					
15	Dış pazarlarda yurtiçi fiyatlarımızdan farklı fiyat uygularız.					
16	Dış pazarlarda iç pazarda olduğundan farklı bir dağıtım kanalı modeli deneriz.					
17	Dış ve iç Pazarlarda hedef kitlesi farklılık göstermelidir.					
18	Ürünlerimizde yenilik yapılarak kalite artırılır.					
19	Fiyatlar aşağıya çekilir.					
20	Riske girmekten kaçınılır.					
21	Mevcut durumu sürdürmek amaçlanır.					
22	Çalışanları azaltma yoluna gidilir.					
23	Yönetim karar verme sürecince şeffaf olmalıdır.					
24	Kredili(taksitli) satışlara ağırlık verilir.					
25	Müşterilerin şikâyetleri baz alınarak en uygun çözüm üretilir.					
26	Tehlike ve fırsatlar belirlenerek analizi yapılır.					
27	Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik çalışmalar geliştirilir.					

Ek 2: Etik Kurul Onay Formu





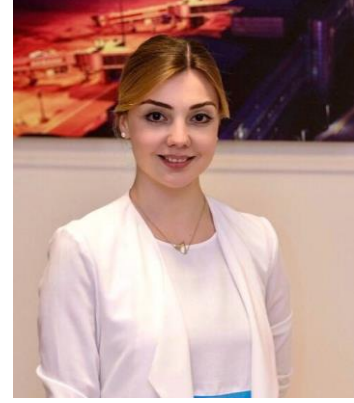
ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad : SERAY İNCEOĞLU

Adres : İSKELE CADDESİ
KAYALIBAYIR SOKAK KAPTANLAR
APT.NO:5/10 KANDİLLİ/İSTANBUL

Cep tel : 0530 442 94 54

E-mail : Seray.inceoglu@hotmail.com



KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi : 02.10.1991

Medeni Hal :Bekar

Sürücü Belgesi : Var - B(2010)

EĞİTİM BİLGİLERİ

İstanbul Aydın Üniversitesi – (MBA) İşletme Yönetimi (tezli)

Kadir Has Üniversitesi - Uluslararası İlişkiler - (2009- 2013)

Ataköy Cumhuriyet Lisesi - (2005-2009)

Kültür Koleji -(2002-2005)

KATILINAN SEMİNERLER

“Özlem Denizmen ile Para Durumu”adlı bireysel para yönetimi semineri (sertifikalı)

Kişisel Gelişim ve Kariyer Günleri Seminerleri (katılım belgeli)

“NATO’nun Yeni Stratejik Planı”isimli panel (sertifikalı)

İŞ DENEYİMİ

1) Şirket Ad: TGS (Turkish Ground Service) (11 Nisan 2014'den beri çalışıyorum)

Pozisyon: Yolcu Hizmetleri Memuru (Yabancı Havayolları)

Yer: İstanbul Atatürk Havalimanı

2) Şirket Adı : TAV işletme hizmetleri A.Ş (2012-2013)

Pozisyon: Operasyon Memuru- Part time (1 yıl)

Yer: İstanbul Atatürk Havalimanı

3) Şirket Adı : WENDY'S (2011-2012)

Pozisyon : Halkla İlişkiler ve Müşteri karşılama

Yer: Amerika

YABANCI DİLLER

İngilizce : İyi derecede

*2008 - 2 ay süre ile İngiltere'de Uxbridge üniversitesinde dil kursu.

*2010 - 4 ay Amerika'da(work&travel).

*Mezun olduğum üniversitede dersler %100 ingilizce olarak verildi.

İspanyolca: Başlangıç seviyesi-Üniversitede ikinci yabancı dil kursu.

BİLGİSAYAR BİLGİSİ

Microsoft Office PowerPoint- ileri düzey

Microsoft Office excel- iyi düzey

Microsoft Office Word- ileri düzey

BAŞARILAR -ÖDÜLLER - BURSLAR

Kadir Has Üniversitesi % 50 burslu

REFERANS