

DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİ ETKİLEYEN MAKRO VE MİKRO ÇEVRE FAKTÖRLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

*A Theoretical Review on Macro and Micro Environmental
Factors Affecting Low Cost Airlines*

Ömer ÇOBAN, Yrd. Doç. Dr.

*Batman Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu,
Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü
omer.coban@batman.edu.tr*

Serhat HARMAN, Yrd. Doç. Dr.

*Batman Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu,
Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü
serhat.harman@batman.edu.tr*

Özet

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, noktadan noktaya, tarifeli uçuş hizmeti veren, çalışanlarına sektör ortalamasından düşük ücretler ödeyen ve uçuş sırasında kısıtlı ikram sunan havayolu işletmeleri olarak tanımlanabilir. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin sayısı ve pazar payları her geçen yıl artmaktadır. Bu artışa bağlı olarak, havayolu ulaştırma pazarındaki rekabet yapısı ve talep değişime zorlanmaktadır. İşletmeleri etkileyen faktörler iç ve dış çevre faktörleri olarak ele alınmaktadır. Havayolu işletmeleri ticari birer kuruluş olduklarından iç ve dış çevre faktörlerin etkisi altındadırlar. Kuramsal inceleme niteliğindeki bu çalışmada, uluslararası turizm hareketliliğindeki önemi her geçen gün artan düşük maliyetli havayolu işletmeleri tarihsel gelişim süreçleriyle ele alınarak, düşük maliyetli havayolu işletmelerini etkileyen makro ve mikro çevre faktörleri irdelenmiştir. Çalışmada düşük maliyetli havayolu işletmelerinin karşı karşıya kaldıkları çevresel faktörlerin, faaliyetleri üzerindeki etkilerinden örnekler sunulularak düşük maliyetli havayolu işletmelerinin yöneticilerine çeşitli öneriler getirilmesi amaçlanmıştır. İkincil kaynaklar üzerinden yapılan taramalar sonucunda, düşük maliyetli havayolu işletmelerin geleneksel tam hizmet sunan işletmelere oranla, makro ve mikro olumsuz çevre faktörlerinden daha az etkilendiği tespit edilmiştir. Çalışma, düşük maliyetli havayolu işletmelerine getirilen öneriler ile son bulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, düşük maliyetli taşıyıcılar, düşük fiyatlı taşıyıcılar, makro ve mikro çevre faktörleri.

Abstract

Low cost airlines can be defined as the airlines having point to point scheduled flights, paying lower salaries to their employees than the average of the industry and providing limited frill services during the flight. Number of low cost airlines and their market share increase every passing year. Due to that rise, competition structure and demand are forced to change. Environmental factors effecting businesses can be grouped as macro and micro environmental factors. As being a business, airlines are also under the pressure of macro and micro environmental factors. In this theoretical review, historical development of low cost airlines, importance of which in the international tourism mobility is rising day by day, was examined and macro and micro environmental factors' effects on low cost airlines were discussed. It was aimed to bring some suggestions to the low cost airlines' managers based on actual examples on effects of environmental factors. After reviewing secondary data resources, it was determined that low cost airlines were affected by negative macro and micro environmental factors less than their full service counterparts. The study ends with some suggestions to low cost airlines.

Keywords: Low cost airlines, low cost carriers, low fare carriers/airlines, macro and micro environmental factors.

1. Giriş

Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) verilerine göre 2013 yılında havayolu ile seyahat eden yolcu sayısı 3 milyar 141 milyon, havayolu yolcu pazarının büyüklüğü ise 569 milyar \$ civarındadır (IATA, 2015). Küreselleşmenin hız kazanması ve artan küresel rekabet, işletmeleri pazarlarını korumak ya da genişletmek amacıyla yeni stratejiler benimsemeye ve buna bağlı olarak yeni taktikler geliştirmeye itmektedir. İşletmeler makro ve mikro çevrelerinde olan gelişmeleri yakından takip ederek, yeni stratejiler geliştirmekte ve çevrede meydana gelen gelişmelere cevap vermeye çalışmaktadırlar. Tüm işletmelerde olduğu gibi, havayolu

1. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends, and Indicators (EITOC-2015)

işletmelerinin de faaliyetlerini etkileyen makro ve mikro çevre faktörlerinde meydana gelen gelişmeleri yakından takip ederek, belirlediği stratejilerde gerekli düzenlemeleri yapmaları, artan rekabet ortamında devamlılıklarını sağlayabilmek için hayati öneme sahiptir. Havayolu ulaştırmaçılığında, geleneksel havayollarından düşük maliyetli havayollarına (Low cost airlines) yaşanan dönüşümü buna örnek olarak göstermek olanaklıdır.

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin dünyadaki çeşitli gelişmeler sonucu ortaya çıktığı ve değişen tüketici önceliklerine cevap vermeye çalıştığı söylenebilir. Southwest Havayolları ile 1971 yılında Texas'ta başlayan düşük maliyetli havayolu serüveni (Ito ve Lee, 2003: 2; Pantazis ve Liefner, 2006: 266; Atalık ve Özel, 2007: 285), birçok havayolu işletmesinin Southwest Havayollarını örnek almasıyla tahmin edilemeyecek boyutlarda büyümüştür (Whitelegg, 2005: 126; Katija ve Ivona, 2007: 2). Airline Profiler adlı araştırma kuruluşunun verilerine göre 2014 yılı itibarıyla dünyada düşük maliyetli havayolu işletmesi olarak kabul edilebilecek 176 adet havayolu işletmesi bulunmaktadır (Airline Profiler, 2015). Aynı araştırma kuruluşunun verilerine göre düşük maliyetli hava yolu işletmelerinin dünya havayolu ulaşımı pazarındaki payı % 23 civarındadır (Airline Profiler, 2015). Dünyanın farklı ülkelerinde, farklı bölgelerinde kurulan düşük maliyetli havayolu işletmeleri, büyük tarifeli havayolu işletmelerinin maliyetleri nedeniyle giremediği pazarlara da girerek yeni pazarlar oluşturmaya çalışmışlardır (Whitelegg, 2005: 126).

Kuramsal inceleme niteliğindeki bu çalışmada, dünyadaki gelişmelere bağlı olarak turizm endüstrisi açısından önemi her geçen gün daha fazla artan düşük maliyetli havayolu işletmeleri tarihsel gelişim süreçleriyle birlikte ele alınarak, düşük maliyetli havayolu işletmelerini etkileyen mikro ve makro çevre faktörleri ve bu faktörlerin düşük maliyetli havayolu işletmelerini nasıl ve ne düzeyde etkiledikleri, ikincil veri kaynakları incelenerek ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmada, öncelikle havayolu taşımacılığı genel hatlarıyla ele alınmış, daha sonra düşük maliyetli havayolu işletmeleri yapısal olarak incelenerek bu havayolu işletmelerinin önemi üzerine vurgu yapılmış ve son bölümde ise, düşük maliyetli havayolu işletmelerini etkileyen mikro ve makro çevre faktörleri üzerinde durulmuştur.

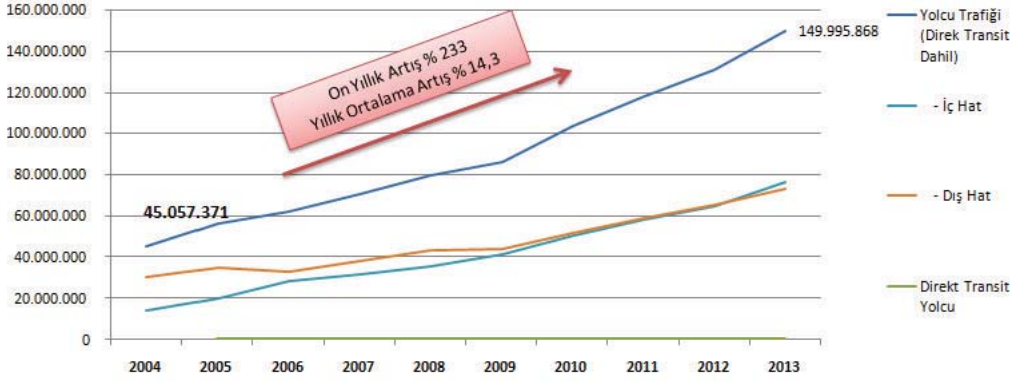
2. Turizm Sistemi ve Havayolu Ulaşımı

Genel olarak turizm, insanların devamlı ikamet ettikleri yerler dışına yaptıkları seyahatler ve bu seyahatler esnasında bölgedeki turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünüdür (Kozak, Kozak ve Kozak, 2010: 3). Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO)'nün verilerine göre, 2013 yılında uluslararası turizm hareketine katılan kişi sayısı 1 milyar 135 milyon kişiye ulaşmıştır (UNWTO, 2015a).

Bir turistik ürünü oluşturan unsurlar; çekicilik, ulaşılabilirlik, turizm işletmeleri, etkinlikler ve imaj şeklinde sıralanmaktadır (Kozak, Kozak ve Kozak, 2010: 41-45). Dolayısıyla, turistik destinasyona ulaşımında bir zorluk söz konusuysa, destinasyonda turizm faaliyetlerinin gerçekleşmesi mümkün değildir (Prideaux, 2000: 53). UNWTO 2013 yılında uluslararası seyahate çıkanların yarısından fazlasının seyahat ettikleri destinasyona havayolunu kullanarak ulaştıklarını rapor etmektedir (UNWTO, 2015b). 2013 yılında Türkiye'ye gelen turistlerin taşıt araçlarına göre dağılım incelendiğinde, % 72 oranıyla havayolunun ilk sırada olduğu anlaşılmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015). Uluslararası turizm hareketliğinde havayollarının tercih edilmesinin nedenleri olarak, hız ve konforu göstermek olanaklıdır (Karasu, 2007: 14).

Devlet Hava Meydanı İşletmeleri (DHMİ)'nin 2003 yılından itibaren iç hatlarda artan talebe bağlı olarak uygulamış olduğu vergi indirimi sonucu, charter olarak çalışan bazı havayolu işletmeleri daha aktif olarak havacılık sektörüne girmeye karar vermişlerdir (Karasu, 2007: 15). Bu gelişmeye paralel olarak Türkiye'de havacılık sektörü hızla gelişmiş ve yolcu sayısında ciddi

artışlar gözlemlenmiştir. Şekil 1’de Türkiye geneli havalimanlarının 2004-2013 yılları arası yolcu trafiğine yer verilmiştir.



Şekil 1. Türkiye Geneli Havalimanları Yolcu Trafiği (2004-2013)

Kaynak: DHMİ, 2015.

Şekil 1 incelendiğinde, hem iç hatlarda hem de dış hatlarda yolcu trafiğindeki önemli düzeyde artışlar göz çarpmaktadır. Bu süre zarfında yolcu trafiğinde yıllık ortalama %14,3, toplamda ise %233 düzeyinde artış yaşanmıştır.

3. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri ve Tarihsel Gelişimleri

Geleneksel havayolu taşımacılığı modeli, seyahat eden yolcuların sayısının çok olduğuna ve bu yolcuların, uçuş zamanı, uçuş sıklığı gibi konulara daha duyarlı; bilet ücretlerine ise daha duyarsız olduğu varsayımına dayanmaktadır (Karasu, 2007: 91). Geleneksel havayolu taşımacılığı yapan havayolu işletmeleri, kendi taşımacılık anlayışlarına göre plan ve politikalarını hazırlamış, fiyatlandırmalarını yapmış ve pazarlama ve satış stratejilerini belirlemişlerdi. Ancak, 1971 yılında Southwest Havayollarını kuran Rollin King ve Herb Kelleher isimli iki girişimci, yolcuların, istedikleri yere, istedikleri zaman, makul ücretlerle ulaştırıldıkları ve seyahat esnasında memnun edildikleri takdirde yolcuların daima onları tercih edecekleri yaklaşımıyla havayolu taşımacılığı pazarına girmişlerdir (Southwest, 2015).

1971 yılında kurulan, ancak düşük maliyetli havayolu niteliğindeki faaliyetleri 1980’li yıllarda gösteren Southwest Havayollarının (Şengür, 2004: 42) bu modeli, hala birçok havayolu işletmeleri tarafından uygulanmaktadır. İşletme, 1978 yılında ABD genelinde uygulanan deregülasyon (kısıtlamaların kaldırılması) ve liberasyon (serbestleşme) sonucu büyümede hız kazanmış ve böylece daha sonralarda bir fenomen (görüngü) olacak olan “low cost carrier” kavramının oluşmasına öncülük etmiştir (Evangelho, Huse ve Linhares, 2005: 99).

Mevcut yazın incelendiğinde, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin; düşük maliyetli havayolu işletmeleri (low cost airlines), düşük fiyatlı taşıyıcılar (low fare carriers), düşük maliyetli taşıyıcılar (low cost carriers), bütçe havayolları (budget airlines) ve ikramsız taşıyıcılar (no frills carriers) şeklinde adlandırılabilirler anlaşılmaktadır (Şengür, 2004: 39). Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, Karasu (2007: 96) tarafından, noktadan noktaya, tarifeli uçuş hizmeti veren, çalışanlarına sektör ortalamasının altında ücretler ödeyen ve uçuş sırasında kısıtlı ikram sunan havayolu işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Şengür (2004: 39-40) ise geleneksel taşıyıcıların benimsediği bazı hizmetlerden vazgeçerek maliyetlerini azaltan ve buna bağlı olarak daha ucuz fiyatla hizmet sunan havayolu işletmeleri olarak tanımlamaktadır. Birçok araştırmacı ise düşük maliyetli havayolu işletmelerini özellikleri ile birlikte açıklamaya çalışmıştır (Şengür, 2004: 40; Bieger ve Agosti, 2005: 50-54; Evangelho, Huse ve Linhares, 2005: 100; Doganis,

2006: 147; Atalık ve Özel, 2007: 285; Hanlon, 2007: 34-58; Karasu, 2007: 99; Kırım, 2008: 76). Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Doğrudan bilet satışı yapılması ve elektronik bilet kullanımı,
- Uçak içi hizmetlerin sınırlandırılması,
- Uçakların daha verimli çalışması (Yüksek uçuş sıklığı),
- Tek sınıflı kabin ve yüksek yoğunluklu oturma düzeninin oluşturulması,
- İkincil havaalanlarının kullanılması,
- Kısa mesafeye odaklanma ve noktadan noktaya uçuş gerçekleştirme,
- Filonun aynı model uçaklardan oluşturulması,
- Dış kaynaklanmadan (outsourcing) yararlanılması,
- Optimum seviyede personelin istihdam edilmesi ve personelin verimli kullanılması.

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin özellikleri genel olarak incelendiğinde, bu özelliklerin işletmenin maliyetlerini aşağıya çekerek müşteriye daha uygun fiyat sunma esasına dayandığı söylenebilir. Southwest Havayollarının uyguladığı düşük maliyetli havayolu taşımacılığı anlayışına yönelik özellikleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Southwest Havayollarının Düşük Maliyetli Havayolu Taşımacılığı Modeli

Ürün Özellikleri	
Ücret	Ucuz
	Basit, kısıtlama söz konusu değil
	Noktadan noktaya uçuş
	Bağılantısız (Aktarmasız)
Dağıtım	İnternet üzerinden direkt satış
	Biletsiz
Uçuş Hizmetleri	Tek sınıf, yüksek yoğunluk
	Yiyecek&İçecek verilmiyor
	Koltuk numarası verilmiyor
Uçuş Sıklığı	Yüksek
Gecikme	Söz konusu değil
Operasyon (İş) Özellikleri	
Uçak	Tek tip (Genellikle Boeing 737 veya Airbus A320)
	Yüksek oranda kullanım (Günde 11 saat üzeri)
Mesafe	En fazla ortalama 800 km (500 mil)
Havaalanı	İkincil havaalanı
	15-20 dakika bekleme süresi
Büyüme	Hedef yıllık %10 büyüme (Maksimum %15)
Personel	Yüksek verimlilik
	Kar payı dağıtımı
	Rekabete dayalı (düşük) ücret

Kaynak: Doganis, R. (2001). *The Airline Business in the 21st Century*, Abingdon: Routledge, s. 134.

Southwest havayollarının başlattığı kısa sürede yankı uyandırmıştır. Buna bağlı olarak, Avrupa’da ilk düşük maliyetli havayolu işletmeciliği hizmetleri 1985 yılında kurulan Ryanair tarafından 1991 yılında başlatılmıştır (Şengür, 2004: 43). EasyJet ise 1995 yılında uçuşlarına başlamıştır (Karasu, 2007: 97). Kuruldukları günden beri, Avrupa pazarında rekabet halinde olan Ryanair, 2002 yılından 2005 yılına kadar %159 büyüme gösterirken, EasyJet ise %199 büyüme kat etmiştir. Bu süreçte, bu iki büyük ölçekli düşük maliyetli havayolu işletmelerinin uçtukları

destinasyon ve bağlantı sayıları ise % 83 artmıştır (Barbot, 2008: 883). Tablo 2’de 2012 yılında Avrupa’nın en büyük uçak filosuna sahip on beş düşük maliyetli havayolu işletmesi ve kuruldukları ülkelerin listesi sunulmuştur. Tablo 2’de de görüleceği gibi İrlanda merkezli Ryanair ve İngiltere merkezli EasyJet Avrupa pazarının en büyük havayolu işletmeleri arasında yer almaya devam etmektedirler.

Tablo 2. Avrupa’nın En Büyük On beş Düşük Maliyetli Havayolu İşletmesi

Havayolu İşletmesi	Ülke
Ryanair	İrlanda
EasyJet	İngiltere
Air Berlin	Almanya
Norwegian Air Shuttle	Norveç
Wizz Air	Macaristan
Vueling Airlines	İspanya
Pegasus Airlines	Türkiye
Jet2.com	İngiltere
Germanwings	Almanya
Transavia	Hollanda
Jetairfly	Belçika
Flybe	İngiltere
Anadolu Jet	Türkiye
Bmibaby	İngiltere
Transavia	Fransa

Kaynak: Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2012, 2015.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM)’nin 2015 yılı verilerine göre Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerine Tablo 3’te yer verilmiştir. Koltuk kapasitesi yirmi ve üzeri olan Türk tescilli uçaklarla yolcu taşımacılığı ile sadece yük taşımacılığı yapan ticari hava taşıma işletmeleri “Havayolu İşletmeleri” olarak adlandırılmaktadır (SHGM, 2015). Türkiye’de SHGM tarafından ruhsatlandırılan tarifeli ve tarifersiz olmak üzere on üç adet havayolu işletmesi faaliyet göstermektedir. Bu havayolu işletmelerinin on tanesi yolcu ve yük taşımacılığı ruhsatı sahibiyken, üç tanesi kargo taşımacılığı ruhsatı sahibidir.

Tablo 3. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmeleri

İşletmenin Adı	Ruhsat Kapsamı
THY A.O.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
Onur Air Taşımacılık A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
MNG Havayolları ve Taşımacılık A.Ş.	İç ve Dış Harlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı
Hürkuş Havayolu ve Taşımacılık A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
Atlasjet Havacılık A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
ULS Hava Yolları Kargo Taşımacılık A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı
Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı

ACT Hava Yolları A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı
İHY İzmir Havayolları A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
Tailwind Havayolları A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
Borajet Havaçılık Taşımacılık Uçak Bakım Onarım ve Ticaret A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı

Kaynak: SHGM, 2015.

1983 yılında yürürlüğe giren Türk Sivil Havaçılık Mevzuatında düşük maliyetli havayolu işletmesi kavramının tanımı ve kapsamı ile ilgili herhangi bir bilgi bulunmamaktadır. Buna rağmen SHGM tarafından ruhsatlandırılan Pegasus ve Bora Jet şirketleri ile birlikte Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı (THY)'nin bir iştiraki olan Anadolu Jet'in düşük maliyetli havayolu modeline uygun faaliyet gösterdiği söylenebilir (Geçen, 2011: 80-81). Pegasus ve Anadolu Jet Avrupa Birliği havayolu ulaşım raporlarında da düşük maliyetli havayolu işletmesi olarak kabul edilmektedir (ec.europa.eu). Bunun yanı sıra, THY ve Lufthansa'nın eşit ortaklığında kurulmuş olan Sun Express şirketi de SHGM tarafından ruhsatlandırılmasa da Türkiye'de düşük maliyetli havayolu işletmelerine benzer özellikler taşıdığı ifade edilebilir (Geçen, 2011: 81). Karaman vd. (2007: 318) düşük maliyetli uçuş yapan işletme sınıflamasına Atlas Jet, Fly Air, İzmir Air, Onur Air ve Pegasus işletmelerinin dahil edebileceğini vurgulamaktadır. Peksatıcı (2010: 9) ise çalışmasında incelediği havayolu işletmelerinden Onur Air, Fly Air ve Pegasus'un düşük maliyetli havayolu işletmesi olduğunu belirtmektedir. Ancak, Türkiye'deki bu havayolu işletmeleri analiz edildiğinde sahip oldukları yapı, genel kabul gören düşük maliyetli havayolu işletmelerinin kriterleriyle birebir uyuşmadığı söylenebilir. Örneğin, Şengür (2004: 97-102) de çalışmasında, Onur Air ve Fly Havayollarını incelemiş ve bu havayolu işletmelerinin birebir düşük maliyet özelliği göstermediğini belirtmiştir.

Her ne kadar düşük maliyetli havayolu işletmeleri, geleneksel havayolu işletmeleriyle direkt rekabette bulunsa da (Evangelho, Huse ve Linhares, 2005: 101), bazı durumlarda dolaylı olarak rekabet etmek durumunda kalabilmektedirler. Hatta birçok araştırmacı da (Pantazis ve Liefner, 2006: 265; Atalık ve Özel, 2007: 285) rekabette ötürü düşük maliyetli havayolu işletmelerinin geleneksel havayolu işletmelerine meydan okuduğunu ve geleneksel havayolu işletmelerini tehdit ettiğini belirtmektedirler. Buna bağlı olarak ise geleneksel havayolu işletmeleri, düşük maliyetli havayolu işletmeleriyle yarışabilmek ve pazar paylarını korumak için kendi düşük maliyetli havayolu taşıyıcılarını kurmaktadır. THY'nin Anadolu Jet'i kurması buna örnek olarak verilebilir (Peksatıcı, 2010: 24). Bunun yanı sıra KLM (Buzz), British Airways (GO) ve Air New Zealand (Freedom Air) şirketleri de kendi düşük maliyetli havayolu şirketlerini kurarak rekabet içinde yer almaya çalışmaktadırlar (Gillen ve Lall, 2004: 41-42).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin kendi aralarında ve geleneksel havayolu işletmeleriyle rekabet halinde bulunması tüketici lehine sonuçlar da doğurabilmektedir. Örneğin rekabet sayesinde bilet fiyatlarında inanılmaz düşüşler yaşanmakta ve düşük maliyetli havayolu işletmeleri sayesinde daha önce uçmayı hiç düşünmemiş kişiler de pazara dahil edilerek (Gillen ve Morrisson, 2003: 15; Fageda ve Fillol, 2012: 702), yeni pazarlar oluşturulmaktadır (Whitelegg, 2005: 126; Wit ve Zuidberg, 2012: 17). Schano (2008: 58) yaptığı çalışmada, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin özellikle Nisan ve Kasım aylarında, Avusturya'nın Salzburg kentine uçuşlar için yeni talep yarattığını vurgulamaktadır. Avrupa Düşük Fiyatlı Havayolları Birliği (ELFAA)'nin 2004 yılında yapmış olduğu çalışmada da düşük maliyetli havayolu işletmeleriyle uçan yolcuların %59'unun yeni yaratılmış talep olduğu belirtilmiştir (Low Cost Carriers in Europe, 2015).

4. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerini Etkileyen Faktörler

Mevcut yazın incelendiğinde, işletmeleri etkileyen çevresel faktörlerin, iç ve dış çevre faktörleri ya da makro ve mikro çevre faktörleri olarak ele alındığı görülmektedir. Altunışık, Özdemir ve Torlak (2014: 79) işletmeleri etkileyen çevresel faktörleri mikro ve makro faktörler olmak üzere sınıflandırmaktadır. Çalışmada düşük maliyetli havayolu işletmelerini etkileyen makro ve mikro faktörler bu çerçevede incelenmiştir.

4.1. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerini Etkileyen Mikro Faktörler

Kotler (2003: 102) mikro çevre faktörlerini, işletmenin yakın çevresinde bulunan ve işletmenin çeşitli faaliyetler ile etkileyebildiği kişi, örgüt veya kurumlar şeklinde tanımlamaktadır. Yükselen (2006: 76) ise mikro çevre faktörlerini, işletme içi ve işletme dışı faktörler olarak sınıflandırmıştır. Buna göre, işletme dışı mikro çevre faktörleri arasında tedarik kaynakları, rakipler, araçlar, müşteriler yer almaktadır. İşletme içi faktörleri ise üst yönetim, mali faktörler, üretime ilişkin faktörler, araştırma geliştirme ve insan kaynaklarından oluşmaktadır.

4.1.1. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerini Etkileyen Mikro Dış Çevre Faktörleri

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin en önemli özelliklerinden biri, tek tip filo yapısına sahip olma çabalarıdır (Şengür, 2004: 51). Düşük maliyetli havayolu işletmelerinde genellikle, kısa mesafeli uçuşlara uygun olduklarından dolayı ABD yapımı Boeing 737 ya da Avrupa yapımı Airbus 320 tipi uçakları filolarında kullanmayı tercih edildiği söylenebilir (Geçen, 2011: 84). Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin öncüsü olan Southwest Havayolları sadece Boeing 737 tipi uçak kullanmaktadır. Tek tip filo uygulaması, işletmenin bakım, yedek parça ve eğitim masraflarını düşürdüğü gibi personelin de kullanılan uçak tipi için uzmanlaşmasına da katkı sağlamaktadır (Şengür, 2004: 51). Pazarlık gücü yüksek tedarikçiler, işletmeyle ilişkilerinde çoğu zaman kendi kararlarını kabul ettirebilecek, bu nedenle de işletme kendi stratejik karar ve davranışlarını seçme ve uygulama konusunda tam esnekliğe sahip olamayabilecektir (Karacaoğlu, 2009: 170). Tedarikçilerin pazarlık gücünden bahsedebilmek için aşağıdaki hususların varlığı gerekmektedir (Demirci, 2012: 70).

- Sadece birkaç tedarikçinin varlığı söz konusu ise,
- İkame tedarik kaynakları mevcut değilse,
- Alıcın gerçekleştirdiği satın alma faaliyetleri, tedarikçinin genel satışları içerisinde düşük bir paya sahipse,
- Tedarikçinin ürünler ve hizmetleri, alıcının pazardaki başarısı için önemli ise,
- Tedarikçilerden temin edilen ürün ve hizmetler önemli ölçüde farklılaştırılmışsa,
- Tedarikçinin ileriye doğru entegrasyona gitme ihtimali varsa,
- Tedarikçiyi değiştirme maliyetleri yüksekse tedarikçilerin alıcılara karşı pazarlık gücünün yüksek olduğundan bahsedilebilir.

Uçak üreten şirketlerin düşük maliyetli havayolu işletmelerinin en büyük tedarikçileri oldukları ve uçak fiyatlarının çok yüksek olduğu göz önüne alınırsa, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin uçak üreticileriyle arasındaki iletişimi daima iyi tutması gerekmektedir. Tedarikçi firmalarla yaşanacak bir problem ya da tedarikçi firmaların kendi içlerinde veya sektöre bağlı olarak yaşayacakları bir problem düşük maliyetli havayolu işletmelerini derinden etkilemesi olasıdır.

Havayolu işletmeleri genel olarak maliyetlerini düşürebilmek için yiyecek ve içecek hizmetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla bir catering firmasına devretmektedirler (Öncü, Çömlekçi ve Coşkun, 2010: 50; Pels, 2008: 71). Özellikle gıda fiyatlarının yükselişe geçtiği dönemlerde yiyecek ve içecek kalemleri önemli maliyet kalemleri arasında yer alabilmektedir. Örneğin, 2008 yılı başlarında temel gıda fiyatlarında meydana gelen artışın (Can, 2008: 90; Ersoy, 2012: 1) ve

2010 yılında gıda fiyatlarının tekrar yükselişe geçmesinin (Kalkınma Bakanlığı, 2015) geleneksel havayolu işletmeleri üzerinde ciddi bir yük oluşturduğunu söylemek olanaklıdır. Diğer taraftan, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin maliyetlerini kısmak adına uçuş sırasındaki yiyecek-içecek hizmetlerini sınırlamış olmalarının (Karasu, 2007: 101-102), işletmelerin catering firmalarına karşı oluşabilecek olası bağımlılığını azalttığı ve bu kriz dönemlerini geleneksel havayolu işletmelerine göre daha kolay atlattıklarını sağladığı söylenebilir.

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri bir yandan kendi pazarlarında türdeşleriyle rekabet halindeyken, diğer yandan ise geleneksel havayolu işletmelerinin pazarından pay alma çabalarında olabilmektedirler. Bu açıdan, düşük maliyetli havayolu işletmeleri sadece kendi türdeşlerinin hareket planlarını, stratejilerini, fiyat politikalarını izlemekle yetinmemeli, kendilerine rakip olabilecek geleneksel havayolu işletmelerinin de stratejilerini yakından takip etmelidir. Ancak mevcut rakipleri ve olası rakipleri ile kontrollü bir ilişki içerisinde kalabilen düşük maliyetli havayolu işletmeleri pazarda kendilerine rekabet avantajı sağlayabilir. Örneğin, Avrupa’da Easyjet ve Ryanair birbirlerini kontrol ederek büyüdükleri söylenebilir. Barbot (2008: 885-886) yaptığı çalışmada Ryanair ve EasyJet’in havaalanı seçimi konusunda birbirlerine bağlı olarak hareket ettiklerini ortaya çıkarmıştır.

Dağıtım kanalı olarak, kendi internet siteleri üzerinden bilet satışı tercih eden düşük maliyetli havayolu işletmeleri, bu uygulamalarıyla, seyahat acentelerini ve merkezi rezervasyon sistemlerini dağıtım kanalından çıkarmışlar ve böylece bu araçlara komisyon ödeme zorunluluğunu ortadan kaldırmışlardır (Dobruszkes, 2006: 251). Ancak, incelendiğinde internet üzerinden rezervasyon alma oranı havayolu işletmelerine göre değişebilmektedir. Örneğin, Debonair’de internet üzerinden rezervasyon alma oranı %38 iken, EasyJet’te %100’e yakındır (Şengür, 2004: 48). Dolayısıyla, satış bağlamında dışa bağımlılığı daha fazla olan düşük maliyetli havayolu işletmesinin kârlılığının, bağımlılığı az olan işletmeye göre daha yüksek gerçekleşmesi olasıdır.

Müşteriler işletmelerin en önemli dış paydaşlarından birisidir. İşletmenin ürettiği mal ve hizmetleri satın almak suretiyle hayatlarını devam ettirebilmeleri sürecinde önemli bir rol oynamaktadırlar (Ertuğrul, 2013: 213). Bu nedenle müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır (Durmaz, 2006: 257; Bayuk ve Küçük, 2007: 286). Müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. Müşteri memnuniyeti özellikle hizmet endüstrisinde işletmeye yeni müşteriler kazandırmaktadır (Kim ve Lee, 2011: 235). Bu nedenle düşük maliyetli havayolu işletmesi kullanan yolculara sunulan hizmet kalitesine ilişkin müşterilerin değerlendirmesi önem taşımaktadır (Kim ve Lee, 2001: 241). Curry ve Gao (2012: 114) yaptıkları çalışmada hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin düşük maliyetli havayolu işletmelerinde müşteri sadakati oluşturma sürecinde kilit faktörler olduğunu tespit etmişlerdir. Yeoh ve Chan (2011: 40) ise AirAsia, AirAsia X ve Firefly şirketlerinin müşterileri üzerinde yaptıkları çalışmada; müşterilerin düşük fiyat, uçağın zamanında kalkması, konforlu oturma düzeni ve kabin ve tuvaletlerin temiz olması vb. hususlar nedeniyle düşük maliyetli havayolu şirketlerini tercih ettiklerini bulgulamıştır. Bu nedenle düşük maliyetli havayolu işletmeleri bu hususları dikkate alarak hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini sağlayabilir ve işletmeye sadık müşteriler yaratabilir. Bunun yanı sıra müşteri beklentilerinin sıklıkla değiştiği göz önünde bulundurulduğunda işletme yöneticilerinin müşteri beklentilerini ve memnuniyetini sürekli olarak ölçmeleri gerektiği gerçeği ortaya çıkmaktadır (Curry ve Gao, 2012: 115).

4.1.2. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerini Etkileyen Mikro İç Çevre Faktörleri

Bir uçak operasyonunun gerçekleşebilmesi için hizmet veren personel, başta pilot ve kabin ekibi olmak üzere, arka planda hava trafik kontrolörleri, teknisyenler, yer hizmetleri veren personel, havaalanı personeli ile idari kısımda çalışan personelden, temizlik ve ikram işçilerine kadar uzanan geniş bir yelpazede kendini göstermektedir (Karasu, 2007: 33). Düşük maliyetli havayolu

işletmeleri incelendiğinde geleneksel havayolu işletmelerine kıyasla, az sayıda personelden daha verimli bir şekilde yararlanmaya çalıştıkları, personele verilen ücretlerin ve personel arasında sendikalaşma oranının daha düşük olduğu bilinmektedir (Whitelegg, 2005: 128; Dobruszkes, 2006: 250; Karasu, 2007: 109; Geçen, 2011: 92; Tanrısevdi ve Çulha, 2011: 312). Araştırmacılar, bu özelliğe bağlı olarak yaptıkları değerlendirmelerde, Southwest, JetBlue gibi düşük maliyetli havayolu işletmelerinin personel giderlerinin geleneksel taşıyıcılardan %30 ile %40 oranında daha düşük olduğu kanaatine varmışlardır (Karasu, 2007: 108). Bu durum insan kaynakları maliyeti açısından işletmenin lehine bir durum gibi görünse de personelin uzun süre, düşük ücretle ve sendika hakkı olmadan çalışması personelin motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılığının azalmasına neden olabilir. Diğer taraftan, sayılan nedenler işletmenin personel devir oranını da artırma olasılığına sahip faktörler arasında kabul edilmektedir (Tambay, 2006: 15-49).

2008 yılındaki ekonomik krizde, finans kuruluşlarının birçoğu iflas etmiş, diğer kısmı ise en azından bir süre piyasalara kredi verememişlerdir (Demirbaş ve Sezgin, 2010: 143). Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde, krizden etkilenen ve iflas eden işletmeler incelendiğinde mali yapılarının zayıf, öz kaynakların da yetersiz oldukları görülmektedir (Levintal, 2011: 2). Kriz dönemlerinde, havayolu işletmelerin bu süre zarfında faaliyetlerini devam ettirebilecek kadar öz varlığa sahip olmaları gerektiği söylenebilir. Dolayısıyla, kriz sürecine yetersiz öz kaynakla yakalanan düşük maliyetli havayolu işletmelerinin, mali yapısı kuvvetli ve yeterli öz kaynağı bulunan düşük maliyetli havayolu işletmelerine göre daha zorlu bir süreç geçireceği ifade edilebilir. Örneğin, 2008 yılında ABD’de başlayarak tüm dünyayı etkileyen küresel kriz ve petrol fiyatlarının aşırı artmasına (Kaderli ve Küçükkaya, 2012: 87) bağlı olarak Aloha Airlines, ATA Airlines, Skybus, Frontier, Maxjet, Hooters, Champion, Oasis Airlines başta olmak üzere birçok havayolu işletmesi iflas etmiş; United Airlines, Northwest Airlines, American Airlines, US Airways, Continental Airlines, JetBlue Airways ile birlikte çok sayıda şirket ise rekor miktarlarda zarar açıklamıştır (www.transport.com.tr).

Havayolu işletmelerinde de diğer hizmet işletmeleri gibi ürün stoklanması söz konusu değildir ve stok maliyetleri oldukça yüksektir (İçöz, 2005: 46). Bu nedenle, düşük maliyetli havayolu işletmeleri uçağı tam kapasite kullanabilmek için, geleneksel havayolu işletmelerine göre farklı bir fiyat stratejisi benimseyebilmektedirler. Örneğin, Türkiye’de düşük maliyetli havayolu işletmeleri modeline uygun olarak faaliyet gösteren SunExpress firması, bilet fiyatlarını talebin özelliklerine göre farklılaştırmakta ve dinamik bir fiyat politikası izlemektedir (Öncü, Çömlekçi ve Coşkun, 2010: 48). Ayrıca, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin yüksek uçuş sıklığı ile uçması ve uçaklarında yüksek yoğunluklu oturma düzeni kullanması (Katija ve Ivona, 2007: 2) da işletmenin üretim sonucu katlandığı maliyete fazla bir katkı yapmadan, uçaklardan ve personelden en yüksek verimi alarak, yüksek üretim yapma çabasıyla açıklanabilir. Uçaklardaki doluluk oranının düşük olması, yani üretilen ürünün yetersiz sayıda müşteriye ulaşması, işletmenin gelirlerinde düşüşe yol açmaktadır. Buna bağlı olarak havayolu işletmeleri ise, ilk aşamada destinasyona düzenlediği sefer sayılarını azaltabilir ve talebin istenen seviyeye çekilememesi durumunda da düzenlenen seferler tamamen iptal edebilir. Örneğin İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı ile Ankara Esenboğa Havalimanı arasında sefer yapan THY talep yetersizliği nedeniyle var olan seferleri kaldırma kararı almıştır (www.ntv.com.tr).

4.2. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerini Etkileyen Makro Faktörler

Yazında, işletmenin faaliyetlerini etkileyen makro çevre faktörlerinin, işletme tarafından değiştirilemediği, bu faktörlerin yakından takip edilip, olası fırsat ve tehditler karşısında gerekli düzenlemelerin yapılabileceği kabul edilmektedir (İçöz 2001: 201; Kotler, 2003: 161; Mucuk, 2004: 19–25; Yükselen, 2006: 73). Düşük maliyetli havayolu işletmelerini etkileyen makro faktörleri ekonomik gelişmeler, siyasi gelişmeler ve yasal düzenlemeler ve teknolojik gelişmeler temelinde ele alınmıştır.

4.2.1. Ekonomik Gelişmeler

Küreselleşmenin bir etkisi olarak, dünyanın herhangi bir bölgesinde yaşanan ekonomik gelişmeler, dünyanın başka bir bölgesinde yaşayan insanların ya da faaliyet gösteren işletmelerin üzerinde de etkili olabilmektedir (Yeşil, 2010: 26). Bu gelişmelerden en çok etkilenen endüstrilerden biri de temelinde ulusal veya uluslararası hareketlilik olan turizm endüstrisidir. Bir ülkede/bölgede kişi başına düşen gelirlerin düşmesi ya da artması, satın alma gücünde yaşanan değişiklik, genel fiyat düzeylerinin değişmesi, vergilendirmelerde yapılan değişiklikler, o bölgeden gerçekleşecek turizm hareketlerinin oranını belirleyici unsurlar olarak göze çarpmaktadır (İçöz ve Kozak, 1998: 99).

Sivil havacılık sektörü birçok sektörde olduğu gibi olumsuz dışsal faktörlerle karşı karşıyadır. Çünkü havayolu işletmeleri dünya genelindeki ya da bölgesel krizlere karşı oldukça duyarlıdır (Şengür, 2004: 20). Bu bağlamda, 2008 yılında küresel düzeyde yaşanan ekonomik krizin ve hemen onun öncesinde gerçekleşen petrol krizinin (Kaderli ve Küçükkaya, 2012: 87), havacılık sektörünü ve dolayısıyla düşük maliyetli taşıyıcıları etkileyen en önemli makroekonomik faktörler olduğu söylenebilir. Kriz sürecinde birçok havayolu şirketi iflas etmiş ve birkaçı ise birleşme görüşmelerine başlamıştır. 2008 yılında iflas eden havayolu işletmelerinin listesi Tablo 4'te ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 4. 2008 Yılında İflas Eden Havayolu İşletmeleri

Havayolu Şirketi	Türü	Ülkesi
Air Jamaica	Geleneksel Havayolu	Jamaika
ATA Airlines	Düşük Maliyetli Havayolu	ABD
Adam Air	Düşük Maliyetli Havayolu	Endonezya
Aero Airlines	Geleneksel Havayolu	Estonya
Air Midwest	Geleneksel Havayolu	ABD
AirClass Airways	Geleneksel Havayolu	İspanya
Aloha Airlines	Geleneksel Havayolu	ABD
Alpi Eagles	Geleneksel Havayolu	İtalya
Big Sky Airlines	Geleneksel Havayolu	ABD
Boston-Maine Airways	Geleneksel Havayolu	ABD
Champion Air	Geleneksel Havayolu	ABD
City Star Airlines	Geleneksel Havayolu	İskoçya
Coast Air	Geleneksel Havayolu	Norveç
EuroManx	Geleneksel Havayolu	Man Adası
Freedom Air	Düşük Maliyetli Havayolu	Yeni Zelanda
Futura International Airways	Geleneksel Havayolu	İspanya
Frontier Airlines	Geleneksel Havayolu	ABD
Japan Asia Airways	Geleneksel Havayolu	Japonya
Landsflug	Geleneksel Havayolu	İzlanda
Mihin Lanka	Düşük Maliyetli Havayolu	Sri Lanka
MyTravel Airways	Geleneksel Havayolu	İngiltere
Oasis Hong Kong Airlines	Geleneksel Havayolu	Hong Kong
Ocean Airlines	Geleneksel Havayolu	İtalya
Peau Vava	Geleneksel Havayolu	Tonga
Silverjet	Geleneksel Havayolu	İngiltere
Skyway Airlines	Geleneksel Havayolu	ABD
Sterling	Geleneksel Havayolu	İzlanda
Swazi Express Airways	Geleneksel Havayolu	Svaziland
Vintage Props and Jets	Geleneksel Havayolu	ABD
XL Airways	Geleneksel Havayolu	İngiltere
Zoom Airlines	Düşük Maliyetli Havayolu	Kanada

Kaynak: Turizm Gazetesi, 2008.

Yukarıda sıralanan havayolları arasında düşük maliyetli havayolu işletmeleri de bulunmakla beraber, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin krizden etkilenme oranlarının 11 Eylül sonrası havacılık sektöründe yaşanan krizde olduğu gibi geleneksel havayolu işletmelerine göre daha düşük olduğu söylenebilir. Örneğin, 11 Eylül sonrası yaşanan süreçte geleneksel havayolu işletmelerinin büyümelerinde gerilemeler olmuş ve düşük maliyetli havayolu işletmeleri bu kriz sürecinin kazananları olarak gösterilmektedir (Whitelegg, 2005: 125). Francis, Humpbreys ve Ison (2004: 508) düşük maliyetli havayolu işletmelerinin kriz dönemlerinde geleneksel havayolu işletmelerine göre daha az etkileniyor olmasının temelinde ise, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin rakiplerine kıyasla rekabetçi düşük fiyat avantajı olduğu ifade etmektedirler.

4.2.2. Siyasi Gelişmeler ve Yasal Düzenlemeler

Siyasi gelişmeler uluslararası boyutta ele alındığı zaman siyasi gelişmelerin ülkelerin arasındaki diplomatik ilişkilere göre şekil alabilmektedir. Uluslararası turizm faaliyetlerinde ise, turist gönderen ülke ile turist kabul eden ülkeler arasındaki diyalogun iyi olması, iki ülke arasında sorunsuzca turizm faaliyetlerinin gerçekleşebilmesine alt yapı hazırlayabilmektedir. Bazı ülkeler arasındaki geçmişten gelen diplomatik sorunlar ise turizmi de doğrudan etkilemektedir (Kozak, 2006: 39). Düşük maliyetli havayolu şirketinin kurulduğu ülke ile operasyon düzenlediği ülke arasında siyasi sorunlar çıkması, havayolu işletmesinin bu pazardan çekilmesine neden olabilir. Bu noktada, politik ve hukuki çevrelerin, büyük şirketlerce yönlendirildiği de bir gerçektir (Yükselen, 2006: 75). Bu gerçeğe dayanarak işletmeler, kendileri için önemli olan pazar ülkesiyle, kendi ülkesinin arasındaki ilişkilerin iyi olmasını ister ve hatta sürece müdahil olarak aracılık yapması da olasıdır.

Havayolu taşımacılığının genel özelliklerinden biri de, gerek ulusal, gerekse uluslararası düzenlemelere tabi olmalarıdır (Şengür, 2004: 20). Bütün havayolu işletmeleri için bu düzenlemeler bağlayıcıdır. Ancak bazı durumlarda ülkeler, tüketicileri, işletmeleri ya da kendi çıkarlarını korumak üzere yeni düzenlemeler yapabilirler. ABD ve Avrupa'da sivil havacılık sektöründeki kısıtlamaların kaldırılmaları da birer yasal düzenleme ile gerçekleşmiştir ve düşük maliyetli havayolu işletmelerinin gelişmelerine katkıda bulunmuştur (Morrison ve Winston, 1986: 73; Bieger ve Wittmer, 2006: 41). Bu serbestleşme ile birlikte bilet fiyatları, uçuş tarifeleri ve sıklıklarındaki kısıtlamalar ortadan kaldırılmış (Rey, Myro ve Galera, 2011: 163) ve bir anlamda sivil havacılık sektöründe serbest piyasa koşulları sağlanmıştır. İlk başta işletmelerin yararına görülen bu durum, işletmelerin yoğun rekabete bağlı olarak fiyat kırmalarıyla birlikte tüketicilere de avantaj olarak yansımıştır (Pels, 2008: 69).

Ülkeler uyguladıkları vergi politikaları ile de havayolu işletmelerinin faaliyetleri üzerinde rol oynamaktadırlar. Şekil 1'de de görüleceği gibi Türkiye'de 2004–2013 yılları arası dış hatlarda talep yükseliş göstermiştir. 2004 yılından sonra yaşanan talep artışlarına bağlı olarak vergi indirimine gidilmiş ve böylece pazara düşük maliyetli havayolu işletmelerinin dahil olmasıyla, fiyatlar rekabetten dolayı daha fazla düşerek talebin bu seviyelere çıkmasına katkı sağlamıştır (Karasu, 2007: 15; Şanal, 2007: 69). Ülkelerin havayolu ulaştırma veya havalimanlarında uyguladıkları vergi politikaları da düşük maliyetli havayollarının faaliyetlerini etkileyebilmektedir. Örneğin, fosil yakıt kullanan havayolu şirketlerine küresel ısınmaya neden olmaları gerekçe gösterilerek birtakım yeni vergiler getirilmektedir (Schano, 2008: 54).

Genel olarak değerlendirildiğinde, dünyada düşük maliyetli havayolu işletmelerinin gelişmelerini etkileyen olumlu ya da olumsuz siyasi gelişmeler yaşanabilmekte ve yasal düzenlemeler yapılabilmektedir. Ancak bu gelişmelerin çoğunun işletmeler açısından olumlu olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, dünya ile siyasi ilişkileri iyi olan, liberal ekonomik anlayışa sahip ülkelerdeki düşük maliyetli havayolu işletmelerinin faaliyetlerini daha rahat sürdürmeleri olanaklıdır.

4.2.3. Teknolojik Gelişmeler

Günümüzde teknoloji, maliyet ve kalite üstünlüğü ile eş anlamlı hale gelmiştir (Kozak, 2006: 40). Bu yüzden havayolu işletmeleri de hızla artan talebi karşılayabilmek için yatırım yapmak ve uçak üreticilerini, daha sessiz, daha büyük, daha konforlu, daha güvenli ve ekolojik dengeli en az bozan uçakları yapmaya teşvik etmek zorundadır (Karasu, 2007: 36).

Havayolu işletmeleri, uçaklar ve bilgisayar sistemleri gibi sahip oldukları varlıkların büyük çoğunluğu teknolojik gelişmeye bağlı olan varlıklar olduğundan, teknolojinin devir hızından oldukça etkilenmektedirler (Şengür, 2004: 15). Her ne kadar düşük maliyetli havayolu işletmelerinin uçak filolarının eski olduğu kanısı yaygın olarak sürse de, birçok düşük maliyetli havayolu işletmesi pazarlama faaliyetlerinde uçak filolarının genç uçaklardan oluştuğuna vurgu yapmaktadır. Örneğin, Türkiye’de düşük maliyetli havayolu modeline uygun faaliyet gösteren Pegasus Havayolları sitesinde genç bir uçak filosuna sahip olduğunu ön plana çıkarmaktadır (www.pegasusyatirimciiliskileri.com).

İnternet kullanımı özellikle 2000’li yıllardan sonra turizm faaliyetlerini en fazla etkileyen teknolojik gelişmelerden biri olmuştur. İnternetin turizm dağıtım sistemi üzerindeki etkisinin yanı sıra, tutundurma araçlarının kullanılmasında da etkisi bulunmaktadır (Kozak, 2006: 40). Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin bilet satışlarını, yoğunluklu olarak kendi internet siteleri üzerinden yapması, bunun dışında rezervasyonlarında merkezi rezervasyon sisteminin kullanılması da düşük maliyetli havayolu işletmeleri için internetin önemini koymaktadır. Ayrıca düşük maliyetli havayolu işletmeleri, tutundurma faaliyetleri kapsamında da interneti birinci derecede kullanmaktadır. Dolayısıyla teknolojik gelişmelerin, düşük maliyetli havayolu işletmeleri üzerinde büyük bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

5. Sonuç ve Öneriler

Artan rekabet sonucu var olan piyasa koşulları sürekli olarak değişkenlik göstermekte ve işletmeleri etkileyen mikro ve makro çevre faktörleri de bu değişimlere bağlı olarak farklılaşmaktadır. Stratejik perspektif sahibi işletmeler yaşanan süreçleri değerlendirip, ona göre hareket etmekte ve olumsuz mikro ve makro çevre faktörlerini de kendi lehlerine çevirmek için yoğun çaba içine girmektedirler. Çalışmada, düşük maliyetli havayolu işletmelerini etkileyen çevresel faktörler, mikro ve makro düzeyde olmak üzere ele alınmıştır.

İkincil kaynaklara dayalı yapılan tarama sonucunda, mikro ve makro çevre faktörlerinden kaynaklı tehditlerden her ne kadar bütün havayolu işletmeleri etkilense de düşük maliyetli havayolu işletmelerinin geleneksel havayolu işletmelerine kıyasla daha düşük düzeyde etkilendikleri tespit edilmiştir. Bunun nedeni, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin olabildiğince maliyetleri kendi kontrolleri altında tutuyor olmalarından ve dışa bağımlılığı en az seviyeye indirmelerinden kaynaklanmaktadır.

Makro çevre faktörlerinden ekonomik gelişmeler düşük maliyetli havayolu işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, işletmelerin düşük maliyetlere dayalı olarak geliştirdikleri düşük fiyatlandırma stratejileri sayesinde avantaj sahibi oldukları söylenebilir. 11 Eylül saldırıları ve küresel ekonomik kriz sürecinde, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin geleneksel havayolu işletmelerine kıyasla daha başarılı bir süreç yönetmeleri sahip oldukları bu avantajla açıklanabilir. Bir başka makro çevre faktörü olan yasal düzenlemeler (vergi artışı vb.) her ne kadar tüm sektörü etkilese de yapıları gereği geleneksel havayolu işletmelerine göre daha bağımsız hareket edebilen düşük maliyetli havayolu işletmeleri üzerinde daha az baskı oluşturmaktadır. Çalışmada ele alınan son makro çevre faktörü olan teknolojik gelişmeler, önemli ölçüde düşük maliyetli havayolu işletmelerine rekabet avantajı sağlayan bir unsurdur. Gelişen internet teknolojisi sayesinde düşük maliyetli havayolu işletmelerin biletleme, check-in vb. maliyetleri azalmıştır. İşletmelerin stratejilerine uygun olarak interneti dağıtım sürecinde daha etkin bir şekilde kullanmaları ve genç uçak filolarını tercih etmeleri teknolojiye dayalı avantajların artmasını sağlamaktadır. İşletme içi ve dışı mikro çevre faktörleri de benzer

I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends, and Indicators (EITOC-2015)

nedenlerle düşük maliyetli havayolu işletmeleri lehine görünmektedir. Ancak, işletmelerin bu çevre faktörlerini takip etmeleri ve yönetmeleri gerekmektedir. Tedarikçiler, rakipler, araçlar, müşteriler, insan kaynakları işletmenin en önemli paydaşları arasında yer almaktadır. Bu nedenle paydaşların istek ve beklentileri göz önünde bulundurularak adım atılmalıdır. Aksi takdirde işletme ciddi krizlerle karşı karşıya kalabilir.

Bu süreçte, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin olumlu mikro ve makro çevre faktörleri sürdürülebilir kılması, olumsuz mikro ve makro çevre faktörlerinin etkisini ise minimize etmesine yönelik aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- İşletme üst yönetimi pro-aktif bir yönetim anlayışı için de olmalı ve oluşabilecek olası tehdit durumlarına karşı önceden önlemler almalıdır,
- Havacılık sektörü yatırım yoğun bir yapıya sahip olduğu ve yüksek yoğunluklu rekabete açık olduğu için işletmeler uzun vadede önlerine görmeyi sağlayabilecek stratejik plan hazırlamalı ve bu planlara uygun hareket etmelidir,
- İşletmelerin lehine veya aleyhine gelişen durumlar karşısında planlar revize edilmelidir,
- Tedarikçiler, rakipler, araçlar, müşteriler, insan kaynakları, finans kuruluşları ve diğer paydaşlarla işletme arasında iyi bir iletişim ağı kurulmalı, işletmeye ilişkin olumlu bir imaj oluşturulmaya çalışılmalıdır,
- Ekonomik, yasal ve teknolojik gelişmeler yakından takip edilmeli ve işletmenin bu gelişmelere adapte edilmesi sağlanmalıdır,
- Düşük maliyetli havayolu işletmelere rekabet avantajı kazandıran özelliklere riayet edilmeli ve maliyetler kontrol altında tutulmaya devam edilmelidir,
- Maliyetleri minimize ederken, kalite, konfor ve güvenlikten ödün verilmemelidir,
- İşletmenin finansal yapısı, nakit giriş ve çıkışları kontrol altına alınmalıdır.

İlerleyen dönemlerde bu konuda çalışma üretecek araştırmacılar düşük maliyetli havayolu işletmelerinin sahip olduğu bu avantajı, dış kaynak kullanımı ve kaynak bağımlılığı kuramı ile ilişkilendirerek araştırabilirler. Bunun yanı sıra düşük maliyetli havayolu işletmelerinde müşteri ve personel memnuniyetinin araştırılması da çalışabilecek diğer konular arasında yer almaktadır.

Kaynakça

- Airline Profiler 2015, www.airlineprofilers.eu/analysis-statistics/. (Erişim Tarihi: 10.02.2015).
- Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2014). *Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2012, www.ec.europa.eu/transport/modes/air/internal_market/observatory_market/doc/annual-2012.pdf. (Erişim Tarihi: 05.02.2015).
- Atalık, Ö. ve Özel, E. (2007). Passenger Expectations and Factors Affecting Their Choice of Low Cost Carriers: Pegasus Airlines, *Proceedings of the Northeast Business and Economics Association*, (285-288). Connecticut: Central Connecticut University.
- Barbot, C. (2008). Can Low Cost Carriers Deter or Accomodate Entry?, *Transportation Research*, 44(5), 883-893.
- Bayuk, M. N. ve Küçük, F. (2007). Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati İlişkisi, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 22(1): 285-292.
- Bieger, T. ve Agosti, S. (2005). Business Model in the Airline Sector- Evolution and Perspectives. İçinde Delfmann, W., Baum, H., Auerbach, S., Albers, S. (Ed.), *Strategic Management in the Aviation Industry* (41-64). Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Bieger, T. ve Wittmer, A. (2006). Air Transport and Tourism—Perspectives and Challenges for Destinations, Airlines and Governments, *Journal of Air Transport Management*, 12(1), 40-46.
- Can, M. (2008). Dünya Gıda Fiyatlarının Yükselmesinin Piyasa Yapısıyla İlgisi; Artış Nedenleri Sonuçları ve Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri, *Maliye Dergisi*, 155, 89-107.
- Curry, N. ve Gao, Y. (2012). Low-Cost Airlines—A New Customer Relationship? An Analysis of Service Quality, Service Satisfaction, and Customer Loyalty in a Low-Cost Setting, *Services Marketing Quarterly*, 33(2), 104-118.

I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends, and Indicators (EITOC-2015)

- Demirbaş, M., ve Sezgin, F. H. (2010). Likidite Krizi Sürecinde Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa Birliği'ne Üye Ülkeler ve Türkiye'deki Bankacılık Sektörünün Karşılaştırmalı Etkinlik Analizi: 2006-2010 Dönemi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 12(3), 135-158.
- Demirci, E. (2012). Dış Çevre Analizi. İçinde Taşçı, D. ve Ulukan C. (Ed.), *Stratejik Yönetim I*, (66-79). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- DHMI 2015, www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx (Erişim Tarihi: 01.02.2015).
- Dobruszkes, F. (2006). An Analysis of European Low-Cost Airlines and Their Networks. *Journal of Transport Geography*, 14(4), 249-264.
- Doganis, R. (2001). *The Airline Business in the 21st Century*, Abingdon: Routledge.
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business*, İkinci Baskı. Abingdon: Routledge.
- Durmaz, Y. (2006). Modern Pazarlamada Tüketici Memnuniyeti ve Evrensel Tüketici Hakları, *Journal of Yasar University*, 1(3), 255-266.
- Ersoy, A. E. (2012). Gıda Fiyat Şoklarının Küresel Etkileri, *Akademik Bakış Dergi*, 29, 1-8.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199-223.
- Evangelho, F., Huse, C. ve Linhares, A. (2005). Market Entry of Low Cost Airline and Impacts on the Brazilian Business Travelers, *Journal of Transport Management*, 11(2), 99-105.
- Fageda, X., ve Flores-Fillol, R. (2012). Air Services on Thin Routes: Regional versus Low-Cost Airlines, *Regional Science and Urban Economics*, 42(4), 702-714.
- Francis, G., Humphreys, I. ve Ison, S. (2004). Airports' Perspectives on the Growth of Low-Cost Airlines and The Remodeling of the Airport-Airline Relationship, *Tourism Management*, 25(4), 507-514.
- Geçen, E. (2011). Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Marka Tercih ve Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Gillen, D. ve Morrison, W. (2003). Bundling, Integration and the Delivered Price of Air Travel: Are Low Cost Carriers Full Service Competitors?, *Journal of Air Transport Management* 9(1), 15-23.
- Gillen, D. ve Lall, A. (2004). Competitive Advantage of Low-Cost Carriers: Some Implications for Airports, *Journal of Air Transport Management*, 10(1), 41-50.
- Hanlon, J. P. (2007). *Global Airlines: Competition in a Transnational Industry*, Üçüncü Baskı. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- IATA 2015, www.iata.org/pressroom/facts_figures/factsheets/Documents/industry-facts .pdf (Erişim Tarihi: 01.02.2015).
- Ito, H. ve Lee, D. (2003). Low Cost Carrier Growth in the U.S. Airline Industry: Past, Present and Future". http://www.brown.edu/Departments/Economics/papers/2003/2003-12_pa_per.pdf (Erişim Tarihi: 15.01.2015).
- İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- İçöz, O. (2005). *Turizm Ekonomisi*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- İçöz, O. ve Kozak, M. (1998). *Turizm Ekonomisi*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kaderli, Y. ve Küçükkaya, H. (2012). 2008 Dünya Finansal Krizi Sonrası Türkiye Ekonomisinde Yaşanan Gelişmelerin Bazı Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 85-96.
- Kalkınma Bakanlığı 2015, Tarım ve Gıda Alanında Mevcut Gelişmeler ve 2014 Yılı Beklentileri, http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/593/Tarim_ve_Gida_Alaninda_Mevcut_Gelismeler_ve_2014_Yili_Beklentileri.pdf (Erişim Tarihi: 03.05.2015).
- Karacaoğlu, K. (2009). Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Model İle Belirlenmesi: ISO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 165-187.
- Karaman, R., Kargin, M., Gülel, M. ve Kuğu, T. D. (2007). Stratejik Planlama Uygulamalarının Havayolu İşletmelerindeki İzleri, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13, 309-321.
- Karasu, E. (2007). Havayolu Ulaşımında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Uzun Mesafeli Hatlarda Rekabet Olanakları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Katija, V. ve Ivona, V.R. (2007). Managing Airports the Impact of Low-Cost Carriers. *Seventh International Conference on Enterprise in Transition*, (926-935). Split: University of Split.
- Kim, Y. K. ve Lee, H. R. (2011). Customer Satisfaction Using Low Cost Carriers, *Tourism Management*, 32(2), 235-243.
- Kırım, A. (2008). *Arman Kırım'dan İnnovasyon Dersleri*, İstanbul: Om Yayıncılık.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Managemet*, New Jersey: Prentice Hall.
- Kozak, N. (2006). *Turizm Pazarlaması*, Ankara: Detay Yayıncılık.

I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends, and Indicators (EITOC-2015)

- Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2010). *Genel Turizm*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı 2015, www.ktyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9854/sinir-giris-cikis-istatistikleri.html (Erişim Tarihi: 03.01.2015).
- Levintal, O. (2011). Equity Capital, Bankruptcy Risk and the Liquidity Trap, http://www.biu.ac.il/soc/ec/levintal/data/liquidity_trap_Nov11_source_AEJ.pdf (Erişim Tarihi: 07.02.2015).
- Low Cost Carriers in Europe 2015, www.eurocockpit.be/sites/default/files/LCC-Book-2006-Final-Web.pdf (Erişim Tarihi: 10.02.2015).
- Morrison, S. ve Winston, C. (1986). *The Economic Effects of Airline Deregulation*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Mucuk, İ. (2004). *Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Öncü, M. A., Çömlekçi, İ., ve Coşkun, E. (2010). Havayolu Şirketlerinin Uyguladıkları Finansal Stratejiler Üzerine Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2): 27-58.
- Pantazis N. ve Liefner, I. (2006). The Impact of Low-Cost Carriers on Catchment Areas of Established International Airports: The Case of Hanover Airport, Germany, *Journal of Transport Geography*, 14(4): 265-272.
- Peksatıcı, Ö. (2010). Competitive Strategies of Airline Companies Operating in Turkish Domestic Aviation Market, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Pels, E. (2008). Airline Network Competition: Full-Service Airlines, Low-Cost Airlines and Long-Haul Markets, *Research in Transportation Economics*, 24(1), 68-74.
- Prideaux, B. (2000). The Role of the Transport System in Destination Development, *Tourism Management*, 21(1): 53-63.
- Rey, B., Myro, R. L. ve Galera, A. (2011). Effect of Low-Cost Airlines on Tourism in Spain. A Dynamic Panel Data Model, *Journal of Air Transport Management*, 17(3), 163-167.
- Schano, R. (2008). A Balanced Approach to Airport Marketing: The Impact of Low-Cost Airlines on Tourism in Salzburg, *Journal of Airport Management*, 3(1): 54-61.
- SHGM 2015, www.web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havaalanlari/Havayolu_isletmeleri.pdf (Erişim Tarihi: 17.02.2015).
- Southwest 2015, www.swamedia.com/channels/By-Date/pages/1966-to-1971 (Erişim Tarihi: 21.01.2015).
- Şanal, M. (2007). An Application of David's Strategy Formulation Framework to the Turkish Airlines on Domestic Air Transportation Operations, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi, İstanbul.
- Şengür, Y. (2004). Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye'deki Uygulamalarının Araştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Tambay, A. (2006). İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İstanbul.
- Tanrısevdi, A. ve Çulha, O. (2011). Uluslararası Turizm Ulaştırmasında Düşük Fiyatlı Havayolu Taşımacılığı. İçinde Pınar, İ. (Ed.) Uluslararası Turizm İşletmeciliği, Ankara: Nobel Yayınları.
- Turizm Gazetesi 2008, www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=44502 (Erişim Tarihi: 15.11.2008).
- UNWTO 2015a, http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom15_02_april_excerpt_0.pdf (Erişim Tarihi: 24.04.2015).
- UNWTO 2015b, http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom15_02_april_excerpt_0.pdf (Erişim Tarihi: 24.04.2015).
- Whitelegg, D. (2005). Flying for Peanuts: The Rise of Low-Cost Carriers in the Airline Industry, *The Journal of Transport History*, 26(2): 125-129.
- Wit, J. G. ve Zuidberg, J. (2012). The Growth Limits of the Low Cost Carrier Model, *Journal of Air Transport Management*, 21, 17-23.
- www.arsiv.ntv.com.tr/news/75567.asp?0m=-15U#BODY (Erişim Tarihi: 04.03.2015)
- www.pegasusyatirimciliskileri.com/hakkimizda/urun-is-modeli.aspx (Erişim Tarihi: 19.02.2015)
- www.transport.com.tr/kap101,49@2200.html (Erişim Tarihi: 01.02.2015).
- Yeoh, E. ve Chan, J. K. L. (2011). Malaysian Low Cost Airlines: Key Influencing Factors on Customers' Repeat Purchase Intention, *World Applied Sciences Journal*, 12, 35-43.
- Yeşil, S. (2010). Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1): 22-72.
- Yükselen, C. (2006). *Pazarlama İlkeleri-Yönetim*, Ankara: Detay Yayıncılık