

# **HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN KRİZ DÖNEMİNDE UYGULAMASI BEKLENEN STRATEJİLERİ**

Seray İNCEOĞLU  
İstanbul Aydın Üniversitesi  
seray.inceoglu@hotmail.com

## **ÖZ**

Taşımacılık sektörünün, 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 cezbetmektedir. Sektörün bu derece popüler olmasının temel nedeni ise çağımızın yaşadığı küreselleşmedir. Fakat küreselleşme her ne kadar özellikle taşımacılık alanında hiç beklenmeyen bir çığır açsa da firmaların korkulu rüyası olan 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 geçmede en uç noktaları zorlamaktadır. Havacılık, rekabetin yoğun olduğu sektörlerden biri haline gelmiştir. Bu durum havayolu işletmelerini, müşterilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini çok daha iyi karşılamayı amaçlamaya yönlendirmektedir. Günümüz işletmeleri iş hayatlarında bazen iniş-çıkışlar yaşarlar. İşletmelerin hem çalışanlarına hem müşterilerine hem de topluma karşı toplumsal sorumlulukları vardır. Bu nedenle firmalar markalarının kimliğini ve geliştirecekleri pazarlama stratejilerini iyi planlamalı ve ona göre hareket etmelidir. Birçok işletmenin, kurumsal itibarını yükseltmek için çeşitli yöntemler geliştirdikleri ve para harcadıkları yadsınamaz bir gerçektir. Krizi olabildiğince az hasarla atlama için, krizi bir fırsat olarak algılayıp değerlendirmek ve bütün bunlar için bir ilk adım olarak etraflı bir kriz yönetimi planına sahip olmak oldukça 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 ARE EXPECTED TO BE APPLIED BY AIRLINE COMPANIES DURING THE PERIODS OF CRISIS

### ABSTRACT

Today, apart from being the most popular sector, transportation sector is also the biggest sector of the future. Both the employment and the huge demand in this area critically attract companies towards this sector. The essential reason of the sector's popularity is the globalization that we live in. However, while creating a ground-breaking development especially in the transportation sector, globalization has also increased the competition, the nightmare of the companies in the sector. Despite land transportation has broadened its area of activity and developed significantly, the air logistics has become the biggest trend in today's world. With the developing technology and globalism, the firms have been forcing the most extreme point on following and surpassing each other. Aviation has become one of the sectors where there is a lot of competition, and 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 regarding their employees, customers and society. For this reason, companies should plan on their branding and marketing strategies and act according to it. It is a well-known fact that many businesses have spent a lot of money and effort to raise corporate reputation and corporate image. For all of these, 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. In other words, businesses should make strategic plans before the crisis, test them at various times and try to find and solve problems.

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

### GİRİŞ

Günümüzde artan teknolojik buluşlar ve sosyal yaşamdaki ilişkilerin karmaşıklaşması daha önce görülmemiş çok hızlı bir değişim ve devriminin göstergesidir. Değişim aslında ümit taşırken diğer yandan belirsizlik de demektir; belirsizlik tehdit ve fırsatları da yanında getirir. Örgütleri insanlara benzetirsek, faaliyet yürüttükleri çevrede değişiklik gösteren şartlara ayak uydurmak zorundadırlar. Değişime ayak uyduramayan ya da bu sürece hazırlıksız yakalanan işletmelerin içine düştüğü durum kriz olarak adlandırılmaktadır.

Kriz dönemleri hemen her işletmenin bazı dönemlerinde mutlaka görülebilecek bir konudur. İşletmeler, pazarlama, satış, üretim, yönetim, personel ve pek çok konunun bir araya getirilerek yönetildiği yerler olup, sürekli bir ekonomik ve sosyal ilişkiler içerisinde hareket etmek zorundadır. Bazen kendi bünyesindeki

olumsuz gelişmeler de işletmeyi etkileyerek yoğun rekabet ortamında işletmeye ciddi derecede rahatsızlık vermektedir. İşletmelerin bulunduğu sektörler de bulunulan ekonomik ortamda hassaslığına bağlı olarak diğer sektörlerden farklı derecede krize karşı açık konumdadır. Havacılık sektörü bu sektörlerin başında gelmektedir. Günümüzde krizler küresel çapta meydana gelmektedir. Bu tarz krizler doğal olarak öncelikle dev sektörleri ve dev firmaları etkilemektedir. Bu durum havacılık gibi sektörlerin bu gibi durumlara karşı daha itinalı ve daha stratejik davranmasını gerektirmektedir.

Havacılık sektörünün kriz karşısında alacağı önlemlerin başında müşteri odaklı yaklaşım ile müşterinin isteklerine ve beklentilerine yönelik çalışmalar geliştirmesi yer almaktadır. Diğer bir önlem ise, müşterinin rakip firmalara yönelmesini önlemek adına bilet fiyatlarının düşürülmesidir. Havayolu şirketleri gelişen teknoloji ve globalleşen dünya karşısında hedef kitesinin kriterlerini ve ihtiyaçlarını iyi belirlemelidir. Havayolu sektöründe analiz edilmesi gereken konuların en başında müşterinin beklentilerinin ne yönde olduğu ve bu beklentilerin nasıl karşılanacağına ilişkin analizi yer almaktadır.

### **KRİZ KAVRAMI**

Kriz kavramını tanımlarken aslında krizin varlığının nasıl kabul edileceği bir tartışma konusudur. Bu kavramın belirtileri; işletmenin 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 durumlardır. Ayrıca, kriz ortamında karar vericilerin gerilim yaratması, panik durumu, kontrol edilememe, işletmenin tüm birimlerini ve kaynaklarını ciddi bir şekilde tehdit etmesi gibi durumlar da krizin temel belirtileridir.

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

### **KRİZİN ÖZELLİKLERİ VE NEDENLERİ**

Günümüzde kriz kelimesi çok sık kullanılan bir kelime olup özellikle psikolojik olarak bir anlam ifade etmektedir. Ancak günümüz dünyası ekonomik bir atmosfer ve yoğun rekabete maruz kalmaktadır. Bu durum gerek sosyal gerek ekonomik yaşantıyı da olumsuz etkilemektedir (Ulmer, 2011). Kriz kavramı belirli bazı aşamalara sahiptir. İşletmelerin ekonomik ve sosyal yaşamdaki hayatta kalma sürecinde uğradıkları krizlerden, şirketler üç aşamada ciddi derecede

etkilenmektedir. Bu aşamalardan birincisi, işletmenin öncelikli değerlerine zarar vermesidir. Bu durum işletmenin içerde ve dışarıda imajını olumsuz etkiler. İkincisi ise, krizin başlaması ile birlikte oluşan panikle işletme yönetiminin garip reaksiyonlar göstermesidir. Kriz başladığı anla bittiği an arasında çok farklı bir süreç gelişir ve bu süreç çok kısadır. Üçüncüsü ise, işletme her ne kadar bir B planına sahip olsa bile kriz olgusunun işletme için beklenmedik ve ani bir sürece sahip olmasıdır (Uyan, 2016).

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, üretimin aşırı azalması, fiyatların ani yükselişi, işsizlikte artış, iflas oranlarında artış, cari işlemler açığı, borsanın olumsuz seyri, 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).

Krizlerin tek bir sebebe bağlanması ve bu konuda genel bir yargıya ulaşılmaması pek mümkün değildir. Krizler mal ve hizmet piyasalarıyla işgücü piyasasında kendini gösteren ve enflasyon, resesyon, işsizlik kavramlarını içeren reel sektör krizi olarak ortaya çıkabileceği gibi bankacılık, para-döviz, dış borç, ödemeler dengesi veya borsa ile alakalı olarak kendisini gösteren finansal krizler şeklinde de ortaya çıkabilir (Mircevska, Cuculena, 2015: 27).

## **STRATEJİ KAVRAMI VE KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANAN STRATEJİLER**

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.

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)

### **ÜRÜN STRATEJİLERİ**

Her şeyden öte, kriz dönemlerinde ilk etkilenecek olan grup ürünlerdir. Bu nedenle işletme bir ürün stratejisi belirlemek zorundadır. Kriz dönemleri ilk önce talepteki değişimlerde, rekabette, üretim olanaklarında ve pazarlamada etkilidir. Bu durum işletmede ürün karmasında değişikliğe gitmeye zorlar. Ekonomik kriz de bu nedenlerden bir kaçını 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).

### **MARKA STRATEJİLERİ**

Marka stratejileri, firmanın iyi tanıtılması, yerleştirilmesi, müşterilerin marka bağımlılığının ya da sadakatinin artırılması, finansal kıymeti oluşturulması gibi amaçlarla yönetilen bir süreç olarak ifade edilebilir (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 itibarına zarar verecek olumsuzluklarda, değer kaybının önlenmesi amacıyla marka stratejileri önemli rol oynamaktadır (Oran, Demir, 2016).

### **FİYAT STRATEJİLERİ**

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

Tüketiciler yani müşteriler için maliyeti ifade eden, satıcılar için kâr marjını ifade eden fiyat kavramı, genel ifade ile müşterilerin bir hizmet ya da ürüne sahip olmak için vazgeçtiği değerlerin tümü olarak ifade edilebilmektedir (Elmacı, 2016).

### **TUTUNDURMA STRATEJİLERİ**

Bu stratejinin işletmelerin kriz zamanında en zorlanacakları stratejilerin başında olmasının sebebi, tutundurma faaliyetlerinin çok riskli bir süreci olmasıdır. Tutundurma çabaları, reklama, 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).

## **KÜLTÜREL STRATEJİLER**

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).

## **DAĞITIM STRATEJİLERİ**

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 en uygun dağıtım kanalını belirler (Cemalcılar, 1999: 13). Dağıtım kararı, diğer pazarlama kararlarını da etkiler. Örneğin, dağıtım kanalının büyük veya küçük, kaliteli ya da orta derece olmasına göre fiyatlandırma kararı değişebilir.

## **MÜŞTERİ STRATEJİLERİ**

Kriz dönemlerinde 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.

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 tanıtıma amaçlayan yöntem yaygınlaşmaktadır. Bu yöntemde, tanıtılacak ürün veya hizmet için müşteriyi rahatsız etmeyecek ve kullanışlı içerikler hazırlanarak müşterinin dikkatinin çekilmesi ve memnun edilmesi güvenlerinin kazanılarak satın almaya yöneltilmesi amaçlanmaktadır ( Benli, 2017).

Bu dönemde krizle birlikte var olan müşteriyi daha iyi tanımak, ona daha iyi hizmet sunmak ön plana çıkmaktadır. Böylece, işletmelerin kriz döneminde müşterilere 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 bilgilendirmeler göndermek bunlardan sadece bir kaçıdır.

## **HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI KAVRAMI VE HAVAYOLU SEKTÖRÜ**

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).

İlk bakıldığı zaman hava taşımacılığı yolcu taşınması için daha fazla kullanılıyor gibi düşündürse de aslında kargo taşımadan sadece yolcu seferlerinde çok daha az kâr 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, acenteler ve uluslararası IATA, ICAO gibi kuruluşların yanı sıra ülkemizdeki Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) sayılabilir. Bu öğelerin birbirleri içinde iyi entegre olması, insanlara vakitlice ve hızlı hizmet verilmesi bu sektörün önemini artırmaktadır. 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. 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 lojistiğinin temel tercih nedeni olurken tek dezavantajı yüksek fiyatıdır (Vasile ve Diğ., 2016: 196).

## **HAVAYOLU İŞLETME STRATEJİLERİ**

İşletme stratejisi işletmenin izleyeceği yolu tanımlamaktadır. Şirketler stratejilerini belirlerken kendilerini ve çevreyi analiz etmek amacıyla bazı modellerden yararlanmaktadır. 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 değişimlerin 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).

Bu stratejiler, sektörel kapsamlar açısından, ikinci olarak dikey kapsamlar açısından ve üçüncü olarak da sektörün neresinde ve nasıl sürdürülebilirliğini devam ettireceği konusundaki yatay kapsamı 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 safhasındaki dikey kapsamın içinde, hava taşımacılığı alanında hangi işlerin işletme tarafından, hangilerinin taşeronlarca yaptırılacağı, 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).

## **BİR UYGULAMA**

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. Araştırmanın modeli, havayolu şirketlerinin kriz dönemlerinde uygulayacakları stratejilerin etkisinin belirlenmesine yöneliktir. Araştırmanın bağımsız değişkeni şirketlerin kriz dönemleri, bağımlı değişkeni ise kriz anında uygulanacak stratejilerdir. Araştırmanın evrenini havayolu çalışanları oluşturmaktadır. Üst yöneticiler ve orta statüde yer alan yöneticiler tarafından doldurulan anket örneklem büyüklüğü olarak alınmıştır. Araştırmanın ölçeği beş seçenekli likert olarak tasarlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerde kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumsuzdan çok olumluya kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir.

Yapılan Strateji belirleme unsurları ile ilgili anket sonucu, herhangi bir işletmede çalışan kişilerin mutlaka sektörüne ya da genel ekonomik şartlara göre bir kriz yaşadığını göstermektedir. Ekonomik krizler işletmelerin direkt olarak varlıklarını etkileme özelliğine sahip en önemli dış çevre faktörlerinin başında gelmektedir. İşletmelerin uygulayacakları doğru pazarlama stratejileri krizlerin olumsuz ve yıkıcı etkilerini gidermede bir çözüm yolu olarak düşünülmüştür. Havayolu sektörü hassas ve maliyeti yüksek bir sektör olduğu için kriz anlarında diğer sektörlerin yaşadığı kriz ağırlığından daha fazla etkilenmektedir. İşletmelerin kriz durumlarında genellikle pazarlamaya daha fazla müdahale ettikleri ve satışların artırılması konusunda önlem almaya gittikleri tespit edilmiştir.



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

Bilgi ve Fikir Paylaşımı	DEĞERLER											
	Kesinlikle Katılıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
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 geliri 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 Yaklaşımın Strateji Belirlemedeki Rolünün Analizi**

Müşteri Odaklı Yaklaşım	DEĞERLER											
	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
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 kârın ana kaynağı müşteriler olduğu için satışı artırmak amacıyla müşteri memnuniyeti sağlamalıdır.

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

Dış Pazar ve Hedef Kitle	DEĞERLER											
	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		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

Karar verme	DEĞERLER											
	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
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

incelenen boyut için pazarlama stratejisi belirlemeye yönelik öneriler:

Karar verme süreci firmanın satışlarına direkt 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

Risk Yönetimi	DEĞERLER											
	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
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.

Araştırma sonunda yapılan analiz çerçevesinde, 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.

Havayolu şirketleri, çok fazla alt sektör grupları olan, istihdamı fazla olup, fazla vasıflı eleman çalıştıran bir yapıya sahiptir. Varlıklarını doğrudan etkileyen dış çevre faktörlerinden olan ekonomik krizler için doğru stratejiler belirleyerek krizin yıkıcı etkilerinden korunmaya çalışmaktadırlar.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Günümüz ekonomisi oldukça esnek ve kırılğan pazarlama sistemlerine sahiptir. İşletmelerin sadece kendi alanları 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 hizmet kalitesinin artması anlamına gelmektedir.

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

## **KRİZ DÖNEMİNDE STRATEJİ ÖNERİLERİ**

Üretilen mal ve hizmetlere talep, müşteriden olacağı için müşterinin isteklerine ve ihtiyaçlarına uygun üretim yapılmalıdır. İşletme yönetimi, çıkabilecek herhangi bir kriz karşısında önceden stratejik yönetim konularını belirlemeli ve kriz hali belirmeden stratejik planını aktif halde tutmalıdır. Firmanın elde edeceği kârın ana kaynağı müşteriler olduğu için satışı artırmak 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 kâr 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. Kaynağının ne olduğu farketmeksizin, iyi bir işletme yönetiminin temel amacı kriz dönemlerinde uygulayacakları stratejilerin sağlam olmasını sağlamak olmalıdır. Dış ve iç pazarlarda hedef kitlesi farklılık gösterdiği için müşteri portföyü iyi analiz edilerek satışın artırılması 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.

#### **KAYNAKÇA**

*Benli, T., Karaosmanoğlu, K., 2017, Bir Pazarlama, Stratejisi Olarak İçerik Pazarlama, Mesleki Bilimler Dergisi, 6(1): 27 – 38*

*Albayrak, A., (2013), Alternatif Turizm, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.*

*Bozacı, İ., Karakaya, E., Güler, Y.B, 2017, Pazarlama 'da İlkeler (Örnekler ve Yönelimsel Yaklaşım) Beta Yayınları, İstanbul*

*Cemalcılar, İ., (1999) Pazarlama Kavramlar Kararlar, 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*

*Ulmer, Vd., 2011. Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity (2nd Ed), SAGE Publications, Thousand Oaks, California.*

*Garda, B. (2014), Macera Turizmi Pazarlaması, Özel İlgi Turizminin Yeni Yüzü, 1.Baskı, Konya: Çizgi Kitapevi.*

*Kuşay, Y., 2016, Proaktif ve reaktif kriz iletişiminde alışveriş merkezlerinin iletişim stratejileri, International Journal of Social Sciences and Education Research, Volume: 3(2),*

*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.*

*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*

*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*

Sarvan, F. ve diğerleri, “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:6, (2003)*

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)*

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)*

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 diğerleri (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*