T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

SİVİL HAVACILIĞIN STRATEJİK YÖNETİMİ ÜZERİNDE DİJİTAL PAZARLAMANIN GELİŞİMİ

Yüksek Lisans Tezi

AHMET BAKIR

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Ekrem SÜZEN

İstanbul – 2024

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Ahmet BAKIR

Tezin Dili **:** Türkçe

Tezin Adı **:** Sivil Havacılığın Stratejik Yönetimi Üzerinde Dijital Pazarlamanın Gelişimi

Enstitü **:** İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı **:** İşletme

Tezin Türü **:** Yüksek Lisans

Tezin Tarihi **:** 29.05.2024

Sayfa Sayısı **:** 71

Tez Danışmanı **:** Dr. Öğr. Üyesi Ekrem SÜZEN

Dizin Terimleri **:** Sivil Havacılık, Stratejik Yönetim, Dijital Pazarlama Havacılık Yönetimi, İşletme Yönetimi, Stratejik Yönetim, Dijital Pazarlama, Sosyal Medya Pazarlama

Türkçe Özet **:** Bu çalışma, sivil havacılık sektöründeki dijital pazarlamanın stratejik yönetim üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde ele almaktadır. Havayolu şirketlerinin dijitalleşme trendlerini takip ederek müşteri odaklı, rekabetçi ve verimli bir stratejik yönetim anlayışı geliştirebilecekleri vurgulanmaktadır.

Dağıtım Listesi **:** 1.İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2.YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Ahmet BAKIR

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

SİVİL HAVACILIĞIN STRATEJİK YÖNETİMİ ÜZERİNDE DİJİTAL PAZARLAMANIN GELİŞİMİ

Yüksek Lisans Tezi

AHMET BAKIR

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Ekrem SÜZEN

İstanbul – 2024

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ahmet BAKIR

29.05.2024

T.C.

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ahmet BAKIR' ın **"Sivil Havacılığın Stratejik Yönetimi Üzerinde Dijital Pazarlamanın Gelişimi"** adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____

Dr. Öğr. Üyesi Zekeriya ŞAHİN

Üye _____

Dr. Öğr. Üyesi Murat BAŞAL

Üye _____

Dr. Öğr. Üyesi Ekrem SÜZEN

(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / .... / 2024

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

"Sivil Havacılığın Stratejik Yönetimi Üzerinde Dijital Pazarlamanın Gelişimi" başlıklı çalışma, sivil havacılık sektöründe dijital pazarlamanın stratejik yönetim üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu çalışma, havacılık endüstrisindeki dijitalleşme trendlerini ve bu trendlerin şirketlerin stratejik karar alma süreçlerine nasıl etki ettiğini ele almaktadır.

Çalışma, sivil havacılık şirketlerinin dijital pazarlama araçlarını kullanarak müşteri ilişkileri yönetimini nasıl optimize ettiklerini ve pazarlama stratejilerini nasıl kişiselleştirdiklerini inceliyor. Ayrıca, rekabetçi bir ortamda sivil havacılık şirketlerinin dijital pazarlama stratejilerini nasıl kullanarak rekabet avantajı elde ettikleri üzerinde durulmaktadır.

Dijital pazarlamanın operasyonel verimlilik ve maliyet yönetimi üzerindeki etkileri de çalışmanın önemli bir konusudur. Bu bağlamda, dijital kanallar aracılığıyla gerçekleştirilen satış ve rezervasyon işlemlerinin şirketlerin operasyonel süreçlerini nasıl optimize ettiği ve maliyetleri nasıl azalttığı analiz edilmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma, sivil havacılık sektöründeki dijital pazarlamanın stratejik yönetim üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde ele almaktadır. Havayolu şirketlerinin dijitalleşme trendlerini takip ederek müşteri odaklı, rekabetçi ve verimli bir stratejik yönetim anlayışı geliştirebilecekleri vurgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sivil Havacılık, Stratejik Yönetim, Dijital Pazarlama

SUMMARY

The study titled "The Development of the Digital Market on the Strategic Management of Civil Aviation" examines the effects on the strategic management of the digital market in the civil aviation sector. This study examines the digital trends in the aviation industry and how these trends affect the strategic decision-making time of companies.

The study examines how civil aviation companies optimize customer relations and develop marketing strategies using digital marketing tools. In addition, it is focused on how civil aviation companies use digital marketing strategies in an advertising environment and hold an advertising advantage.

The effects of digital marketing on operational management and cost management are also an important topic of his study. In this link, it is analyzed how sales and booking transactions performed through digital channels optimize the operational times of companies and reduce the goods.

As a result, this study considers in detail the implications of Sunday for the strategic management of the digital market in the civil aviation sector. It explains that airline companies can develop a customer-oriented, competitive and efficient strategic management approach by following digital transformation trends.

Keywords: Civil Aviation, Strategic Management, Digital Marketing

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **İ**

SUMMARY ..... **İİ**

İÇİNDEKİLER ..... **İİİ**

KISALTMALAR ..... **Vİ**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **Vİİ**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **Vİİİ**

ÖNSÖZ ..... **İX**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

1.1. Stratejik Pazarlama Planı 3

1.2. Pazar Bölümlendirme 4

1.2.1. Segmentasyon, Hedefleme ve Konumlandırmanın Eleştirel Analizi (STP) 5

1.2.3. Pazar Segmentasyonu 5

1.2.4. Ortaya Çıkan Segmentlerin Profillerini Geliştirmek 6

1.3. Hedefleme 6

1.3.1. Farklılaşmamış Pazarlama 7

1.3.2. Farklılaştırılmış Pazarlama 7

1.3.3. Odaklanmış Pazarlama 7

1.3.4. Özelleştirilmiş Pazarlama 8

1.4. Konumlandırma 8

1.5. Endüstriye Hedefleme ve Konumlandırma Uygulaması 9

İKİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI VE STRATEJİK PLANLAMA

2.1. Dünyada Sivil Havacılığın Gelişimi 13
2.2. Türkiye'de Sivil Havacılık 15
2.3. Havayolu İş Modellerinin Strateji Alanında Önemi 20
2.3.1. Tam Hizmet Taşıyıcıları (FSC) 22
2.3.2. FSC'nin Özellikleri 23
2.3.3. Düşük Maliyetli Taşıyıcı 24
2.3.4. LCC'nin Özellikleri 24
2.3.5. Ek Hizmetler ve Yardımcı Araçlar (Hizmetlerin Ayrıştırılması) 25
2.3.6. FSC ve LCC'nin Karşılaştırılması 28
2.4. Diğer İş Modelleri 29
2.4.1. Hibrit Taşıyıcılar 29
2.4.2. Havayolu İçinde Havayolu 30
2.4.3. Bölgesel Havayolları 30
2.4.4. Charter Havayolları 30
2.4.5. İş Havacılığı (Hava Taksi) 31
2.5. Sivil Havacılıkta Dijital Pazarlamanın Gelişimi 31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı 32
3.2. Araştırmanın Önemi 32
3.3. Araştırmanın Problemi 32
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları 33
3.5. Araştırmanın Yöntemi 33

3.6. Veri Toplama Aracı 34

3.7. Evren Örneklemi 36

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi 38

4.2. Faktör Analizi 40

4.3. Hipotezi Test Etme 42

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma 44

5.2. Sonuç 45

5.3. Öneriler 46

KAYNAKLAR 48

KISALTMALAR

AB	**:**	AVRUPA BİRLİĞİ
ABD	**:**	AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
AR-GE	**:**	ARAŞTIRMA GELİŞTİRME
CRM	**:**	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
FSC	**:**	FULL SERVICE CARRIER
IATA	**:**	INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION
ICAO	**:**	INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION
LCC	**:**	LOW COST CARRIER
SEO	**:**	SEARCH ENGINE OPTIMIZATION
STOL	**:**	SHORT TAKE-OFF AND LANDING
STP	**:**	SEGMENTATION, TARGETING, POSITIONING
THY	**:**	TÜRK HAVA YOLLARI
4P	**:**	PRODUCT, PRICE, PLACE, PROMOTION

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Kümeleme Analizi Sonuçları (Klemm vd., 2015) 21

Tablo 4.1. Anket Katılımcılarının Özet İstatistikleri 37

Tablo 4.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi 38

Tablo 4.3. Korelasyon Analizi Sonuçları 39

Tablo 4.4. Faktör Analizi Sonuçları 40

Tablo 4.5. Hipotez Testleri 42

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Yardımcı Gelir Raporu 27

Şekil 2.2. Yardımcı Gelir ve Ücret Karşılaştırması 27

Şekil 2.3. Ek Havayolu Hizmetleri 28

ÖNSÖZ

Çalışmamın hazırlanması esnasında her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen Gelişim Üniversitesi'nde görevli değerli danışman hocam Dr.Öğr.Üyesi EKREM SÜZEN'e, eğitim hayatımın her dönemini yapılandıran çok kıymetli ve saygı değer hocalarıma, yaşamım boyunca beni sevgi, saygı ve verdikleri maddi ve manevi destekleri ile cesaretlendiren, ailemin tüm bireylerine sonsuz teşekkür ederim.

AHMET BAKIR

GİRİŞ

Günümüzde, havacılık sektörü dinamik bir değişim ve dönüşüm süreci içindedir. Özellikle sivil havacılık, küresel olarak büyüyen bir pazar olup, dijitalleşmenin etkisiyle önemli bir değişim yaşamaktadır. Sektördeki bu dönüşüm, sadece operasyonel süreçleri etkilemekle kalmayıp aynı zamanda stratejik yönetim pratiklerini de şekillendirmektedir. Bu bağlamda, sivil havacılık sektöründe dijital pazarlamanın gelişimi, stratejik yönetim üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Dijital pazarlama, geleneksel pazarlama yaklaşımlarını büyük ölçüde değiştirmiştir. Havayolu şirketleri, dijital kanalları kullanarak hedef kitlelerine daha etkili bir şekilde ulaşmakta, marka bilinirliğini artırmakta ve müşteri deneyimini iyileştirmektedir. Bu durum, sivil havacılık şirketlerinin stratejik yönetiminde bir dönüşümü beraberinde getirmektedir.

Dijital pazarlamanın sivil havacılık sektöründeki gelişimi, öncelikle müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) ve pazar segmentasyonu gibi stratejik karar alma süreçlerini etkilemektedir. Havayolu şirketleri, dijital platformlardan elde ettikleri verileri analiz ederek müşteri davranışlarını anlamakta ve bu doğrultuda pazarlama stratejilerini belirlemektedirler. Bu sayede, müşteriye özelleştirilmiş ve kişiselleştirilmiş bir deneyim sunmak mümkün hale gelmektedir.

Ayrıca, dijital pazarlamanın gelişimi, sivil havacılık şirketlerinin rekabet stratejilerini de etkilemektedir. Rekabetin yoğun olduğu bu sektörde, dijital kanallar aracılığıyla yapılan pazar araştırmaları ve rakip analizleri, şirketlerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. Havayolu şirketleri, dijital pazarlama stratejileriyle müşterilerini çekmek, marka sadakatini artırmak ve pazar paylarını genişletmek için rekabetçi bir avantaj elde edebilirler.

Bununla birlikte, sivil havacılık sektöründeki dijital pazarlamanın gelişimi, operasyonel verimlilik ve maliyet yönetimi gibi stratejik hedefleri de etkilemektedir. Dijital kanallar aracılığıyla gerçekleştirilen satış ve rezervasyon işlemleri, operasyonel süreçleri optimize ederek şirketlerin maliyetlerini azaltmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, dijitalleşme sayesinde şirketler, müşteriye ulaşma maliyetlerini düşürerek daha etkili bir pazarlama stratejisi izleyebilirler.

Sonuç olarak, sivil havacılık sektöründeki dijital pazarlamanın gelişimi, stratejik yönetim üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Havayolu şirketleri, dijitalleşme trendlerini takip

ederek müşteri odaklı, rekabetçi ve verimli bir stratejik yönetim anlayışı geliştirebilirler. Ancak, bu dönüşüm sürecinde teknolojik altyapı, yetenekli insan kaynağı ve güvenlik gibi zorluklarla karşılaşabilecekleri unutulmamalıdır. Bu nedenle, sivil havacılık sektöründeki dijital pazarlamanın gelişimi, stratejik yönetim pratiklerinin yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

1.1. Stratejik Pazarlama Planı

Stratejik pazarlama planlaması, istenen iş sonuçlarına ulaşmak için pazarlama uygulamalarının ve stratejisinin uyumlaştırılmasıdır. Bu, pazar geliştirme stratejisinin bir parçasıdır. Bu süreç, işletmeleri başarıya götüren planların formüle edilmesine ve uygulanmasına yönelik yapılandırılmış bir yaklaşımdır.

Pazar geliştirme stratejisi şunları içerir:

1. Pazar eğilimleri analizi
2. Ürün fiyatlandırma
3. Ürün dağıtımı
4. Tanıtıcı etkinlikler

Bu çabalar pazar etkisini en üst düzeye çıkarır ve uzun vadeli iş hedeflerine katkıda bulunur.

Stratejik pazarlama planlaması, kuruluşlara pazarlama hedeflerine ulaşmaları için bir yol haritası sağlar. Kaynak kullanımını optimize ederek pazarlama çabalarının genel iş stratejisiyle uyumlu olmasını sağlar. Kuruluşlar, stratejik bir pazarlama planı oluşturarak fırsatları belirleyebilir, iş zorluklarını tahmin edebilir ve zorluklarla mücadele edecek stratejiler geliştirebilir.

Stratejik bir pazarlama örneği: Bir işletme genel satışlarda %15'lik bir büyüme görmek istiyorsa, SEO ekiplerine organik potansiyel müşteri oluşturmada %50-60'lık bir artışa yönelik stratejik bir pazarlama hedefi atayabilir.

Burada belirtilen rakamlar sadece kesin bir örnek teşkil etmektedir. Gerçek dünyadaki işletmeler bu rakamları ayrıntılı veri analitiği ve pazar araştırmalarının yardımıyla hesaplamaktadır.

Stratejik pazarlama planı, bir şirketin pazarlama hedeflerini, stratejilerini ve eylem planlarını belirlemek için kullanılan kapsamlı bir belgedir. Bu plan, şirketin hedef pazarlarını belirlemesine, müşteri ihtiyaçlarını anlamasına, rekabet ortamını değerlendirmesine ve uzun vadeli başarı için bir yol haritası oluşturmasına yardımcı olur. Stratejik pazarlama planının tipik bileşenleri şunlardır:

Durum Analizi: Pazarlama planının ilk adımı, şirketin mevcut durumunu anlamak için bir durum analizi yapmaktır. Bu kapsamda, şirketin güçlü ve zayıf yanları ile pazar fırsatları ve tehditlerini değerlendirir.

Hedefler: Planın bir sonraki adımı, şirketin pazarlama hedeflerini belirlemektir. Bu hedefler genellikle belirli bir zaman dilimi için ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamanında (SMART) olmalıdır.

Hedef Pazarlar ve Müşteri Segmentasyonu: Şirket, hangi pazarlara odaklanacağını ve hangi müşteri segmentlerini hedefleyeceğini belirlemelidir. Bu adım, pazar araştırması ve müşteri analizi ile desteklenir.

Rekabet Analizi: Şirketin rekabet ortamını anlamak için bir rekabet analizi yapılmalıdır. Bu analizde, ana rakipler, rekabet avantajları ve zayıf noktaları, pazar payı ve pozisyonları gibi faktörler değerlendirilir.

Pazarlama Stratejileri: Şirketin pazarlama hedeflerine ulaşmak için izleyeceği stratejileri belirlemesi gerekir. Bu stratejiler genellikle ürün, fiyatlandırma, dağıtım ve promosyon gibi Pazarlama 4P'sine (Product, Price, Place, Promotion) dayanır.

Pazarlama Taktikleri ve Eylem Planı: Pazarlama stratejilerini hayata geçirmek için somut eylem adımları ve zaman çizelgeleri içeren bir eylem planı oluşturulur. Bu adımlar, belirli görevleri, sorumlulukları ve bütçeyi belirlemelidir.

Ölçüm ve Değerlendirme: Son olarak, şirketin pazarlama performansını izlemek ve değerlendirmek için belirli ölçüm kriterleri ve metrikler belirlenmelidir. Bu, pazarlama planının etkinliğini değerlendirmek ve gerektiğinde ayarlamalar yapmak için önemlidir.

Stratejik pazarlama planı, bir şirketin pazarlama stratejisinin temelini oluşturur ve uzun vadeli başarı için önemlidir. Bu plan, şirketin hedeflerine ulaşmak için bir rehber sağlar ve pazarlama ekiplerinin birlikte çalışmasını kolaylaştırır.

1.2. Pazar Bölümlendirme

Pazar bölümleme, strateji ve stratejiler, bir pazarlama stratejisinin geliştirilmesinde kritik çözümlerdir (Kotler ve ark. 2006). Hiçbir kuruluş, tüm pazar segmentlerinin farklı ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılayabilecek yetenek veya kapasiteye sahip değildir. Bu nedenle kuruluşun hem çekiciliğine hem de gücüne en uygun segmenti bulması gerekir. Başarılı olmak için kombinasyonun rekabet avantajı yaratabileceği segmentleri seçmesi gerekiyor. Bu süreç, performans ve özellik bakımından benzer olan hedef pazarlarda verimli, etkili bir pazarlama planının geliştirilmesine yardımcı olur. Bu makale, mevcut literatür ve

örnek olay incelemesi aracılığıyla öykülerin bölümlenmesine, görselleştirilmesine ve eleştirel analizine odaklanmaktadır. Süreç hakkında fikir verir ve bulgulara dayalı önerilerde bulunur.

1.2.1. Segmentasyon, Hedefleme ve Konumlandırmanın Eleştirel Analizi (STP)

PR Smith'in (2013) belirttiği gibi segmentasyon, pazarlama ve pazarlamanın stratejik planlama çerçevelerinin bir parçasıdır. STP, satıcıların rakiplerinden daha iyi memnuniyet elde etmelerine yardımcı olabilecek bir plan oluşturmak için kullanılır. Pyo'ya (2015) göre örgütün dayanıklılık gücünü artırmak için iç ve dış faktörler analiz edilmektedir. Daha sonra en uygun pazar segmentini seçmek için bu pazar kümelerini kullanmak. Seçilen segment, işletmenin hedefi olarak kabul edilir. Konumlandırma aşamasında bu hedef pazarlarda farklı güç aralıklarında bazı değişiklikler yapılabilir. Pazar segmentleri sınırlı seçim kriterlerine göre seçilir ve daha sonra hedeflenen müşteriler bu segmentler arasından seçilir. Sürecin üstün kapsamlılığını sağlamak için her bir segmentasyon, pazarlama ve strateji bölünebilir.

1.2.3. Pazar Segmentasyonu

Segmentasyon, hedef pazarı nasıl tanımladığımıza ilişkin bir süreçtir. Kuruluşlar her pazara sundukları teklifler hakkında pazarlamayı temel alarak kararlar verirler. Hizmet sunumu için hangi pazarın seçileceğine ilişkin bu kararın stratejisinin tasarlanması hayati bir rol oynamaktadır (Drummond ve Ensor, 2005). Bunlar aslında bölüm tanımlayıcıları olarak adlandırılabilecek bağımsız değişkenler gerektiren sunulan argümanlardır (Pyo, 2015). Programlama kuruluşlarının segmentasyon çalışmaları tanımlayıcılara (yaş, cinsiyet, gelir, sosyal sınıf, din, eğitim düzeyi) göre yapılmaktadır. Ancak tanımlayıcılar genellikle insanların bir şeyi neden satın aldığını açıklamaz. Kozmetikler kadınlara yönelik olabilir ancak her birinin farklı özellikleri vardır. Öte yandan segmentasyonun temeli, bloklara neden belirli bir yol verildiğini (değerlerine ve sonuçlarına göre) kapsamlı bir şekilde açıklamaktır. Değerler bir kişi için neyin gerekli olduğunu temsil eder ve inançlarla birlikte tüketimimizi belirler (Barrett Değer Merkezi, 2019). Bir kişinin öncelikli ilgi alanı spor ise muhtemelen bir spor kanalını izlemeyi tercih edecektir.

Segmentasyon genellikle tek değişkenli olarak yapılır ancak firma için sahip olabileceği sınırların bir miktar faydası vardır (Hassan ve; Craft, 2010). Daha rafine bir bölümleme istiyorsak çok boyutlu bölümlendirmenin ayarlanması gerekir (Drummond ve Ensor 2005). Performansı etkileyen çeşitli sosyal, kişisel, psikolojik ve durumsal faktörler bir araya getirilmiştir. Bu içeriğin dahil edilmesi, işlem karar verme sürecine bütünsel bir bakış sağlayan bir segment profili oluşturulmasına yardımcı olur.

1.2.4. Ortaya Çıkan Segmentlerin Profillerini Geliştirmek

Drummond ve Ensor'a (2005) göre terörist profillerinin oluşturulmasında faydalı olan üç önemli değişken vardır. Bunlar sosyoekonomik, demografik ve bakanlık olarak ayrılabilir. Bunlar pazarlamacı için daha pratik önlemlerdir. Ancak tüketicilerin kendileri hakkında sunulan teklifleri satın alma olasılıkları daha yüksektir (Whelan ve Davies, 2006). (Garretson vd., 2012)'ye göre bir yapının kendilik algısı ile satın alma süreci arasında açık bir bağlantı noktası vardır. Bu, tercih edilen markanın satın alma kararının kişinin kişiliğini yansıtacağı anlamına gelir. Bu nedenle hile yapan kişinin kişiliğini oluşturmak, kişilik yapısını sosyo-ekonomik ve demografik özelliklerle birleştirerek anlamlı bir bakış açısı ortaya çıkarmak için etkili bir segmentasyon yöntemidir.

Hubspot'a göre, "Alıcı kişiliği, ideal müşterinizin pazar araştırmasına ve mevcut müşterilerinizle gerçek iletişime dayalı yarı kişilik temsilidir" (Kusinitz, 2018). Ancak bu temsilin kapsamlı bir incelemeye dayanması gerekir. Kosaka (2019), bir kahvehanenin pazarlama etkinliğini anlamada yardımcı olabilecek hayali Pazarlama fırsatlarına bir örnek sunuyor. Temel defterlerden biri olan üniversiteye giden bir öğrencidir. Yoğun bir günlük programı olan kaygısız bir üniversite öğrencisidir. Para harcama konusunda çok temkinlidir, bu nedenle kuponlar ve fırsatlarla her zaman ilgilenir. Yoğun bir haftanın ardından dinlenmek için serin, konforlu ve dinlendirici bir atmosfere sahip, sessiz ve düzenli bir yeri tercih ediyor. Twitter, Instagram ve Pinterest'te aktif olduğu için sosyal medyada kullanılıyor. Tüm bu bilgiler ürünü, süreçlerini, tanıtım hizmetini ona uyarlamak için çok faydalıdır. Diğer bazı kişilik örnekleri, bir pazar profili oluşturmanın etkili bir pazarlama karması geliştirmeye nasıl yardımcı olabileceğini anlamada faydalıdır.

1.3. Hedefleme

Net boyutlara ve segment çekiciliğine sahip organizasyonel yetenek yaratmak, STP sürecinin kritik bir aşamasıdır (Drummond ve Ensor, 2005). Kuruluşlar güçlü varlıkları ve tasarrufları geniş bir düzeyde tutabilmektedir. Yönetim, rekabet avantajına sahip olduğu segmenti yaratmanın temelini atar. Müşteriyi memnun etme yeteneği karşılaştırmalı olarak değerlendirilir.

Temel değişiklik belirlendikten sonra hedef segmentlerin gücü, segmentlerin çekiciliğiyle birleştirilir. Kabuk dolaylı olarak politika matrisi aracılığıyla yapılabilir. Yatay eksen, segmentleri çekiciliklerine göre, dikey eksenler ise dağıtım kapasitesine göre bölümlere ayırmak için kullanılabilir. Yönetim, her bir bölümün çekiciliğine ve bunları sunma yeteneğine göre hangi bölümlerin uygun olduğunu değerlendirir. Şekil 3'te B, kutunun içinde

konumlandırılmaya en uygun hedef segmenttir; bu sadece Yatay eksende en çekici olan değil, aynı zamanda şirket yetkinliğine de güçlü bir şekilde uyan hedef segmenttir. Kuruluş öncelikle bu segmenti hedeflemelidir. A Segmenti çekici olduğu için ikinci en iyi hedef olabilir, ancak bu konuda yalnızca ortalama yeterliliğe sahiptir. Burada D ve C segmentleri hedeflemeye en az uygun segmentlerdir.

Pazar segmentini seçmek için dört yaklaşım vardır.

1.3.1. Farklılaşmamış Pazarlama

Farklılaşmamış pazarlama stratejisi, bir kuruluşun sunduklarını tüm pazara sunacağı ve herkesin satın almasını sağlamaya çalışacağı yerdir. Buna kitle pazarlaması da denilmektedir (Hooley, Piercy, and Nicoulaud 2008). Byron Sharp, medya genelinde aynı pazarlama kadar avantajlı olan büyük yatırımların zihinsel kullanılabilirliği en üst düzeye çıkarmaya yardımcı olduğunu ve penetrasyonu artırdığını öne sürmektedir (The Brand Gym, 2016; Pazarlama Haftası, 2018). Coca Cola, kitlesel pazarlamaya iyi bir örnektir. Pazarlama Direktörü Marcos de Quinto, "Coca-Cola'nın herkes için olduğunu pekiştiriyoruz" (Coca Cola Company, 2016) dedi. Bununla birlikte, sağlık bilincine sahip insanlar için diyet kola gibi belirli ürünler için niş pazarlama da kullanılmaktadır.

1.3.2. Farklılaştırılmış Pazarlama

Farklılaştırılmış pazarlama, özel ihtiyaçlarını ve isteklerini yerine getirmek için farklı bir tüketici grubuna hizmet etmek için kullanılmaktadır (Turkensteen et al. 2011). Kuruluşlar, ürün ve hizmetlerini segmentlere göre uyarlar ve onlara gider. Birkaç küçük ekonomiyi içerir ve en uygun olanı ile onları hedeflemek için gereken maliyetler arasında bir denge vardır. Soru şu ki, tüm terzilik buna değer mi ve bütçemiz ve yeteneklerimiz var mı? Diş macunu üreticisi Colgate, Colgate Total, Sensitive ve White gibi ürünlerinde fayda temelli farklılaşma sunmaktadır (Colgate, 2019).

1.3.3. Odaklanmış Pazarlama

Odaklanmış pazarlama, farklılaştırılmış pazarlamanın tam tersidir. Bu stratejide şirketin bir bölümü hedef ve ihtiyaçları tam olarak karşılayacak ürünler sunmaktadır. Bazı endüstriler için uygundur:

Çoğu şirket ya farklılaştırılmamış pazarlamaya odaklanır ya da

1-2 veya 3 segmente odaklanır. (Cahill, 1997).

1.3.4. Özelleştirilmiş Pazarlama

Liste pazarlaması, her müşteriyi bağımsız bir pazar olarak hedeflemek ve pazarlama karmasını kendine özgü bir şekilde seçmekle sınırlıdır (Ge, 2012). Haier'in özelleştirilmiş buzdolabı, işin tasarımının ve kapsamlı süreçlerin ürün tasarımıyla harmanlanabildiği bu tür pazarlamanın iyi bir örneğidir.

1.4. Konumlandırma

Konumlandırma, seçilen pazar bölümünde organizasyon için rekabet avantajı yaratmak için sağlayabileceği değer teklifinin analiz edilmesini veya anlaşılmasını içerir (Hooley ve; Greenley, 2005). Kuruluşlar, sundukları ürünler ile hedef segmentin özellikleri arasındaki en uygun konuma karar verirler. Pazardaki konumlandırma net olmalı, performans müşteriyi tatmin etmeye yeterli olmalı, zamana yaymalı ve güvenilir olarak algılanmalıdır (Jobber, 2010).

Farklı şirketler farklı modeller ve çözümler kullanıyor. Giyim perakendecisi Zara, kendisini orta sınıf için uygun fiyatlarla yüksek kaliteli bir moda markası olarak konumlandırdı. Konumlandırma mükemmel, Extreme ekseni kalite, dikey eksen ise fiyattır, Zara en sağda ve orta-üst seviyede yer almaktadır. Hem orta kaliteyi hem de fiyatı temsil eden H&M ortada yer alırken, GAP pahalı bir marka olarak zirvede yer alıyor. Özellikleri GAP'a göre Zara daha ucuz ama daha kaliteli. Şirketin 'Modayı demokratikleştirmek' sloganında da belirtildiği gibi, tarihinin temeli budur.

Keller, başka bir kişiye dört kayıtla bir yaklaşım sunmaktadır (Keller, 2014). örnekler örnek referans çerçeveleridir. İkinci terim, güçlü marka birliği terimi fark noktalarıdır (POD'lar) ve üçüncü terim ise denklik noktalarıdır (POP'lar). Dördüncüsü, bir markanın özünü temsil eden Mantra veya straplez serisidir. Zara'yı örnek alırsak 'Modanın demokratikleşmesi'. Fiyat ve Kalitede iki nokta fark.

Bir kuruluş, markalaşma çabalarının ve farklılaşmanın bir parçası olarak konumunu düzenli olarak duyurmalıdır (Aaker ve Joachimsthaler, 2000). Pazarlama karması, tüm tekliflerde promosyona odaklanmalıdır. Marka, pazarlama karması ve pazarlama iletişiminin birleşimidir. Markanın benzersiz müşteri algısını tanımlayıp şekillendirdiği için aktif olarak yapılabilir (Kalafatis ve ark. 2000). Müşterilerle bilgisayar üzerinden aynı dilde iletişim kurmak gerekiyor. Marka, logo, reklam, web sitesi ve sloganın hedeflenen segmentle uyumlu olması gerekmektedir. Bir ürün yelpazesi sloganı, markanın neyi temsil ettiğini açıkça belirtmelidir.

'Hayal edilebiliyorsa, yaratılabilir' özel kimya şirketi Stahl'ın sloganıdır. Şirket düzenli olarak sürdürülebilir bir gelecek hakkında iletişim kuruyor ve sürdürülebilir ürün geliştirme ve inovasyona odaklanıyor. "Stahl şirket değerleri hayal gücü, sorumluluk, inisiyatif ve işbirliğidir". Şirket, sürdürülebilir ve sorumlu bir pazar lideri olarak görülmek istiyor ve sürdürülebilirliği öne çıkarıyor. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ve 17. Birleşmiş Milletler sürdürülebilirlik hedefine uygunluğu, kararlılığının bir göstergesidir (Stahl.com, 2018).

Segmentasyon, kuruluşlar tarafından en uygun para birimlerini bulmak ve ihtiyaçlarını karşılayacak uygun pazarlama karmasını sağlamak ve rekabet avantajı yaratmak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Birçok kişi tarafından bu geçerli bir strateji olarak görülse de, pazar segmentleri oluşturma ve belirli bir pazarlama karması oluşturma yeteneği, ölçek ekonomisine, bireysel pazarlama karışımları oluşturmanın maliyetine ve segmentlerin homojenliğine bağlıdır. Uygun olmadığı durumlar da vardır. Örneğin, dağıtımlar homojense ve benzer bir ürün teklifi tüm pazara hitap edebiliyorsa veya segmentasyon oluşturma ve planlama maliyeti beklenen uzun vadeli faydalardan daha yüksekse (Hooley, Piercy ve Nicoulaud 2008). Bunun bir örneği, ürünün homojen olduğu petrol endüstrisidir. Havacılık sektörü, farklı pazarların olduğu ancak ayrı ürünler yaratmanın araştırma ve geliştirme maliyetinin, üretilebilecek faydadan daha ağır bastığı bir başka örnektir.

1.5. Endüstriye Hedefleme ve Konumlandırma Uygulaması

Sony VAIO Vaka Analizi - Sony VAIO'nun piyasaya sürülmesiyle şirket, üst düzey pazar segmentini hedef aldı (Grayson &; Waikar, 2016). Tasarımı ve stili, yüksek parlaklığı seven müşterilere yöneliktir. Sony VAIO dizüstü bilgisayarın piyasaya sürülmesine kadar tüm rakipler basit özellikler ve kompakt özellikler sunuyordu. Mevcut renkler yalnızca siyah, gri ve ağırdı. Şirket, VAIO'yu yüksek fiyatlı, yüksek kaliteli bir dizüstü bilgisayar olarak konumlandırdı. Güzel tasarlanmış bir dizüstü bilgisayar, statü kazanmak için duygusal bir çekicilik yarattı. Ancak yüksek fiyatlar onu kitlesel pazara ayırdı. VAIO'nun çeşitli modelleri olmasına rağmen hepsinin fiyatı dizüstü bilgisayarların ortalama fiyatından daha yüksektir.

VAIO'nun yazılımı aracılığıyla işlevsel farklılık da yaratıldı. Rakipler yazılımı olmayan ürünler satıyorlardı ve yazılımı satın alıp kurmaya istekliydiler. Sony, müzik ve fotoğraf düzenleme gibi multimedya avantajları sağlayan önceden yüklenmiş yazılımlara sahip dizüstü bilgisayarlar sundu. Sony aynı zamanda kendisini en iyi entegre müzik kayıt şirketlerinden biri olarak da kanıtlamıştır (Anon, 2014). Akıllı telefonlar için tüketicinin Sony Music'ten şarkı indirmesine olanak tanıyan 'Sony Music Jive'ı başlattı. Bu hizmet aynı zamanda VAIO dizüstü bilgisayarları da kapsayacak şekilde genişletildi. Multimedya ve

yerleşik yazılıma sahip diğer ek özellikler, bireysel cihazların ilgisini çekti. Ancak aynı özellikler kurumsal alıcıları da olumsuz etkiliyor. Bir yandan, BT'nin işlevsel işlevselliğine daha fazla odaklandıkları için bu tür faydalar için fazladan ödeme yapmak istemediler. Öte yandan, VAIO'yu satın alacak olsaydı, çalışanlara standartlaştırılmış bir program paketi sağlamak için bu programları yayınlamaları gerekecekti.

VAIO ayrıca ortalama başarıya sahip birinci sınıf, üst düzey ve teknoloji meraklısı kadınları hedeflemek için aynı stratejiyle Çin'e de genişledi (Grayson &; Waikar, 2016). Çin'de VAIO, yalnızca işlevselliğe odaklanmaktan ziyade duygusal çekiciliği vurgulayarak kişiselliğe önem veriyordu. Bu, bir statü sembolü olarak geleneksel kültürel, yerel taklitçi markalar yerine VAIO'yu tercih etmeleri olarak görülüyor. Çinliler nezdindeki statü arayışları onları VAIO gibi üst düzey yabancı markalara yöneltti. Ülkenin daha sonraki nesli olan 21-35 yaş arası ve yüksek eğitimli gençler, bu tür elektronik eşyaları kendi bilgi ve kimlikleriyle kendi kullanım aracı olarak sakladılar. Ancak bu davranış Çin'deki eski nesil için geçerli değildi. Kişisel imajın elektronik satın alma ile ilişkisi Avrupa ve Kuzey Amerika'da çok derin değildir.

Maruti Ertiga Örnek Olay İncelemesi - Maruti Suzuki, 2012 yılında Ertiga'nın piyasaya sürülmesiyle MUV segmentine girdi (Rath, 2013). Maruti binek otomobil pazarında yüksek bir pazar payına sahip olmasına rağmen sadece küçük otomobil segmentinde güçlüydü ve lüks otomobil segmentinde hiçbir zaman önemli bir atılım yapamadı. Ertiga, niş UV pazarına girmek için önemli bir adımdı. Maruti, onu sedan alanı sağlayan ama aynı zamanda kompakt bir araç olarak pazarladı. (Maruti Suzuki Basın Bülteni, 2012). Maruti otomobil için yeni bir kategori yarattı ve buna LUV adını verdi. Hint Otomobil Üreticileri Derneği (SIAM) kapsamında herhangi bir gösterge mevcut değildi. Maruti Suzuki'ye göre bu terim, büyük Ticari Araçlar ve hatchback'ler arasındaki otomobili temsil ediyor. Ertiga, tüketicilerin aktif yaşam tarzını karşılamak için tasarlanmış çok amaçlı bir araçtır (Smartinvestor.business-standard.com 2010).

Maruti araştırmasını hedeflenen niş pazar segmenti üzerine yaptı. Hindistan'daki toplam 15 milyon araç sahibinden 10 milyonunun arabalarını artırmak istediği ortaya çıktı. Bu nedenle Ertiga'yı tüketicilerden gelen geri bildirimlere göre tasarladı. Araç, üst orta sınıf gelir bileşenini hedef alıyordu. Bu gruba yüksek profilli bir yaşam tarzı yaşama konusunda ilham vermek amacıyla şirket, otomobili standart otomobil sınıflandırması yerine yaşam tarzı segmentasyonuna göre kategorize etti. Ertiga bir araba olarak değil yaşam tarzını temsil eden bir araç olarak konumlandırıldı (Campaign India, 2012). Ertiga'nın pazarlama karması hem

işlevsel hem de duygusal olarak elde edilebilir. Duygusal destek, arabayı bir yaşam tarzı sembolüne bağladı. Seçilebilir seviyede araç özellikleri ve diğer faydalar hakkında iletişim yapıldı. Ertiga, büyük Hintli aileleri barındıracak şekilde tasarlanmıştır ancak daha küçük park alanlarına sığacak kadar kompakt olmalıdır (Smartinvestor.business-standard.com, 2010). Klima, hidrolik direksiyon, hava yastıkları ve kaymayı önleyici frenleme gibi özellikler sunuyordu. Ancak temel modelin tüm özelliklerini içermiyordu.

Maruti Suzuki, Ertiga'yı Hindistan'daki medya platformunda güçlü bir şekilde başlattı. Dijital platformlarda tanıtım TV reklamları, basın bültenleri ve tanıtımlar gerçekleştirebilirsiniz. Kampanyası, Ertiga'nın, iki günlük sürüş deneyiminden hafta sonu eğlence etkinliğine kadar insanların günlük anların tadını çıkarmasına nasıl yardımcı olduğunu gösteriyor. LUV, Mahindra (BT Online Bureau, 2012) tarafından "eğlence aracı" olarak adlandırılmıştır. Maruti "Hayatı LUV ile yaşa" sloganını verdi. İnsanların istediklerini yapmalarına ve hayatlarından keyif almalarına yardımcı olan bir araba olarak pazarlandı (Campaign India, 2012). Şirket, arabayı "Babamın Maruti'si" anlamına gelen "Mere Dad Ki Maruti" adlı bir tanıtım kampanyasıyla sergiledi.

Ertiga, Maruti Suzuki'nin MUV segmentindeki notlarına yardımcı olmakla kalmadı, aynı zamanda pazar payını da yeniden kazandı (BT Online Bureau, 2012). Rakiplerdeki Maruti satışları Nisan-Şubat 2013'te %5,5 oranında zorluk yaşamıştır.

Çoğu zaman kuruluşlar hedef pazarı genişletmek için demografik segmentasyon yapar. Demografik segmentasyon faydalıdır ancak alıcının motivasyonu hakkında size bilgi vermez. İnsanlar satın alma kararlarını değerlerine ve inançlarına göre verirler (Mcdonald, 2012). Demografik, coğrafya ve psikografik segmentasyonu azaltmak için uygun segmentlerin bulunması önerilir. Segment kişilerinin tanıtımını ve segment tanımlarının etkili bir şekilde yayılmasını sağlar, çünkü yalnızca üretim performansı yararlı bilgiler sağlamakla kalmaz, aynı zamanda müşteriyi daha iyi hedeflemeye yardımcı olan yetenekleri ve ilgi alanları hakkında da gerekli bilgileri sağlar. Bir kuruluş, yalnızca en çekici değil, aynı zamanda üreme gücü ve yetenekleri açısından da en uygun olan segmenti hedeflemelidir. Bu, yönlü bir politika matrisi oluşturularak elde edilir. Bir kuruluş, bir segmenti hedeflemek için gereken analiz kaynaklarına ve potansiyel faydalara dayanarak hedeflenen segmenti değiştirip değiştirmeyeceğine karar vermelidir. Ne çok az ne de çok dayanıklı olduğundan en uygun 4-5 segmentin hedeflenmesi tavsiye edilir. Ancak bu tamamen pazar, ürün türü ve organizasyon gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. Ve hiç segment oluşturmayan ve kitlesel pazarlamayı hedefleyen bazı dağıtımlar iyi bir strateji olabilir. Organizasyonlar sorunları çözmek için farklı

stratejiler benimserler, ancak orijinaller için farklı bir model olması gerekir ve bunlar şirkete rakiplerine göre belirgin bir avantaj sağlayabilir. Etkili olabilmek için her birinin açık, güvenilir ve sağlam olması gerekir. Hedef kitleye ulaşmak için marka kimliklerinin düzenli olarak iletilmesi gerekir. İletişim kurarken tekliflerin hem işlevsel hem de duygusal çekiciliğini dikkate almak faydalı olacaktır. Pazarlamayla bağlantının yanı sıra uygun bir pazarlama karması, STP stratejisinin gücü için esastır.

İKİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI VE STRATEJİK PLANLAMA

2.1. Dünyada Sivil Havacılığın Gelişimi

Uzun yıllar boyunca sadece askeri ve lojistik anlamda yaygın olarak kullanılan havacılık faaliyetleri, daha sonra toplumun tüm fertlerinin faydalanabileceği bir hizmet alanına dönüşmüştür. Bu bağlamda, sivil havacılık sektörünün ortaya çıkmasından önceki dönemde sivil havacılık hizmetlerinin yaygınlaşması ile farklılaşan farklı bir hizmet algısı ve ulaşım tercihlerinin olduğunu söylemek mümkündür.

Konunun yönetsel boyutlarına bakıldığında sivil havacılık sektörü için milat sayılabilecek nokta, 1944 yılında ICAO'nun kurulması ve sivil havacılık sektörünün tek yetkili makam olarak atanması olmuştur. ICOA, uluslararası sivil havacılık faaliyetleri için düzenleme, yönetim ve yönlendirme işlevlerine sahip uluslararası bir kuruluş haline gelmiş, aynı zamanda sivil havacılığın reel bir sektör haline gelmesi için gerekli görevlerin yerine getirilmesinde birincil sorumluluğu üstlenmiştir. Bu bağlamda, ICAO'nun öncelikli hedefi, halkın sivil havacılığa olan ihtiyaçlarını tam olarak karşılamaktır (Çetin ve ark., 2016).

Sivil havacılık hizmetlerinin yaygınlaşmasına yönelik ilk adımlar 70'li yıllarda ABD'de atılmıştır. Bundan sonra rekabet, sektör için ciddi bir konu olarak kabul edilmiştir. Buna bağlı olarak 1978 yılında sektörün serbestleşmesi hareketi ile rekabet, sivil havacılığın reel bir sektör haline gelmesini sağlamıştır. Bu süreçte, nitelikli havacılık çalışanlarının yetiştirilmesi ve teknolojinin ilerlemesi sayesinde sektör içinde bir yapı ve kimlik gelişmiştir (IATA, 2017). ABD'de yaratılan bu sektörel gelişme ilerleyen dönemde Avrupa'ya da geçti. Bu gelişmelerin uygulamaları Avrupa'da da Amerika Birleşik Devletleri'nde olduğu gibi aynı ve hatta daha iyi bir şekilde uygulanmaya başlandı. Entegrasyon sırasında Avrupa'nın süreci 1990'lı yıllarda da devam etmiş, bu entegrasyon sürecine dahil olan Avrupa ülkeleri, havacılık rejimleri ile birlikte uluslararası havacılık kurallarının yanı sıra kendi kurallarını da belirlemişlerdir. Aynı zamanda Avrupa'da yoğun olarak tecrübe edilen havayolu şirketlerinin birleşmeleri sektörün güçlenmesine yardımcı olmuştur. Bu noktada Avrupa'nın siyasi, ekonomik ve sosyal birliği sağlama çabalarının da etkisiyle Avrupa'daki çalışmaların daha yetkin hale getirildiğini gözlemledik. Bu sayede sivil havacılık sektörü, uygulama açısından tam bir yönetim anlayışına kavuşmuştur.

Genel olarak sivil havacılık sektörünün uçuş hizmetlerinin kat ettiği mesafe 2000'li yılların başından itibaren %49 oranında artmıştır (Aydın & Yıldırım, 2012).

Havacılık sektöründe, havayolu şirketlerinin yöneticilerinin müşterilerin şirket markalarına ilişkin algıları, hizmet kaliteleri, fiyat seviyeleri ve diğer konular hakkında fikir sahibi olmaları daha önemli hale gelmiştir (Caber, 2018). Havayolu işletmecilerinin müşteri memnuniyetine odaklanarak yolculara kaliteli hizmet sunmaları çok önemlidir. Böylece mevcut müşterileri koruyup yenilerini kazanabilirler ve bunun sonucunda rakipleriyle rekabet edebilir hale gelebilirler (Kazançoğlu, 2011). Fiyat ve hizmet kalitesi, rekabette havayollarının birincil silahlarıdır. Yolcular uçuşta genellikle havaalanında geçirdiklerinden daha fazla zaman harcıyorlar. Havayolu şirketleri, müşterilerini/yolcularını memnun etmek için sundukları uçak içi hizmetlerle yakından ilgilenmelidir (Chen ve ark., 2011). 2000'li yıllarda sivil havacılığın tercih edilme oranları açısından yolcuların ulaşım konusundaki fikirlerinin sivil havacılık lehine değiştiğini göstermektedir.

Kapasite ve teknolojide yeni gelişmiş uçakların üretilmesi ve sektörde rekabeti artıran özelleştirme ve ortaklıkların yaygınlaşması, sivil havacılık sektörüne olan ilginin artması için atılan adımların temelini oluşturmuştur. Bu sayede havacılığın cazibesi artarken ve müşterilerin çıkarları yoğunlaşırken, sektör ağırlıklı olarak müşteri odaklı hale gelmiştir (Forgas, Moliner, Sanchez, & Palau, 2010).

Sivil havacılık, son yüzyılda inanılmaz bir gelişim gösterdi ve dünya genelinde büyük bir öneme sahip oldu. Bu gelişim, teknolojik ilerlemeler, küreselleşme, artan seyahat talebi ve uluslararası ticaretin artması gibi birçok faktörden etkilenmiştir. Dünyada sivil havacılığın gelişimine yönelik önemli noktalar aşağıdaki gibidir:

Teknolojik İlerlemeler: Havacılık endüstrisindeki teknolojik ilerlemeler, uçakların daha güvenli, ekonomik ve verimli olmasını sağlamıştır. Motor teknolojisi, malzeme bilimi ve uçuş kontrol sistemleri gibi alanlardaki gelişmeler, uçuş güvenliğini artırmış ve uçuş maliyetlerini düşürmüştür.

Küreselleşme ve Ticaretin Artması: Küreselleşme, uluslararası ticaretin ve iş seyahatlerinin artmasına yol açmıştır. Bu da sivil havacılık endüstrisinde talebin artmasına ve daha fazla uçuşun gerçekleştirilmesine neden olmuştur.

Düşük Maliyetli Havayollarının Yükselişi: Düşük maliyetli havayolları modeli, havayolu seyahatini daha erişilebilir hale getirmiştir. Bu havayolları, düşük maliyetlerle seyahat edebilmeyi mümkün kılan ekonomik tarifeler sunarlar ve bu da sivil havacılığın yaygınlaşmasına katkıda bulunur.

Yeni Pazarlar ve Havaalanları: Yükselen ekonomilerdeki gelir artışı, yeni pazarlar ve havaalanlarının gelişimini teşvik etmiştir. Bu da sivil havacılık endüstrisinin büyümesine ve genişlemesine yol açmıştır.

Çevresel ve Sosyal Etkiler: Sivil havacılığın büyümesi, çevresel ve sosyal etkilere yol açmıştır. Uçakların karbon emisyonları, hava trafik sıkışıklığı ve havaalanı gürültüsü gibi konular, endüstrinin sürdürülebilirlik ve çevresel etki yönetimi açısından önemli zorluklarla karşı karşıya olduğunu göstermektedir.

Teknolojik Dönüşüm ve İnovasyon: Sivil havacılık endüstrisi, elektrifikasyon, otonom uçuş, hibrit motorlar ve uçan araçlar gibi alanlarda devrim niteliğinde teknolojik dönüşümlerle karşı karşıyadır. Bu inovasyonlar, havacılık endüstrisinin geleceğini şekillendirecek ve daha sürdürülebilir ve verimli bir şekilde işlemesine yardımcı olacaktır.

Bu faktörlerin bir araya gelmesi, sivil havacılığın son yıllarda yaşadığı hızlı büyümeyi ve değişimi açıklar. Bu endüstri, ekonomik kalkınmaya, küresel bağlantılara ve insanların hayatlarını şekillendiren birçok farklı alana önemli katkılarda bulunmaktadır.

2.2. Türkiye'de Sivil Havacılık

Osmanlı İmparatorluğu döneminde Türk havacılık faaliyetleri ilk olarak ordu ile sınırlandırılmıştır. 1911-1912 Trablusgarp Savaşı'nda İtalyanların saldırısına uğrayan Osmanlı Devleti, havacılığın gerekliliğini fark etmiş ve ilk askeri havacılığını başlatmıştır. Program. Türkiye'de ilk sivil havacılık faaliyetleri 1912 yılında Sefaköy'de Atatürk Havalimanı yakınında iki hangar ve olanaklardan oluşan küçük bir kare ile başlamıştır. 1925 yılında Türk Hava Kurumu adını alan Türk Tayyare Birliği, Türk havacılığının kurumsal altyapısını oluşturmuştur (Korul ve Küçükönal, 2003: 24-25).

1933 yılında beş uçaklık bir filo ile Türk Hava Postası'nın kurulması, sivil hava taşımacılığının başlangıcı oldu. On yıllık Devlet Mülkiyet İdaresi'nden sonra, Türkiye Cumhuriyeti Savunma Bakanlığı'na bağlı havayolları kuruldu. Bu kurumlar, Türkiye'de havacılığın büyümesini desteklemek amacıyla devlet tarafından sertifikalandırılmış bir sivil havayolu şirketi kurdular. Daha sonra bu kurum, halen varlığını sürdüren Türk Hava Yolları'nın temelini oluşturmuştur (Bolayırlı, 2000: 8).

Bu dönemde özel teşebbüsler de kurulmaya başlandı. 1935 yılında büyük bir Türk havacısı olan Nuri Demirağ, İstanbul Beşiktaş'ta uçak fabrikasını, Sivas Divriği'nde uçak ve motor fabrikasını, havaalanını ve İstanbul'da "Gökyüzü Okulu"nu kurdu. 1940'ların

ortalarında, devlet ve özel sektör birlikte Avrupa'nın en büyük 3. hava endüstrisi haline geldi. "Türk Hava Kurumu" Kayseri ve Etimesgut'ta uçak ve motor geliştirirken, Nuri Demirağ tamamen Türk mühendis ve çalışanlarını kullanarak ilk Türk tipi yolcu uçağını yarattı. 1938 yılında Nu/D-38 yolcu uçağı Avrupa A Sınıfı yolcu uçağı kategorisinde birincilik kazandı. (Saldıraner, 1992: 33).

Türkiye'nin etkileyici sivil havacılık gelişimi II. Dünya Savaşı'ndan sonra başladı. Bu süre zarfında hem uçak modernizasyonuna hem de yeni havalimanlarının geliştirilmesine öncelik verildi. Bayındırlık Bakanlığı, 1949'da Havaalanları Bürosu'nu kurdu. 1956 yılında kanunla kurulan Devlet Hava Meydanları İşletmesi, havalimanlarının işletilmesinden ve uçuş emniyetinin sağlanmasından sorumluydu (Sezgin, 1991: 47).

Sivil Havacılık Otoritesi Başkanlığı, uluslararası havacılık yasalarına uygunluğu sağlamak ve Türkiye'deki sivil havacılık faaliyetlerini düzenlemek ve denetlemek amacıyla 1954 yılında kurulmuştur. Türk Hava Yolları, 1956'daki yeniden yapılanmadan sonra ülkenin tek ticari taşıyıcısı olarak faaliyet göstermeye devam etti (Saldıraner, 1992: 33).

Türk Hava Yolları, 1958-1983 yılları arasında F-27, Viscount, DC-9, DC-10, B707 ve B727 tipi uçaklardan oluşan filosuyla ülkenin iç ve dış hat uçuşlarında tek taşıyıcısıydı. Hava Hizmetleri A.Ş. ve özel bir şirket olan Çelebi Hava Servisi AŞ, 1958 yılında Türk Hava Yolları ve yabancı havacılık işletmecilerine yer hizmetleri ve ikram hizmetleri sunmak amacıyla kurulmuştur. Havaş, yer hizmetleri ile tanınırken, ikram bölümü 1987 yılında USAŞ adı altında özelleştirilmiştir (Cam, 2018: 44).

2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu'nun 1983 yılında yürürlüğe girmesiyle birlikte, Türk sivil havacılığı özellikle 1980'li yılların ikinci yarısında önemli bir büyüme kaydetmiştir. Bu süre zarfında Türk Hava Yolları, büyüme stratejisinin bir parçası olarak filosunu modernize etmeye ve standart hale getirmeye başladı ve iç hat uçuşlarına göre daha uygun maliyetli olan yurt dışı uçuşlara odaklanarak hizmet standartlarını artırmayı hedefledi.

2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu'nda yapılan değişiklikten sonra özel havayolu işletmelerinin de ülkede örgütlenmesine ve faaliyet göstermesine izin verildi. Buna bağlı olarak özel havayollarının sayısı artırıldı ve ardından filo kapasiteleri ve pazar payları önemli ölçüde arttı.

Bununla birlikte, bazı özel havayolları, işletme sermayesi eksikliği, eski uçaklarla çalışmanın dezavantajları, yetersiz bakım ve onarım ve diğer altyapı tesisleri ve operasyonlarının her seviyesinde kalifiye personel temininde zorluklar dahil olmak üzere çok

sayıda zorlukla karşı karşıya kaldı. Ayrıca, sektörden yardım almadıkları için iflas ettiler ve faaliyetlerini hızla durdurdular (Korul ve Küçükönal, 2003: 25).

STOL (Short Distance Take-off and Landing) gibi küçük havalimanları, 1980'lerin sonunda yerel yönetim katkılarıyla inşa edilmeye başlandı. 19 Kasım 1986'da Genelkurmay Başkanlığı ile Ulaştırma Bakanlığı arasında askeri havaalanlarının sivil hava taşımacılığına açılması için bir protokol imzalanmıştır (Servantie, 2015: 7 -8).

1990 yılında yaşanan Körfez Krizi ve ardından yaşanan sıcak savaş, 1990 yılının ilk yarısına kadar büyümeye devam eden sektöre zarar vermiştir. Sektör, 1991 yılında, çoğunlukla yüksek sigorta maliyeti ve rezervasyonlardaki önemli artıştan kaynaklanan bir düşüş yaşadı ve uçuş iptalleri. Ancak 1992'de havacılık sektörü bir toparlanma gördü ve gelişme 1997'ye kadar devam etti. (DPT, 2001: 43).

Türk havacılığı, 1998 yılında Uzak Doğu ülkelerinin hava taşımacılığı sektöründe yaşadığı ekonomik krizden olumsuz etkilenmiştir. Bu istenmeyen sonuçlara karşı koymak için havayolu şirketleri faaliyetlerini yeniden düzenleyerek, personel çıkararak ve filolarını yeniden planlayarak hayatta kalmaya çalıştılar. Bu dönemde Türk Hava Yolları'nın özelleştirilmesi gündeme gelmiştir (Cam, 2018: 47).

2000'li yıllarda Türk sivil havacılığı yeni havayolları ve düzenlemelerle önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Özellikle pazardaki serbestleşme ile birlikte yeni havayolları kurulmuş, dış ve iç hat uçuşlarının kapasitesi önemli ölçüde artmıştır.

2001 yılında değiştirilen Türk Sivil Havacılık Kanunu, Türk Hava Yolları dışındaki özel şirketlerin sivil havacılık faaliyetlerinde bulunmasına izin vermiş ve bu şirketler ücret belirleme özgürlüğüne kavuşmuştur. 2003 yılında çıkarılan yönetmelikler iç hatlarda da rekabeti artırmış, fiyatlar düşerken hizmet kalitesi artmıştır. 2003 yılında çıkarılan ve özel havayollarının iç hat uçuşu yapmasına izin veren yönetmelik, Türk sivil havacılık tarihinde bir kırılma noktası oldu. 2003'ten sonra hava taşımacılığı rekabetçi bir pazar yapısına, hizmet kalitesinin artmasına ve fiyatların düşmesine neden oldu. Talebi karşılamak için Türk Hava Meydanları İşletmesi, 2003 yılında 55 milyon olan yolcu kapasitesini 2012 yılında 185 milyona çıkardı. Küresel piyasayı serbestleştirme hareketi, hava taşımacılığı sektörü için de yeni bir dönem başlattı. Tüm bu gelişmeler rekabet seviyesini artırdı. Türk havayolu şirketlerinin yeni döneme girebilmesi için iç pazarın rekabetçi olması gerekiyordu ve uluslararası havayolu ittifaklarına katılım şarttı. Nitekim Türk Hava Yolları dışındaki şirketlerin iç hat uçuşlarını satın almasıyla rekabet ve hizmet kalitesi arttı ve fiyatlar düştü. Ancak Türkiye'de AB ve ABD'den farklı olarak hava taşımacılığı sektöründe rekabet

hukukunun uygulanmasına ilişkin özel bir düzenleme bulunmamaktadır. Türk sivil havacılığının serbestleştirilmesi sürecinde, Türk Hava Yolları'nın hizmet standartlarının modernizasyonu ve yükseltilmesinin yanı sıra, özel havayollarının sayısı, filo kapasitesi ve bu alandaki payları önemli ölçüde artmıştır. Kuşkusuz bu gelişmeleri sürdürebilmek ve küresel pazarda rekabet edebilmek için kalitenin artırılması çok önemliydi havacılık sektöründe eğitim ve yeni yatırımlar yapmak (Sarıbaş ve Tekiner, 2015).

Türkiye'de sivil havacılık, son yıllarda hızlı bir şekilde gelişen ve büyüyen bir sektördür. Ülkenin coğrafi konumu ve ekonomik büyümesi, havacılık endüstrisinin genişlemesini ve çeşitlenmesini desteklemiştir. Türkiye'deki sivil havacılık sektörünün önemli yönleri:

Uçuş Ağının Genişlemesi: Türkiye, dünya genelinde birçok destinasyona hava trafiği sağlayan önemli bir havacılık merkezidir. Türk Hava Yolları (THY) gibi büyük havayolu şirketleri, dünya genelinde birçok noktaya uçuşlar düzenlerken, düşük maliyetli havayolları da uluslararası ve iç hatlarda genişlemektedir.

Artan Hava Yolcu Sayısı: Türkiye'de hava yolcu trafiği hızla artmaktadır. İç hatlarda seyahat eden yolcu sayısı yanında dış hatlardaki yolcu sayısı da artış göstermektedir. Turizmin gelişmesi, iş seyahatlerinin artması ve Türkiye'nin küresel olarak daha fazla konuma gelmesi, bu artışta etkili olmuştur.

Havalimanı Altyapısının Gelişimi: Türkiye, son yıllarda havalimanı altyapısını genişletmek ve modernleştirmek için büyük yatırımlar yapmıştır. İstanbul Havalimanı gibi büyük ve modern tesisler, Türkiye'nin uluslararası havacılık arenasındaki önemini artırmıştır.

Havacılık Endüstrisinin Katma Değerli Üretimi: Türkiye, havacılık endüstrisinde katma değerli üretim yapabilen bir ülke konumundadır. Türk havacılık şirketleri, uçak parçaları, bileşenler ve hizmetler sağlayarak küresel havacılık endüstrisine katkıda bulunmaktadır.

Eğitim ve Ar-Ge Faaliyetleri: Türkiye, havacılık alanında eğitim ve Ar-Ge faaliyetlerine de önem vermektedir. Üniversitelerde havacılık mühendisliği programları bulunmakta ve Ar-Ge merkezleri, havacılık teknolojilerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Turizm ve Ekonomik Büyümeyle Bağlantı: Türkiye'nin turizm potansiyeli ve ekonomik büyümesi, sivil havacılık sektörünün büyümesine katkıda bulunmuştur. Ülkeye

gelen turistlerin artması, havayolu şirketlerinin destinasyonlarını genişletmesine ve sivil havacılık sektörünün genel olarak büyümesine yol açmıştır.

Türkiye'deki sivil havacılık sektörü, önemli bir potansiyele sahip olmakla birlikte, rekabetin de yoğun olduğu bir alandır. Hızla büyüyen bu sektör, ekonomik kalkınmaya ve istihdama katkıda bulunurken, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve çevresel etkiler gibi konularda da dikkate alınması gereken zorluklarla karşı karşıyadır.

Havacılık ve havalimanı endüstrilerinin yeni gelişmeler ve yatırımlar sayesinde önümüzdeki on yılda her zamankinden daha hızlı büyümesi bekleniyor. Havacılıkta mevcut hizmet ve malların çeşitliliği, kısmen uygulanan süreçler ve kurallar nedeniyle son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. 2016 yılı sonu itibariyle Türkiye'de sivil havacılığın durumu şu şekilde özetlenebilir:

Elli beş havaalanı,

On üçü havayolu kuruluşu olmak üzere 156 havacılık şirketi,

540 uçak, 231 hava taksi, 237 balon, 347 uçak şık havacılık firmalarında, altmış iki uçak zirai ilaçlama firmalarında olmak üzere 1.417 uçak,

29 uçuş (ve tip) eğitim kurumu, seksen yenileme kuruluşu,

Bölge içinde 191.716 personel,

Sanayi cirosu 23,4 milyar dolar,

100.365 koltuk ve 1.821.600 kg kargo kapasitesi,

Yedi iç hat merkezi, elli beş iç hat uçuş faktörü ve denizaşırı 286 küresel uçuş faktörü

Havayolu ziyaretçileri ve eşya taşımacılığında önemli gelişmeler yaşanırken, hava yollarının tüm şehirlerde olduğu ve yeni açılan izlerin her biri iç ve dış hatlarda olduğu gerçeği ortaya çıktı. 2016 yılı sonu itibariyle Türkiye'de sivil havacılık bölgesi içinde yolcu ve yük taşımacılığı veya ticari yük taşımacılığı yapmak üzere kayıtlı on üç havayolu kuruluşu bulunmaktadır. Havayolu kuruluşlarının uçak sayısı önceki 12 aya göre 540'a ulaştı. Uçakların beş yüz on beşi yolcu uçağı, 25 adedi kargo uçağıdır. Havayolu filosunun toplam koltuk potansiyeli 100.365, kargo uçaklarının toplam taşıma potansiyeli ise 1.821.600 kg'dır. Global marka değerleme kuruluşu Brand Finance'in araştırmalarına göre Türk Hava Yolları, 2016 yılında Türkiye'nin "en değerli markası" oldu. Ayrıca Türk Hava Yolları, Skytrax skor kuruluşuna göre 2011-2016 yılları arasında 6 yıl üst üste "Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi" seçildi.

Yeni İstanbul Havalimanı, Atatürk ve Sabiha Gökçen Havalimanları'ndan sonra İstanbul'un üçüncü uluslararası havalimanıdır. Dünyanın en büyük havalimanı olması beklenen yeni havalimanı, altı piste ve 150 milyon yolcu kapasitesine sahip olacak ve 200 milyona kadar genişleme potansiyeline sahip olacak. Havalimanından uçan 150 havayolu şirketi 350'den fazla yabancı destinasyona hizmet verecek. Türkiye'nin üstün coğrafi konumu ve yeni havalimanının bölgeye getireceği ek trafik göz önüne alındığında, İstanbul'un Avrupa'nın en önemli uluslararası havacılık merkezi olacağı açıktır. Bu tahmin, Türk Hava Yolları ve diğer özel Türk havayollarının, uluslararası ağlarından tam olarak yararlanabilmeleri için bölgedeki destinasyonları genişletme stratejileri geliştirmeleri için önemli bir motivasyon kaynağıdır. İstanbul Havalimanı, Türkiye'nin en büyük altyapı projesidir ve havalimanının Türkiye ekonomisi üzerinde de önemli bir etkisi olacağı kesindir. Ekonomik etki araştırma raporuna göre, yeni havalimanı tam faaliyete geçtikten sonra 100.000 doğrudan ve 150.000 dolaylı iş üreterek kişi başına düşen milli gelire yüzde 4,89 katkıda bulunacak. Raporda ayrıca turizm endüstrisine de 7 milyar dolar katkıda bulunacağı varsayılıyor. (Aksoy, C. ve Dursun, O. 2018)

2.3. Havayolu İş Modellerinin Strateji Alanında Önemi

Havayolu işletme modelleri ile ilgili literatürde farklı çalışmalarda farklı sınıflandırmalarla karşılaşmak mümkündür. Havayolu taşımacılığının iş modelleri tam hizmet, düşük maliyetli, bölgesel, charter ve ticari havacılık (hava taksi) olarak sınıflandırılabilir. (Koch, 2010: 154). Diğer bir sınıflandırma ise tam hizmet, düşük maliyetli ve bölgesel havayolları şeklindedir. Havayolu iş modellerinin sınıflandırılmasında olduğu gibi, bu iş modellerinin tanımlanması konusunda da bir fikir birliği yoktur. Örneğin, aynı iş modeli farklı kaynaklarda tam hizmet, ağ, tam hizmet ağ taşıyıcısı, geleneksel, bayrak taşıyıcı veya eski olarak adlandırılır (McKnight, 2010: 46).

Ticari havayollarının sınıflandırılması ile ilgili yapılan çalışmalarda, farklı sınıflandırmaların ve modellerin belirlendiği anlaşılmaktadır. Bu sınıflandırmalar, büyük ağ taşıyıcılarından özel jetlere, charter havayollarından bölgesel havayollarına kadar farklılık gösterir.

Klemm ve Klemm tarafından yapılan çalışmada. al., "İş Modeli Kanvası ve Kümeleme Algoritmaları" kullanılarak bir sınıflandırma oluşturulmuştur. Sonuç olarak, "yedi havayolu işletmesi model kümeleri" oluşturuldu. Bu model ile 42 havayolu incelenmiş ve özellikleri Tablo 2.1'de belirtilmiştir (Klemm ve diğerleri, 2018).

Tablo 2.1. Kümeleme Analizi Sonuçları (Klemm vd., 2015)

Küme	Tanım	Havayolları
Noktadan noktaya düşük maliyetli taşıyıcı	Homojen filo	Ryanair, easyJet, Vueling, Azul
	Düşük hizmet oryantasyonu	
	Düşük işletme maliyetleri	
	Noktadan noktaya	
	Güçlü pazar konumu	
Hub-and-spoke düşük maliyetli taşıyıcı	Homojen filo	Güneybatı Havayolları, Cebu Pasifik, Air Asia, Aer Lingus, Scoot, Jetstar
	Düşük hizmet oryantasyonu	
	Düşük işletme maliyeti	
	Hub-and-spoke (merkez-uç özelliği)	
	Bazı uzun mesafeli uçuşlar	
Küresel hibrit taşıyıcı	Ne düşük maliyetli ne de ağ taşıyıcısı	Air Berlin, China Eastern, Hainan Hava Yolları
	Hub-and-spoke ve point-to-point	
	Güçlü rekabet	
	Yüksek işletme maliyeti	
Orta büyüklükte ağ operatörü	Sağlam finansal piyasa konumu	Türk Hava Yolları, Virgin Atlantic, Iberia
	Uzun mesafeli uçuşlar	
	Hub-and-spoke (merkez-uç özelliği)	
	Büyük boyutlu ağ taşıyıcısına benzer	
Küresel niş pazar ağı taşıyıcısı	Güçlü pazar konumu	Finnair, TAP, Avianca, Güney Afrika Havayolları, Air New Zealand, Aeroflot
	Hub-and-spoke (merkez-uç özelliği)	
	Niş pazara hizmet vermek	
	Stratejik coğrafi konum	
	Düşük bölgesel rekabet	
Yüksek kaliteli ağ taşıyıcısı	Yüksek hizmet seviyesi	İngiliz Havayolları, Emirates, Etihad, JAL, ANA, Singapur Havayolları, Thai
	Büyük uçak	
	Düşük frekans	

	Yüksek işletme maliyeti Günde 24 saate kadar hub çalışma saatleri	Havayolları, Malezya Havayolları, Kore Hava
Büyük boyutlu ağ taşıyıcısı	Heterojen filo	United Airlines, Katar, China Southern, Lufthansa, Cathay Pacific, Air China, American Airlines, Delta Airlines, Air Fransa, Qantas, KLM
	Geniş rotalı ağ	
	Hub-uç veya çok hub'lı bağlantı	
	Yüksek işletme maliyeti Yüksek rekabet	

Ancak sektöre ve literatüre bakıldığında sınıflandırmanın "Düşük maliyetli ve Tam hizmet ağ taşıyıcısı" olarak iki ana grup altında kurgulandığı görülmektedir. Diğer modeller ise bu iki ana grup altında veya bu modellerin karışımı olarak sıralanabilir.

2.3.1. Tam Hizmet Taşıyıcıları (FSC)

Eski Taşıyıcılar, Ulusal Bayrak Taşıyıcıları veya Geleneksel Havayolları, sektördeki FSC'lerin tanımı olarak görülebilir.

Tam hizmet veren bir taşıyıcı, tipik olarak geleneksel, ulusal bir bayrak taşıyıcısı veya büyük bir havayolu şirketidir. Geniş bir uçuş ağına sahiptir; bu nedenle tam hizmet ağ taşıyıcısı olarak da adlandırılır. Bir havayolunun sağlayabileceği tüm hizmetlere sahiptir (Koch, 2010: 156).

Yakın zamana kadar, tam hizmet modeli, "ürünü paketlemek" olarak adlandırılan tüm hizmetleri bilet fiyatına dahil ediyordu. Sektörde artan rekabet ve yan gelirlerin cazibesi, tam hizmet veren taşıyıcıların iş modellerini revize etme ihtiyacını ortaya çıkardı. Tam hizmet veren taşıyıcı havayolları, yolcuya yukarıda belirtilen değer ve hizmetleri sunmaya devam edebilmek için maliyet düşürücü yöntemler uygulayan bazı çalışmalardan sonra hibrit havayolu iş modelini benimsemiştir (Çetiner, Güneş ve Peker, 2019: 140).

Taneja (2004), büyük ve geleneksel havayollarının genellikle pazarlama ve operasyonel stratejiler arasındaki tutarsızlığı anlamadığını belirtmektedir. Bu duruma en iyi örnek olarak Taneja, aslında düşük maliyetli havayolları olarak düşük operasyonel performansa sahip ancak yüksek maliyetlerle faaliyet gösterdiklerini belirtmiştir (Taneja, 2004).

Havayolu talebi, birbiriyle etkileşime giren birçok faktörden etkilenir. Bu faktörlerden bazıları demografik faktörler, coğrafi faktörler, ekonomik faktörler, sosyo-kültürel faktörler, havayolu ürün bileşenlerinin özellikleri, havayolu ürün özellikleri vb. olabilir. Havayolları, farklı müşterilerin artan ihtiyaçlarını karşılamak için hizmetlerini gelişmiş pazar segmentasyonu ile sunmak zorundadır. Çünkü artık hareket etmek mümkün değil "herkese uyan tek beden" mantığı her müşteriye uygundur ve her müşteri grubunun ihtiyaçları, istekleri ve öncelikleri farklılık gösterir (Önen, 2018: 785).

Catering, gazeteler, uçak içi eğlence, internet erişimi vb. gibi temel ürünlere ek olarak, geleneksel havayolları rekabette öne geçmek için sürekli olarak yeni ürün ve hizmetler eklemektedir. Ancak sınırlamalar nedeniyle ürün farklılaştırmasına dayalı rekabet avantajlarının kısa sürede ortadan kalkması muhtemel görünmektedir (Toprak, 2019: 17).

2.3.2. FSC'nin Özellikleri

Bu iş modelinde havayolları birden fazla sınıfta (Ekonomi, business, first class vb.) hizmet sunmaktadır. Seyahat sınıfınıza bağlı olarak, koltukların konforu, ücretsiz yiyecek ve içecek, kabin içi eğlence gibi ekonomi, iş veya ilk hizmetler sağlanır.

FSC'lerin farklı oturma sınıfları, uçak içi eğlence, yiyecek ve içecekler, bagajları kabinde tutma, seçkin yolcular için salon bekleme salonları ve sık uçan yolcular için ek ücretli veya ücretsiz sadakat programları gibi hizmetleri vardır (Koch, 2010: 156).

Geleneksel havayolları, dağıtım kanalları olarak bilgisayarlı rezervasyon sistemlerini kullanıyor ve çoğu uçuş hala seyahat acenteleri aracılığıyla satılıyor. Bu durum, bilgisayarlı rezervasyon sistemlerine ve seyahat acentelerine komisyon ödedikleri için FSC'ler için büyük maliyetlere ve rekabet dezavantajlarına neden olmaktadır (Toprak, 2019: 17).

Belirtildiği gibi, FSC'lere ağdan ağa taşıyıcılar da denir. Genellikle yolcuları bir noktadan diğerine taşırlar ve ağın Hub&Spoke modeli olan hub'ları aracılığıyla aktarırlar.

Geleneksel havayollarının rekabetçi olabilmesi için geliştirilen bir diğer pazarlama aracı ise sık uçan yolcu programlarıdır. Müşteriyi sadık bir müşteri olarak tutmak için hemen hemen tüm havayolları sık uçan yolcu programlarını oluşturmuştur. (Önen, 2018: 785).

FSC iş modelinde havayolları, farklı uçak tipleri ile kısa, orta ve uzun uçuşlar sunmaktadır. Genellikle yolcuları sık planlama ve uçuş esnekliği adı verilen tek bir merkez üzerinden transfer eden farklı uçuş seçenekleri sunarlar. Yolcular için ekonomik sınıf, business sınıfı ve birinci sınıf gibi farklı uçuş konforu seçeneklerine ve farklı uçak içi hizmetlere sahiptirler. Aynı şekilde, dinlenme salonları, öncelikli check-in vb. gibi çeşitli yer

hizmetleri de sunarlar. Özetle, yolcular istek ve ihtiyaçlarına göre farklı hizmet ve ürünler için çeşitli seçeneklere sahiptir.

2.3.3. Düşük Maliyetli Taşıyıcı

Genellikle, düşük maliyetli taşıyıcılar (LCC'ler) havayolu iş modelinde, kabinde sadece ekonomi sınıfı sağlanır. Satışa sunulan daha fazla koltuğa sahip olmak için koltukların bacak mesafeleri mümkün olduğunca kısa ayarlanmış, ücretsiz yeme-içme imkanı bulunmamaktadır. Genel olarak, LCC'ler için büyük bir ek gelir olan ek bir ücret ödeyerek kabinde yiyecek ve içecek satın alınabilir. Düşük maliyetli bir iş modeline sahip dünyanın önde gelen havayolu şirketi US Southwest Airlines'tır. Avrupa'da, İrlandalı Ryanair modeli ilk kez uyguladı. Bu model, esas olarak maliyetleri mümkün olduğunca düşürmeye ve bir havayolunun ana hizmeti olan yolcuları bir yerden başka bir yere taşımaya odaklanmaktadır (Koch, 2010: 157).

ICAO, LCC'yi diğerlerine göre daha düşük maliyet yapısına sahip bir havayolu olarak tanımlamakta ve yolcularından daha düşük bilet fiyatları talep etmektedir. Bağımsız bir şirket, büyük bir havayolunun bir parçası veya yan kuruluşu veya bazı durumlarda bir havayolu grubunun eski bir charter parçası olabilir (ICAO, 2016).

Ayrıca geçmişte tatil amaçlı seyahat eden yolcuların düşük maliyetli havayollarını tercih ettiği yönündeki yaygın algının yanı sıra günümüzde iş amaçlı seyahat edenlerin de bu havayolu türünü tercih ettiğini gözlemliyoruz. Bu nedenle pazar payları her geçen gün artmaktadır (Önen, 2018: 877).

2.3.4. LCC'nin Özellikleri

Düşük maliyetli havayolları, genellikle ücretsiz yiyecek ve içecek servisi olmadığı için sınırlı mutfak alanlarına sahiptir. Ayrıca, geri dönüş sürelerini kısaltmak ve uçuş süresini uzatmak için ikincil havaalanlarını kullanırlar. Terminaldeki Yolcu Biniş Köprülerini kullanmak yerine, maliyeti düşürmek ve binişleri daha hızlı gerçekleştirmek için aprondaki ön ve arka kapılardan yolcu binmeyi tercih ediyorlar. Kısa, basit ve etkili reklam ve tanıtım mesajlarını severler.

İnternet üzerinden doğrudan dağıtım kullanıyorlar ve komisyon maliyetini düşürdükleri için daha az seyahat acentesi veya küresel biletleme sistemi kullanıyorlar veya hiç kullanmıyorlar (Budd ve Ison, 2017: 111).

Graham ve Shaw'a (2008) göre, LCC'ler uçuş sırasında maliyet tasarrufu sağlayan yöntemler uygular ve bunlar;

- Ağırlıklı olarak kısa mesafeli uçuşlarda faaliyet gösteren,
- Ücretsiz yiyecek ve içecek hizmetlerinin hiç verilmemesi veya çok sınırlı olması,
- İnternet ve kağıt medya gibi başka hiçbir fırsata hizmet etmemek.

Genellikle sendikasız işgücüne, düşük maliyetli taşıyıcılar tarafından kokpit ve kabin ekibine verilen sabit ve düşük bir maaşa sahip olmayı severler.

LCC'ler genellikle bir Hub&Spoke ağ yapısına sahip olmak yerine noktadan noktaya uçuşlar gerçekleştirir. Transit trafik yapmazlar ve yolcu transferi yapmazlar. Bu sayede transfer veya transit yolcuların havalimanında aktarmalı uçuşlarını kaçırmaları durumunda havayolunun herhangi bir sorumluluğu bulunmamaktadır (Holloway, 2008: 33).

Hedef pazarları arasında düşük gelirli gezginler, öğrenciler, mavi yakalı çalışanlar, çiftçiler ve daha önce hiç uçuş yapmamış olanlar yer almaktadır (Önen, 2018: 786).

2.3.5. Ek Hizmetler ve Yardımcı Araçlar (Hizmetlerin Ayrıştırılması)

LCC'nin temel stratejisi, havayolu hizmetlerini yolculara ayırmaktır. Yolcuları A'dan B'ye mümkün olduğunca düşük bir fiyata taşıyan ana havayolu hizmetini sunuyorlar. Aynı zamanda, mümkün olduğu kadar çok yolcuya yan hizmetler satmaya çalışıyorlar. İhtiyaç duymadıkları hizmetler için ödeme yapmak istemeyen yolcular için de faydalıdır. FSC'ler, stratejik seçimlerine göre bir paket hizmet paketi olarak havayolu hizmetleri sunar. Yolcu, paketin tamamını tek tek satın aldığı paketsiz kasadan daha düşük olabilecek bir paket fiyatı ödemek zorundadır. Tüm hizmetlerden yararlanmayı tercih eden yolcular için de faydalı olabilir (Inter VISTAS, 2013).

Basitçe LCC'ler, havayolu hizmetlerini ve ilgili ürünleri ayrıştırarak gelirlerini artırmaya çalışıyorlar. Bu hizmetler şu şekilde sınıflandırılabilir (Akpınar, 2019s:35):

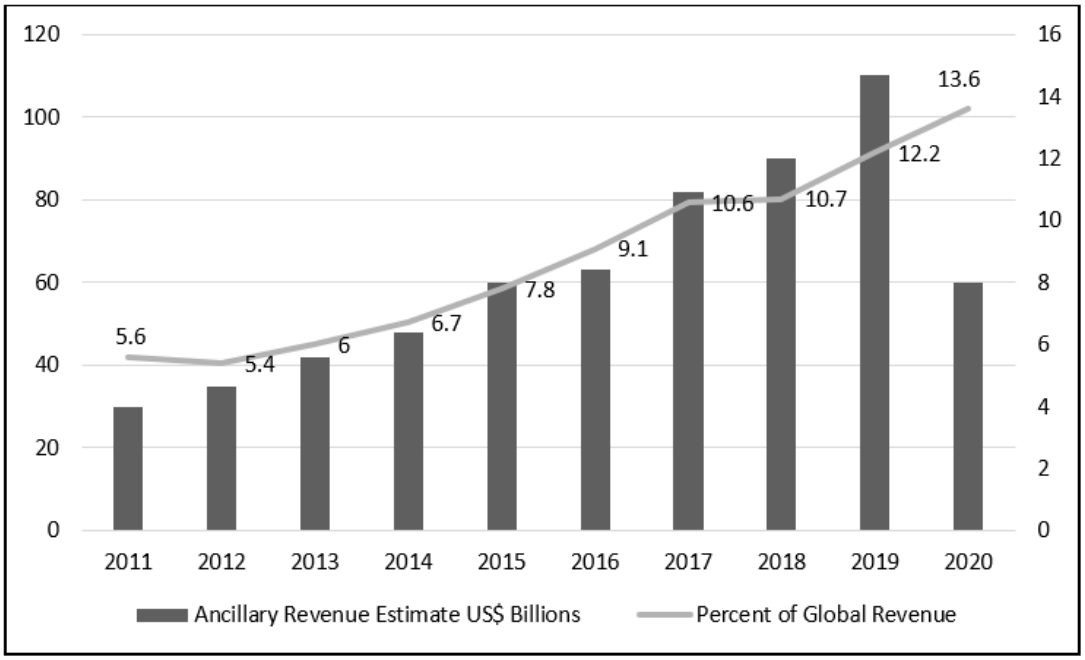
- Koltuk seçimi (çıkış sırası vb.)
- Rezervasyon için ekstra süre
- Biletleri düşük bir fiyata veya ücretsiz olarak değiştirin veya iptal edin
- Fazla bagaj ve spor malzemelerinin taşınması
- Uçakta ikram satışları
- Öncelikli biniş hakkı
- Uçak içi eğlence sistemi

- Uçak içi kablosuz internet
- Mil kazanma veya mil satın alma
- Kredi kartına taksit
- Çağrı merkezi iletişimi
- Yolcu salonları
- Güvenlik, check-in ve biniş için hızlı şerit
- Sık uçan yolcu programı

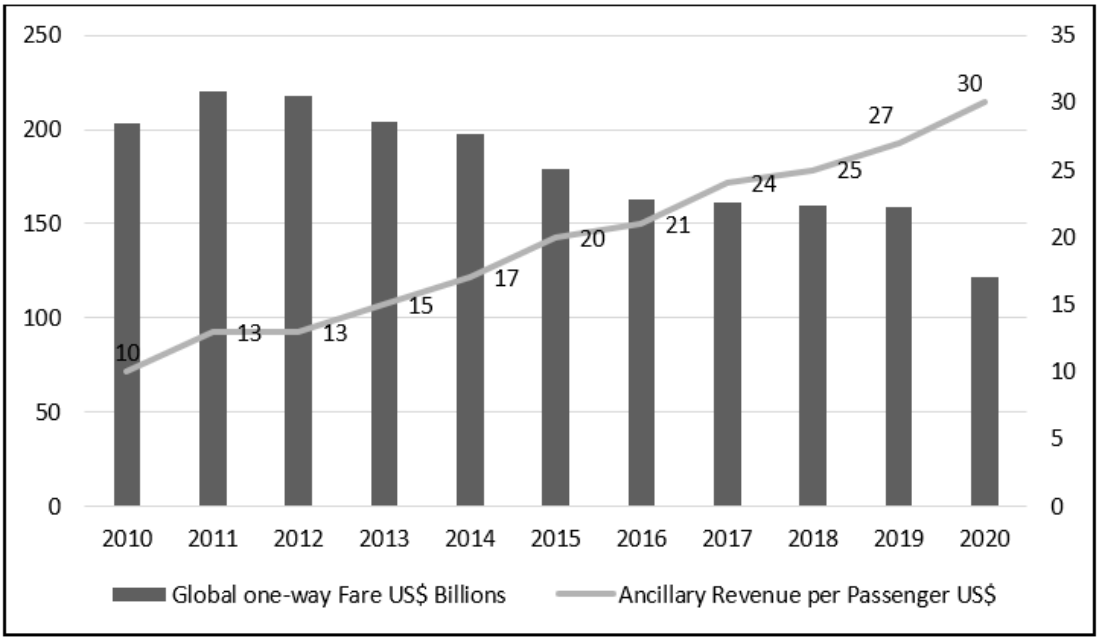
Üçüncü Taraf Ek Hizmetleri:

- Araba kiralamak
- Havaalanı transferi
- Otopark
- Otel rezervasyonu
- Seyahat sigortası
- Tur organizasyonları
- Turistik etkinlik

2020'de CarTrawler ve IdeaWorksCompany, 2019 için 81 havayolu arasında yan gelir raporunu yayınladı. Bu havayollarının yan gelirleri, 2020 için Dünya havayollarının yan gelir faaliyetinin küresel bir perspektifini yansıtmak için istatistiksel olarak 134 havayolundan oluşan bir gruba yükseltildi (bkz. Şekil 2.1) (CarTrawler ve IdeaWorks 2020).



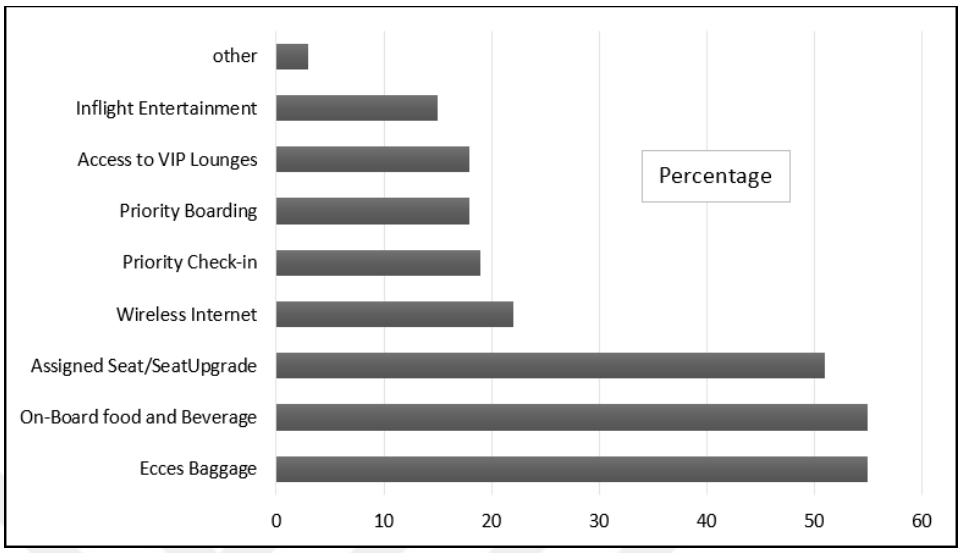
Şekil 2.1. Yardımcı Gelir Raporu (CarTrawler ve IdeaWorks, 2020)



Şekil 2.2. Yardımcı Gelir ve Ücret Karşılaştırması (CarTrawler ve IdeaWorks, 2020)

Şekil 2.2, yan gelirlerin sürekli arttığını, ücretlerin ise 2011'den bu yana düştüğünü göstermektedir.

IATA'nın 2015 yılındaki Küresel Yolcu Anketi'ne göre, fazla bagaj, uçak içi ikram ve set seçimi/yükseltmesi en çok satın alınan ek hizmetlerdir (bkz. Şekil 2.3). Bununla birlikte, diğer yan kuruluşlar her geçen yıl paylarını kazanmaktadır (IATA, 2015).



Şekil 2.3. Ek Havayolu Hizmetleri (IATA, 2015)

2.3.6. FSC ve LCC'nin Karşılaştırılması

FSC'ler çoğunlukla farklı uçak tipleri kullanarak ve tüm yolcu pazarı segmentlerine hizmet etmek için küresel dağıtım sistemlerinin avantajlarından yararlanarak çalışır. Aktarmalı uçuşlarla şehir çiftlerinin sayısını artırmayı amaçlayan diğer havayolları ve küresel ittifaklarla işbirliği yapıyorlar. Büyük karmaşık ağ yapılarına sahip FSC'ler, geniş bir coğrafyaya yayılmış geniş uçuş ağlarına sahiptir. LCC'ler, FSC'lere karşı maliyet liderliğine dayalı rekabet stratejisini takip eder. Genellikle maliyetleri düşürmek ve buna bağlı olarak düşük ücretler sunabilmek için bazı hizmetlerden vazgeçerler veya farklılaştırırlar (Önen, 2018: 785-786). Muhtemelen bu, FSC ve LCC arasındaki en önemli farktır, düşük tek yönlü fiyatlar gösterirken, FSC aynı şekilde tepki veremez (Carmona ve diğerleri, 2008. s11).

LCC ve FSC iş modelleri bazı faaliyetlerde büyük ölçüde örtüşse de, bazı alanlarda temel farklılıklar vardır. Her ikisi de benzer bir dış ortamı ve bu dış ortamdan kaynaklanan riskleri paylaşır. LCC'ler, farklı stratejiler ve hizmet yaklaşımları benimseyerek hava taşımacılığı endüstrisindeki ekonomik özelliklerin ve risklerin olumsuz etkilerinden uzak durmaya çalışırlar. Örneğin, LCC'ler top ve dağıtım sisteminin dezavantajlarından kaçınmak için noktadan noktaya uçuş yaklaşımını benimser (Toprak, 2019: 28).

Özetle, düşük maliyetli taşıyıcılar ile tam hizmet veren geleneksel taşıyıcılar arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir (Curran, 2020):

- LCC'ler basit bir ürün ve düşük fiyat yapısını benimserken, FSC'ler karmaşık bir ürün, fiyat ve hizmet yapısı sunar.
- LCC'ler ikincil ve ucuz havalimanlarını tercih eder; FSC'ler ana havaalanlarıdır.
- LCC'ler, verimli ve hızlı geri dönüşe sahip olmak için aynı tip uçakları tercih eder; FSC'ler kısa mesafeler için düşük günlük uçuşları tercih eder.
- LCC'ler, birincil hizmetlerin yanı sıra tüm ek hizmet ve ürünlerin ödenmesini sağlayan stratejilerini belirler. FSC'ler ise karmaşık ve entegre hizmet ürünleri satarlar.
- FSC'ler ağırlıklı olarak tüm hizmet paketlerine odaklanırken, LCC'ler büyük ölçüde yan gelirlere bağlı iş planları geliştirir.

2.4. Diğer İş Modelleri

2.4.1. Hibrit Taşıyıcılar

Düşük maliyetli havayollarının başarısına yanıt olarak, tam hizmet veren taşıyıcılar bilet fiyatlarını düşük maliyetli havayollarıyla aynı seviyeye düşürmeye başladı. Bilet fiyatlarındaki bu değişiklik nedeniyle yolcular aynı fiyata daha fazla hizmet alabiliyor. Bu durum düşük maliyetli havayollarının pazar paylarını geçici olarak etkiledi. Azalan pazar paylarını geri kazanmaya çalışan düşük maliyetli havayolları, iş modellerini tam hizmet veren taşıyıcılara yaklaştırarak yeni bir iş modeli oluşturdu. Yeni hibrit iş modeli yolculara uygun fiyatlar sunarken, ek hizmetler müşteri memnuniyetini artırdı (Avram, 2017: 150-151).

Hibrit havayolları, nispeten düşük bilet fiyatı ve gelişmiş hizmet sunumu değer önerisi ile fiyat ve seyahat deneyimine eşit derecede değer veren yolculara hitap ediyor. Bu havayolları, uçak filosunun standardizasyonu, uçak içi ikramlar, uçuş ağı ve yan kuruluş gelirleri konusunda karma stratejiler izlemektedir. Hibrit havayollarının filo yapısı karma uçaklardan oluşmaktadır. Filoların bir kısmı düşük maliyetli havayolu havayolları ile aynı tip ve kabin içi düzene sahipken, bazı filolar uzun mesafeli uçuş yapabilen geniş gövdeli uçaklardan oluşabilmektedir. Hibrit havayollarının bir diğer farklılaşma stratejisi, uçuş ağlarının karma stratejileridir. Hibrit havayolları, düşük maliyetli taşıyıcı havayollarının tercih ettiği ikincil havalimanlarından operasyon gerçekleştirmenin yanı sıra hub sınıfı havalimanlarını da kullanır. Böylece ana havalimanlarını kullanmak isteyen yolculara hizmet verirken, diğer hibrit havayolları ve ana havalimanlarındaki tam hizmet veren firmalar ile Kod Paylaşımı anlaşması yaparak uçuş ağlarını genişletmektedirler (Štimac, vd. 2012: 6-7).

2.4.2. Havayolu İçinde Havayolu

Çeşitli nedenlerle, büyük ve geleneksel havayolları kendilerine bağlı düşük maliyetli havayolları kurarlar. Bu model, havayolu iş modelinde havayolu olarak adlandırılır.

Havayolu işletme modeli içinde havayolu, 2005 yılından bu yana literatürde sıklıkla tartışılan ve ampirik bulgulara ulaşan bir iş modelidir (Taşçı ve Yalçınkaya, 2015: 178).

2.4.3. Bölgesel Havayolları

Bölgesel havayolları, genellikle ana trafik akışından uzak olan daha küçük bölgelerde faaliyet göstermektedir. Günümüzde, bölgesel havayolları tam hizmet havayolu sistemine giderek daha fazla entegre olmaktadır. Bu bütünleşme, satın alma ve bölgesel ortaklık şeklinde gerçekleşmektedir (Mutlu ve Sertoğlu, 2018: 531).

2.4.4. Charter Havayolları

Charter havayolları, tarifesiz uçuşlar gerçekleştiren havayollarıdır. Genellikle tur paketinin bir parçası olarak tatil yerlerine yolcu taşırlar. Charter havayollarının uçuşlarında mevsimsel etkiler çok güçlüdür (Koch, 2010: 161).

2.4.5. İş Havacılığı (Hava Taksi)

İş havacılığı (hava taksisi) talep üzerine küçük jetler, pervaneli uçaklar veya helikopterlerle gerçekleştirilir. Hava taksiler müşterilere zaman tasarrufu, esneklik, konfor, güvenlik ve mahremiyet gibi avantajlar sağlar (Wensveen, 2007: 139).

2.5. Sivil Havacılıkta Dijital Pazarlamanın Gelişimi

VERİLER Dijitalleşmenin yakıtıdır, bu nedenle değerlenmeli ve herhangi bir havacılık kurumu için en büyük risk dijital dönüşümü görmezden gelmek olacaktır. Dijital dönüşüm, bir organizasyonu yeni teknolojinin getirdiği olanaklardan yararlanmaya dönüştürüyor.

Veriler bir kurumsal varlık olarak görülmeli (dönüşüm amacıyla kullanılmalı ve analiz edilmelidir) ve altyapısı esnek, ölçeklenebilir olmalı ve veri yönetimi, depolama, analiz ve kolay erişim arayüzü sağlamalıdır. Sivil havacılığın her yerinde dijital dönüşüm gerçekleşiyor, ancak bir organizasyon içinde ve dış ortamda öncelikli bir eylem planı gelişmeyi bile beraberinde getirecek, bir organizasyon içinde bir inovasyon kültürünü teşvik etmek dönüşüm sürecinde hayati önem taşıyor (Mutlu ve Sertoğlu, 2018: 531).

Dijital teknolojinin bozulma olduğunu ve inovasyonun yanıt olduğunu göz önünde bulundurarak, bir endüstri olarak günlük faaliyetlerimizi yürütme şeklimizi değiştireceğiz. Kullanıcılara gerçek zamanlı veri sunan iki taraf arasında hız, ikna ve daha iyi ilişki sağlaması açısından bir dereceye kadar etkinleştirici olan teknoloji. Bunların başarılmasını sağlama yeteneği, inovasyon yoluyla çözülebilecek bir yanıt gerektirse de. BT'nin bir organizasyon operasyon yapısını değiştirebilme yeteneği, daha iyi müşteri hizmetleri deneyimine ve iyileştirilmiş geri bildirime odaklanan sürekli yenilik gerektirir.

İnovasyonun yanıt olduğu halde bunun aksaklığı sağlayan şey olduğunu unutmayın. Dijital teknolojinin bir organizasyonun yapısını değiştirme yeteneği, liderlerin, CEO'ların, yöneticilerin ve yöneticilerin yenilikçi çözümleri benimseme ve merkezde yer alma yetenekleri konusunda bir soru olmaya devam ediyor. Bir organizasyonun yapısını değiştirme yeteneğini göz önünde bulundurarak, sivil havacılıktaki liderler, yalnızca deneyim ve işletmeyi geliştirmekle kalmayacak, aynı zamanda güvenliği de artıracak promosyonda merkez sahneye çıkabilirlerse, dijital teknoloji yükselecektir (Avram, 2017: 150-151).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Dijital stratejilerin ilişkisini ve Türk havacılık sektörü üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi amaçlayan çalışmanın amaca uygunluğunun kanıtlanmasına çalışılmıştır. Dijital teknolojilerin mevcudiyetinin, yönetim stratejilerinin ve eğitim süreçlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunduğu ve bu sayede bölgesel düzeyde eğitim merkezleri haline geldiği varsayılmaktadır. Dijital araçların (içerik, web sayfaları, sosyal ağlar, reklam, video ve diğer pazarlama bileşenleri) geliştirilmesi ve bunların organizasyon yönetim stratejilerinde uygulanmasının yönetim sürecini kolaylaştırmaya ve bilgi edinmeye katkı sağladığı belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Özel havacılık sektöründe dijital pazarlamaya geçilmiş olmakla birlikte dijital pazarlama unsurlarının kendisini sürekli yenilediği göz önüne alınırsa stratejik planların da inovasyona uygun hale getirilmesinde yetersiz kalınabilmektedir. Literatürde yer alan her eserin sorunun çözümünde bir aşama kat ediyor olduğu gerçeğinden hareketle bu çalışmanın da kendisinden önceki adımları bir sonraki adım/adımlara bağlayacağı öngörülmüştür

3.3. Araştırmanın Problemi

Araştırma problemi; küreselleşen ekonomik ortamda işletmeler için zorunluluk halini alan dijital dönüşüm sonrasında yaygın hale gelen dijital pazarlama unsurunun sivil havacılık sektöründe işletmelerin stratejik politikalarında ne derece yer aldığının belirlenmesi ve yararlılığının tespitidir. Söz konusu saptamalar doğrultusunda stratejik planların geleceğe uyumlu hale getirilmesi mümkün olacaktır. Özel havacılık sektöründe dijital pazarlamaya geçilmiş olmakla birlikte dijital pazarlama unsurlarının kendisini sürekli yenilediği göz önüne alınırsa stratejik planların da inovasyona uygun hale getirilmesinde yetersiz kalınabilmektedir. Literatürde yer alan her eserin sorunun çözümünde bir aşama kat ediyor olduğu gerçeğinden hareketle bu çalışmanın da kendisinden önceki adımları bir sonraki adım/adımlara bağlayacağı öngörülmüştür.

Bu doğrultuda ilk aşamada sivil havacılığın stratejik planlarında dijital pazarlamaya ne derece yer verildiği konusu, belli bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmış, parçalara ayrılmış ve her birisi önce genel çizgileriyle daha sonra da birbirleri ile olan ilişkileri açısından kısaca tanıtılmıştır. İkinci aşamada yukarıda ifade edilen problem yönetsel stratejik kararlar bağlamında tanımlanmıştır. Bu şekilde problem alanı daraltılmıştır. Üçüncü aşamadaysa sivil havacılık sektöründe uygulanan stratejik politikaların dijital pazarlamayı kapsama durumu saptanarak öngörüler doğrultusunda tavsiyeler sunulacaktır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma gerek evren içerisinde hedef aldığı örneklem gerekse sektörel anlamda sivil havacılık sektörüyle sınırlıdır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntem olarak aşağıda belirtilen doğrultuda temellendirilecektir.

Kurumsal / Kavramsal Çerçevesi: Çalışmanın teorik ve metodolojik temeli, modern dijital pazarlama teorisinin nesnel temel ilkeleridir. Araştırma sürecinde, özel biliş yöntemleri kullanılmıştır: analiz ve sentez - modern koşullarda dijital pazarlama stratejisini geliştirmek için pratik öneriler geliştirmek; Türkiye'nin havacılık sektöründe dijital pazarlama faktörlerinin öğrenme süreci üzerindeki etkisini değerlendirmek için çalışmanın sonuçlarını görselleştirmek, istatistiksel tek yönlü varyans analizi için grafiksel yöntem ve analitik tablolar oluşturma yöntemi tercih edilmiştir.

Varsayımları: Araştırma Türk Sivil Havacılık sektörü bağlamında günümüz pazarlama unsurlarından en önemlisi haline gelen dijital pazarlamanın stratejik yönetim unsurlarıyla etkileşimi olduğu ve karşılıklı gelişimin söz konusu olduğunu varsaymaktadır.

Araştırmaya konu işletmelerin stratejik yönetim faaliyet ve uygulamalarının belirlenmesi adına şu araştırma sorularına cevap bulunmaya gayret edilmiştir;

Araştırma Sorusu 1. İşletmede stratejik yönetim uygulamaları var mıdır?

Araştırma Sorusu 2. İşletmede stratejik planlama var mıdır?

Araştırma Sorusu 3. İşletmede stratejik analiz teknikleri uygulamaları var mıdır?

Araştırma Sorusu 4. İşletmede uygulandığı belirtilen stratejik hedeflerden hangileri ve söz konusu hedeflere ulaşılması adına stratejilerden hangileri tercih edilmektedir?

Araştırma Sorusu 5. İşletmede stratejik yönetim sürecinin stratejik planlamayla anlamlı bir ilişkisi var mıdır?

Araştırma Sorusu 6. İşletme yöneticilerinin sahip oldukları demografik özellikler ve stratejik yönetim unsurları anlamlı bir ilişkiye sahip midir?

3.6. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın ana bölümlerinde; araştırmaya yönelik amaç, önem, kapsam, problem, model, sınırlılıklar, evren ve örneklem, varsayımlar, boyutlar ve faktör analizi, hipotezler, yararlanılan ölçekler, veri toplama araçları konularında bilgilere yer verilmiştir. Söz konusu araştırmanın modellemesi betimsel yöntemle ve ilişkisel tarama modeliyle oluşturulmuştur. Adı anılan ilişkisel tarama modeli, birden fazla değişken arasında aynı zamanda var olan değişimi varsa derecesinin belirlenmesini amaçlayan araştırma modelidir Araştırmada elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programında analiz edilecektir. Bunun yanı sıra sağlanan bulguların; demografik bilgilere göre anova, korelasyon ve regresyon analizleri yoluyla incelenmesi ve değerlendirilmesi planlanmaktadır.

Veriler SPSS 22.0 programı ile analiz edilecektir ve söz konusu analizde % 95 güven düzeyi ile çalışılacaktır. Araştırma sırasında anket katılımcısı yöneticilerin demografik özelliklerine dair frekans dağılımı, sonrasında işletmeye bilgilerine ilişkin frekans dağılımı yer almıştır. Anılan tabloları işletme yönetimince tercih edilen stratejilerle politika ve alt stratejileri karşılaştırılan tabloya yer verilecektir. Yapılan çalışmanın analiz bölümünde yararlanılacak ölçek sorulara yöneticilerce verilen cevapların dağılımı ve tabloların yorumlarına yer verilecektir. Analizin tanımlayıcı istatistiklerinin verilmesinden sonra ölçek güvenilirliklerini belirlemek üzere Cronbach’s Alfa katsayılarının hesaplamaları yapılacaktır. Normallik analizi sonucu doğrultusunda uygun testler seçilecektir. Ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluğunun analizi Shapiro-Wilk W Testi ile yapılacaktır. Shapiro-Wilk W testi normallik testleri içinde en güçlü testlerdendir. Normal dağılıma sahip toplumdan rastsal olarak seçilen n birimlik Xi gözlemlerinin normallik testinin analizi ise W test istatistiği ile yapılacaktır. Yapılacak normallik analizi ile ölçeğin normal dağılım gösterip göstermemesi durumu belirlenecektir. Bu bağlamda aşağıdaki ölçekler için normallik testi yapılacaktır.

1. İşletmede Uygulanan Stratejik Yönetime Dair Süreç
2. Stratejiye İlişkin Planlama
3. Politikalara İlişkin Değerlendirme
4. Hedef Pazara Dair Değerlendirme
5. İşletmenin Pazardaki Gücüne İlişkin Değerlendirme
6. Dış Çevre Unsurlarının İşletme Üzerindeki Etkileri,

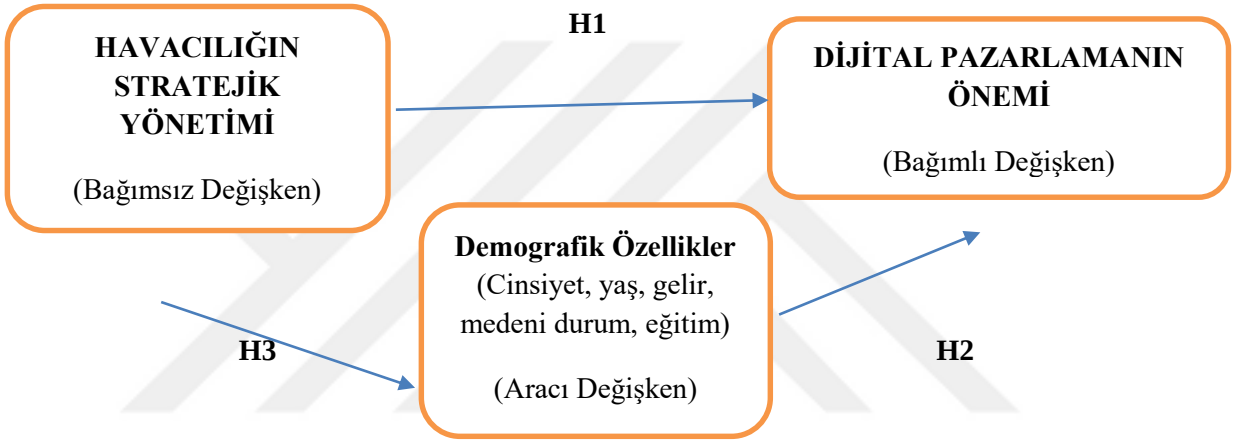
7. Rakip İşletmeye Dair Unsurların İşletme Üzerindeki Etkileri,

8. Müşterilerle İlgili Unsurların İşletme Üzerindeki Etkileri,

9. İşletme İçi Unsurlara Dair Değerlendirme,

10. Stratejik Analiz Tekniklerinin İşletmede Ne Düzeyde Kullanıldığına İlişkin Değerlendirme,

Araştırmada söz konusu araştırma analizinin tercih edilmesinin nedeni daha önce sektörde uygulamalarının yer alması ve doğru bulgular elde edilmiş olduğunun gözlemlenmesidir.



Araştırmanın Modeli

H1: Araştırma kapsamında katılımcıların Dijital Pazarlama düzeylerinin stratejik alandaki yönetim düzeylerinin farklılıkları bulunmaktadır

H2: Araştırma kapsamında katılımcıların Dijital Pazarlama düzeylerinin demografik özellikleri üzerinde farklılık yaratmaktadır.

H3: Araştırma kapsamında katılımcılarınstratejik alandaki yönetim düzeylerinin farklılık yaratmaktadır.

Rigby ile Bilodeau (2013) tarafından belirlenen 25 stratejik yönetim aracı Bilgin Demir (2015) tarafından 16 adet stratejik yönetim aracı olarak Türkçeye çevrilerek kullanılan ölçek ile Dijital pazarlamanın önemini belirlemeye yönelik olarak ölçeklerden faydalanılmıştır. 5'li Likert tipi (1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) şeklinde kullanılan bu ölçekler yer almatkadır.

3.7. Evren Örneklemi

2023 yılı verilerine göre Türkiye'de 5 adet faaliyet gösteren hava yolu işletmesi yer almaktadır. Araştırmanın kapsamında dâhil olacak tüm tüketicilere ulaşılamayacağından örneklem yöntemi ile bunun bir kısmı ele alınmıştır. Bu süreçte kullanılacak olan formül ise şöyledir (Newbold, 1995).

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)\sigma Px\ 2 + p(1-p)}$$

Formülde,

n = Örnek hacmi

N = Toplam tüketici sayısı

p = Dijital pazarlamayla alım-satımı yapan tüketici oranı (0.5)

$\sigma px\ 2$ = Varyansdır.

Hesaplamalar neticesinde %95 olasılık ve %10 hata payı ile örneklem çapının 389 ve üzeri olacağı belirlenmiştir.

Araştırma sektörel anlamda sivil havacılıkta stratejik yönetime yoğunlaştığı için araştırmanın evreni İstanbul İli sınırları içindeki sivil havacılık işletmeleridir. Ülkemizde de gelişen bir sektör olan sivil havacılık sektörünün önemli bir parçası olan İstanbul ilinde faaliyet gösteren sivil hava taşımacılığı firmaları ise araştırmanın örneklemini oluşturacaktır.

3.8. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Geçerlik ve güvenirlik analizleri öncelikli olarak ele alınması gereken konular arasında yer almaktadır. Bu nedenle çalışmada yer alan soruların geçerlik ve güvenirlik değerleri sorgulanmalıdır. Gerekli geçerlik ve güvenirlik değerlerini sağlamayan ölçeklerden elde edilen sonuçlar şüpheli olacaktır. Bu bölümde ele alınan puanlar, Ölçek Bileşik güvenirlik (SCR) katsayısı, Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) ve Cronbach Alfa (CA) katsayısıdır.

SCR katsayısı, yakınsak geçerliliğin sağlanıp sağlanamayacağını belirlemek için kullanılır. Bu değer 0,70'ten büyük olmalı ve değeri o faktör için hesaplanan AVE değerinden büyük olmalıdır (Bacon ve diğerleri, 1995).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın yapıldığı örneklem ile ilgili özet istatistikler Tablo 4.1'de verilmiştir. Son bir yıl içinde bir havayolu ile seyahat ettiğini beyan eden katılımcılara anket uygulanmış ve tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Ayrıca, ankete katılmayı kabul edip etmedikleri soruldu. Çalışmada toplam 698 anket alınmış ve örneklemden 508 kullanılabilir anket analiz edilmiştir.

Tablo 4.1. Anket Katılımcılarının Özet İstatistikleri

		Frekans	**Yüzde**
Yaş	18-30	206	40,6
	30-40	206	40,6
	40-50	68	13,4
	50-65	28	5,5
Cinsiyet	Erkek	199	39,2
	Kadın	309	60,8
Eğitim	Lise Altında	21	4,1
	Lise	57	11,2
	Lisans	323	63,6
	Mezun	87	17,1
	Doktora Programı	20	3,9
Yıllık ortalama hava yolculuğu sayısı	1-2	245	48,2
	3-5	132	26
	5-10	61	12
	10'dan fazla	70	13,8
Uçakla seyahatin amacı	Dinlence	377	74,2
	İş	131	25,8
	Toplam	508	100

Tablo 4.1'de katılımcılara ilişkin demografik bilgiler yer almaktadır. Cinsiyet açısından bakıldığında ise katılımcıların %39,2'sinin erkek, %60,8'inin kadın olduğu görülmektedir. Uçak yolculuğunu tercih eden kişilerin yaş aralığı genellikle 18-34 ve 30-40 arasında olup, katılımcıların %81,2'si 50 yaşın altındadır. Ayrıca katılımcıların %63,6'sı lisans, %17,1'i yüksek lisans ve %3,9'u doktora öğrencisidir. Ayrıca katılımcıların yarıya yakını (%48,2) yılda 1-2 kez uçakla seyahat etmektedir. Ayrıca katılımcıların seyahatlerinin en fazla amacının boş zaman (%74,2) olduğu görülmüştür.

4.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Geçerlik ve güvenirlik analizleri öncelikli olarak ele alınması gereken konular arasında yer almaktadır. Bu nedenle çalışmada yer alan soruların geçerlik ve güvenirlik değerleri sorgulanmalıdır. Gerekli geçerlik ve güvenirlik değerlerini sağlamayan ölçeklerden elde edilen sonuçlar şüpheli olacaktır. Bu bölümde ele alınan puanlar, Ölçek Bileşik güvenirlik (SCR) katsayısı, Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) ve Cronbach Alfa (CA) katsayısıdır.

SCR katsayısı, yakınsak geçerliliğin sağlanıp sağlanamayacağını belirlemek için kullanılır. Bu değer 0,70'ten büyük olmalı ve değeri o faktör için hesaplanan AVE değerinden büyük olmalıdır (Bacon ve diğerleri, 1995). Tablo 4.2 incelendiğinde her iki elementin de SCR katsayısının yüksek olduğu ve yakınsak geçerliliğin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 4.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

	Avg.	**SD**	**Ölçek Bileşik Güvenilirliği (SCR)**	**Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE)**	**Cronbach Alfa (CA)**
Stratejik Yönetim Ölçeği	3,860	0,818	0,920	0,568	0,901
Dijital Pazarlama Ölçeği	3,110	0,895	0,822	0,537	0,703
Genel	3,690	0,722	0,942	0,558	0,894

Verilerin diskriminant geçerliliği AVE değeri ile incelenmiştir. Faktördeki soruların ortalama varyansı 0,5'ten büyük olmalıdır (Fornell, Larcker, 1981). İncelediğimiz her iki faktör için de AVE'de ortalama varyansın 0,5'ten büyük olduğu tespit edilmiştir.

Faktörlerin iç tutarlılığını hesaplamak için kullanılan katsayı Cronbach Alfa katsayısıdır. Ölçeğin güvenirliğini en iyi yansıtan katsayı olan Cronbach Alfa, soruların toplam güvenirlik değerlerini bir faktörde ifade etmektedir. Cronbach Alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olmasının yüksek düzeyde güvenirliğe işaret ettiği düşünülmektedir (Hair vd., 2014; Özdamar, 2004). Tablo 2 incelendiğinde Cronbach Alfa Sürdürülebilirlik Uygulamaları Algı katsayısı 0,901, Ödeme İstekliliği katsayısı ise 0,703 olarak bulunmuştur. Genel değerlendirmede elde edilen Cronbach Alfa katsayısının 0,894 olduğu görülmektedir. Buna göre çalışmada bu iki faktörün iç tutarlılığının yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***
Yaş	1,000						
Cinsiyet	,286**	1,000					
Eğitim	-,112*	-0,052	1,000				
Yıllık ortalama hava yolculuğu sayısı	0,070	,178**	,313**	1,000			
Uçakla seyahatin amacı	,105*	,243**	,227**	,391**	1,000		
Stratejik Yönetim Ölçeği	0,087	-,118**	-0,083	-0,049	0,008	1,000	
Dijital Pazarlama Ölçeği	0,029	-,123**	-0,027	0,023	-0,025	,477**	1,000

* sayfa <0.05; ** p<0.01

Tablo 4.3'te modelde kullanılan değişkenlerin korelasyon değerleri görülmektedir. Korelasyon, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünün ve ciddiyetinin anlaşılmasını sağlayan bir terimdir. Korelasyon katsayısı - 1 ile +1 arasında değerler alır. Değerler -1'e yaklaştıkça güçlü bir negatif ilişki, +1'e yaklaştıkça ise güçlü bir pozitif ilişki gösterirler (Hair vd., 2014; Tabachnick ve Fidell, 2001). Tablo incelendiğinde modeldeki bağımlı ve bağımsız değişkenler en yüksek korelasyonu göstermiştir. Bu değişkenler ile kontrol değişkenleri arasındaki ilişkinin düşük yoğunlukta olduğu görülmektedir.

4.2. Faktör Analizi

Tablo 4.4. Faktör Analizi Sonuçları

	Stratejik Yönetim Ölçeği	**Dijital Pazarlama Ölçeği**
S4 Serisi	0,850	
S6	0,847	
S1	0,842	
S3	0,839	
S5	0,806	
S2	0,757	
S9 Serisi	0,633	
S7 Serisi	0,583	
S10	0,543	
İP4		0,803
WP2 Serisi		0,746
İP5		0,705
İP3 Serisi		0,670
% Tanımlayıcı Varyans	46,191	10,873
KMO (Türkçe)	0,908	0,720
Bartlett Küresellik Testi	2614,226***	569,059***

Notlar	*(i) Promax Rotasyonel Temel Bileşenler Analizi uygulandı.* *(ii) Toplam varyans açıklayıcı gücü %57,07 olarak bulunmuştur.*

Faktör analizi sonuçları Tablo 4.4'te verilmiştir. Bir veri indirgeme yöntemi olan faktör analizi, çok sayıda değişkenin daha az ve anlamlı değişkenlerle temsil edilmesini sağlayan istatistiksel yöntemlerden biridir (Thompson, 2004). Bu yöntemde bir faktördeki değişkenler birbirleri ile yüksek korelasyona sahipken, diğer faktörlerdeki değişkenler ile düşük korelasyona sahiptir. Faktör analizi ile elde edilen regresyon puanları da regresyon analizinde kullanılabilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Analiz edilen veri setinin analize uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi kullanılmıştır. Testlere göre numune yeterliliği için KMO değerinin 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir. Burada elde ettiğimiz değerler Stratejik Yönetim Ölçeği için 0.908 ve dijital pazarlama için 0.720'dir. Ayrıca anlamlı Bartlett küresellik testleri, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Thompson, 2004; Alan, 2007; Saç, 2014).

Bu çalışmada Promax Rotasyon Temel Bileşenler Analizi kullanılmış olup, analiz toplam varyansın 2 faktör ile açıklanma oranının %57,07 olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda, sürdürülebilirlik uygulamaları için Dijital Pazarlama Ölçeği ilk soru ve Stratejik Yönetim Ölçeği ile ilgili sekizinci soru düşük faktör yükleri nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Örneklem sayısı 200'den büyük olduğu için faktör yükü değerleri en düşük 0,50 olarak alınmıştır (Hair vd., 2014). Elde edilen faktör yükleri incelendiğinde en düşük faktör yükünün 0,543 olduğu görülmektedir.

4.3. Hipotezi Test Etme

Regresyon analizi, sosyal bilimlerde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek ve modellemek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2001). Ancak regresyon analizinde ilişkiler tek tek analiz edilir. Yol analizi ise bu ilişkilerin hepsinin bir arada gösterilmesini sağlayan bir yapısal eşitlik modellemesi türüdür (Kline, 2015). Bu çalışmada regresyon katsayılarının anlamlı olup olmadığının yanı sıra, düşük maliyetli ve tam hizmet grupları için modeller arasındaki farklılıklar incelenecektir (Şimşek, 2007).

Buna göre, yolcu profilinin moderatör etkisi çoklu grup analizi ile sorgulanmıştır (Hayes, 2009).

Tablo 4.5. Hipotez Testleri

	Düşük Maliyet		**Tam Hizmet**	
Regresyon İlişkileri	*β*	*Std. Hata.*	*β*	*CYB H. Yanıl*
Stratejik Yönetim ve Dijital pazarlama Algısı	0,473***	0,055	0,463***	0,066
Kontrol Değişkenleri				
Yaş → Stratejik Yönetim,	0,053	0,054	-0,071	0,059
Cinsiyet → Stratejik Yönetim,	-0,101*	0,095	-0,053	0,105
Eğitim Durumu → Dijital Pazarlama Ölçeği	0,004	0,065	0,017	0,067
Yıllık ortalama uçak yolculuğu sayısı → Stratejik Yönetim	0,062	0,050	0,023	0,053
Seyahatin amacı → Stratejik Yönetim	-0,015	0,124	-0,040	0,125
R2 Değerleri	*0,240*		*0,224*	
Goodness of Fit Test Değerleri	***AIC***	***BIC (Türkçe)***	***GFI (GFI)***	***RMR (Türkçe)***
Temel Model	*1050,783*	*1052,988*	*0,925*	*0,052*
Test Modeli	*1041,748*	*1043,539*	*0,924*	*0,054*
Karşılaştırma Sonuçları	**χ^2**	**Df**	**$\Delta\chi^2$**	**Δdf**
Model karşılaştırması	986,783***	30	2,965 (N.S.)	6

Moderatör İlişkisi Karşılaştırması	986,783***	30	0,278 (N.S.)	1

* sayfa <0.05; ** s<0.01; sayfa <0.001

Sonuçlar incelendiğinde, Tablo 4.5'te de belirtildiği üzere, dijital pazarlamayı tercih eden katılımcıların Stratejik Yönetim Ölçeğinin uygulamaları için pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (β=0,473; p<0,001). Aynı şekilde, tam hizmeti tercih eden katılımcılar için de katılımcıların Stratejik Yönetim Ölçeğinın, dijital pazarlama uygulamaları için pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır (β = 0,463; p<0,001). Her iki model için elde edilen ilişkilerin anlamlı ve etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca kontrol değişkenleri olarak kabul edilen yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, yıllık ortalama hava yolculuğu sayısı ve uçakla seyahat etme amacının stratejik yönetim ve dijital pazarlama etkileri incelenmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

"Sivil Havacılığın Stratejik Yönetimi Üzerinde Dijital Pazarlamanın Gelişimi" başlıklı çalışmanın tartışma bölümünde, sivil havacılık sektöründe dijital pazarlamanın stratejik yönetim üzerindeki etkileri ve önemi derinlemesine incelenebilir. Bu tartışmanın genişletilebileceği bazı önemli konular:

Dijital pazarlama stratejilerinin, havacılık şirketlerinin müşteri deneyimini nasıl şekillendirdiği ve müşteri sadakatini nasıl artırdığı üzerine odaklanılabilir. Çeşitli dijital kanalların (web siteleri, mobil uygulamalar, sosyal medya vb.) müşteri deneyimine etkisi ve müşteriye özel pazarlama tekniklerinin başarı öyküleri incelenebilir.

Havacılık şirketlerinin dijital pazarlama stratejileriyle nasıl rekabet avantajı elde edebilecekleri ve endüstriyel yenilikçilik üzerindeki etkileri araştırılabilir. Dijitalleşmenin, havacılık şirketlerinin hizmet sunumunda ve ürün geliştirmede nasıl bir rol oynadığı incelenebilir.

Büyük veri analitiğinin ve yapay zeka teknolojilerinin, havacılık şirketlerinin pazarlama stratejilerine nasıl entegre edilebileceği ve kişiselleştirilmiş pazarlama kampanyalarının etkinliği üzerindeki etkileri ele alınabilir. Müşteri verilerinin toplanması, analizi ve kullanılmasıyla ilgili etik ve gizlilik sorunları da tartışılabilir.

Dijital pazarlamanın, sivil havacılık sektöründeki çevresel ve sosyal etkilere olan etkileri üzerinde durulabilir. Reklam ve pazarlama kampanyalarının çevresel etkileri, tüketici algısı ve sosyal medya etkileşimi gibi konular ele alınabilir.

Küresel Pazarlama ve Yerel Adaptasyon: Havacılık şirketlerinin dijital pazarlama stratejilerini küresel ve yerel pazarlar arasında nasıl adapte ettikleri ve farklı kültürel, dilsel ve hukuki faktörlerin bu süreçte nasıl bir rol oynadığı incelenebilir.

Kriz Yönetimi ve İletişim: Dijital pazarlamanın, kriz zamanlarında havacılık şirketlerinin itibar yönetimi ve iletişim stratejileri üzerindeki etkileri araştırılabilir. Kriz iletişimi süreçlerinde dijital kanalların nasıl kullanıldığı ve kriz durumlarında müşteri memnuniyetinin nasıl korunduğu değerlendirilebilir.

Bu konular, sivil havacılık sektöründe dijital pazarlamanın stratejik yönetimi üzerine daha derinlemesine bir tartışmanın temelini oluşturabilir ve araştırmacıların bu alanda daha ileri çalışmalar yapmasına yol gösterebilir.

5.2. Sonuç

"Sivil Havacılığın Stratejik Yönetimi Üzerinde Dijital Pazarlamanın Gelişimi" başlıklı çalışmanın sonuç bölümü, yapılan araştırmanın ana bulgularını özetleyerek, sektördeki önemli sonuçları vurgular ve gelecekteki çalışmalara yönelik önerilerde bulunmak amacıyla yapılmıştır.

Yapılan çalışmalarda katılımcıların %39,2'sinin erkek, %60,8'inin kadın olduğu görülmektedir. Bu verilerden; kadınların, erkeklere göre uçak yolculuğunu yapmaya daha eğilimli olduğu görülmektedir.

Uçak yolculuğunu tercih eden kişilerin yaş aralığı genellikle 18-34 ve 30-40 arasında olup, katılımcıların %81,2'si 50 yaşın altındadır. Bu verilerden; Uçak yolcuğunu tercih edenlerin büyük çoğunluğu 18-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bundan dolayı havayolu şirketlerinin bu yaş grubunu yönelik hizmet ve kampanyalar geliştirmesinin önemi anlaşılmaktadır.

Katılımcıların %63,6'sı lisans, %17,1'i yüksek lisans ve %3,9'u doktora öğrencisidir. Bu verilerle Eğitim düzeyi yüksek bireylerin havayolu taşımacılığını daha çok tercih ettiği anlaşılmaktadır.

Katılımcıların yarıya yakını (%48,2) yılda 1-2 kez uçakla seyahat etmektedir. Buradan düzenli ama sık olmayan bir seyahat alışkanlığına sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Katılımcıların seyahatlerinin en fazla amacının boş zaman (%74,2) olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu veri ile yolcuların havayolu taşımacılığını büyük çoğunlukla hobi, turizm, tatil vb. amaçlarla kullandığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Dijital pazarlamayı tercih eden katılımcıların Stratejik Yönetim Ölçeğinin uygulamaları için pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (β=0,473; $p<0,001$). Aynı şekilde, tam hizmeti tercih eden katılımcılar için de katılımcıların Stratejik Yönetim Ölçeğinın, dijital pazarlama uygulamaları için pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır (β = 0,463; $p<0,001$). Her iki model için elde edilen ilişkilerin anlamlı ve etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca kontrol değişkenleri olarak kabul edilen yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, yıllık ortalama hava yolculuğu sayısı ve uçakla seyahat etme amacının stratejik yönetim ve dijital pazarlama etkileri incelenmiştir.

5.3. Öneriler

"Sivil Havacılığın Stratejik Yönetimi Üzerinde Dijital Pazarlamanın Gelişimi" başlıklı çalışmanın öneri bölümü, havacılık sektöründeki aktörlerin dijital pazarlama stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olabilecek bazı pratik öneriler sunabilir. Bu öneri bölümünde ele alınabilecek bazı konular şunlardır:

Havayolu şirketleri, dijital pazarlama stratejilerini müşteri deneyimini geliştirmeye odaklanacak şekilde tasarlayabilirler. Mobil uygulamaların kullanımıyla check-in işlemlerini kolaylaştırma, seyahat sırasındaki etkileşimi artırma ve müşterilere kişiselleştirilmiş hizmetler sunma gibi adımlar, müşteri memnuniyetini artırabilir.

Havayolu şirketleri, müşteri verilerini daha etkin bir şekilde analiz ederek ve yapay zeka teknolojilerini kullanarak kişiselleştirilmiş pazarlama kampanyaları geliştirebilirler. Bu, müşterilere özel teklifler sunma, daha etkili reklam stratejileri oluşturma ve müşteri sadakatini artırma açısından önemlidir.

Havayolu şirketleri, sosyal medya platformlarını etkin bir şekilde kullanarak marka bilinirliğini artırabilir ve müşterilerle daha yakın bir ilişki kurabilirler. İlgi çekici içeriklerin paylaşımı, kullanıcı etkileşimini artırma ve potansiyel müşterilere değer katma açısından önemlidir.

Havayolu şirketleri, hedefledikleri pazarlara ve müşteri segmentlerine göre yerel ve küresel pazarlama stratejileri geliştirebilirler. Farklı kültürel ve dilsel

farklılıkları dikkate alarak, pazarlama mesajlarını ve kampanyalarını uygun şekilde adapte etmek önemlidir.

Havayolu şirketleri, rakiplerinin dijital pazarlama stratejilerini dikkatlice analiz ederek, sektördeki en iyi uygulamaları öğrenebilirler. Aynı zamanda, yenilikçi dijital pazarlama teknikleri ve araçlarını benimseyerek rekabet avantajı elde edebilirler.

Havayolu şirketleri, dijital pazarlama alanında çalışan personelinin eğitimine ve yetenek gelişimine önem verebilirler. Son teknolojileri ve trendleri takip etmek, dijital pazarlama stratejilerini etkin bir şekilde uygulamak için önemlidir.

Bu öneriler, havacılık sektöründeki aktörlerin dijital pazarlama stratejilerini geliştirmelerine ve stratejik yönetimlerini iyileştirmelerine yardımcı olabilir. Bu şekilde, şirketler müşteri memnuniyetini artırabilir, rekabet avantajı elde edebilir ve sürdürülebilir büyümeyi destekleyebilirler.

KAYNAKLAR

Aaker, D.A. and Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*, The Free Press, New York, NY.

Akpinar, B. (2019). Düşük Maliyetli Havayollarinda Ek Hizmet Yönetimi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aksoy, C. and Dursun, O. (2018). A General Overview of The Development of The Civil Aviation Sector in Turkey. Electronic Journal of Social Sciences, ISSN:1304- 0278 Summer-2018 Volume:17 Issue:67

Alameeri, A., Ajmal, M., Hussain, M., Helo, P. (2017). Sustainability practices in the aviation sector: A study of UAE-based airlines. International Journal of Sustainable Society, January 2017

Anon, 2014. Sony Music buys strategic stakes in Infibeam. *Adgully*, pp.Adgully, May 15, 2014.

Assembly 40th Session (2020, 16 September). Retrieved from https://www.iata.org/contentassets/e45e5219cc8c4277a0e80562590793da/imple mentation-corsia-fred.pdf.

Avram, B. (2017). The Hybrid Airline Model - Generating Quality for Passengers. Expert Journal of Business and Management, 5(2), 149-154.

Bacon, D. R., Sauer, P. L., & Young, M. (1995). Composite reliability in structural equations modeling. Educational and psychological measurement, 55(3), 394-406.

Barett Value Centre (2019) Colgate (2019) Personal Values Assessment (PVA), Understanding Your Values. *Source* [online]. Available from: https://www.valuescentre.com/our-products/products-individuals/personal-values-assessment-pva. [Accessed 14-04-2019].

Benedict, S. (2015). Defining CSR: Problems and Solutions. Journal of Business Ethics, 131 (3): 625–648

Bolayırlı, Y. (2000). Türk Sivil Havacılık Sektörü. Kayseri 3. Havacılık Sempozyumu Kitapçığı, Kayseri, Erciyes Üniversitesi, 1-16.

BT Online Bureau (2012), ‘‘Maruti Suzuki Ertiga: LUV of a different kind’’, available: http://businesstoday.intoday.in/story/maruti-suzuki-ertiga-redefines-luv-sales-india-price-features/1/24192.html [Accessed 21-04-2019].

Budd, L. and Ison, S. (2017). Air Transport Management: An International Perspective. Routledge, NY.

Cahill, Dennis J. (1997) Target marketing and segmentation: valid and useful tools for marketing. *Management Decision*, 35(1 2), pp.10–13.

Cam, A. C. (2018). Havayolu Taşımacılığı ve Rekabet Stratejileri. PEGEM Akademi, Ankara (2. Baskı).

Campaign India (2012), ‘‘Maruti releases first TV commercial for ‘LUV’ Ertiga’’, available at: http://www.campaignindia.in/Video/300834,maruti-releases-first-tv-commercial-for-luv-ertiga.aspx [Accessed 21-04-2019].

Carmona, R. B., MRes, B., Lodewijks, G. Literature review of the passenger airline business models Full service carrier, low-cost carrier and charter airlines. Faculty of Mechanical, Maritime and Materials Engineering, Department of Transport Engineering and Logistics Section, Delft University of Technology, TRAIL Research School 2008, the Netherlands.

CarTrawler and IdeaWorksCompany, (2020). The Ancillary Revenue Report

Cento, A. (2008). The Airline Industry: Challenges in the 21st Century. Springer Science & Business Media, 2008 Berlin.

Chaffey D. and Smith PR. (2013), *Emarketing Excellence Planning and optimizing your digital marketing*, Fourth edition. Oxon: Routledge Abingdon.

Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: green brand image, green satisfaction, and green trust. Journal of Business Ethics, 93 (2), 307-319.

Chiaramonti, D. (2019). Sustainable Aviation Fuels: the challenge of decarbonization. ScienceDirect Energy Procedia, 158 1202–1207.

Choi, A. and Ritchie, B., (2014). Willingness to pay for flying carbon neutral in Australia: an exploratory study of offsetter profiles. Journal of Sustainable Tourism, 22(8): 1236-1256.

CityAirbus NextGen, Airbus (2021, 3 July). Retrieved from https://www.airbus.com/innovation/zero-emission/urban-air-mobility/cityairbus.html.

Climate Action Network (2016). Contribution of The Global Aviation Sector to Achieving Paris Agreement Climate Objectives. Climate Action Network, Bonn.

Coca Cola Company (2016) 'One Brand' Strategy, New Global Campaign Unite Coca-Cola Trademark. *Source* [online]. Available from: https://www.coca-colacompany.com/stories/taste-the-feeling-launch [Accessed 14-04-2019].

Cokorilo, O. and Tomic, L. (2019). CORSIA- Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation: Challenge and Practice. Conference: International Conference on Science and Traffic Development, ZIRP 2019, Opatija, Croatia, 1-8.

Colgate (2019) ORAL CARE PRODUCTS. *Source* [online]. Available from: https://www.colgate.nl/products [Accessed 19-04-2019].

Curran, A. (2020, 13 October). The Difference Between Full Service and Low-Cost Carriers. Retrieved from https://simpleflying.com/full-service-vs-low-cost/.

Çetin, M. (2006). Teori ve Uygulamada Bölgesel Sürdürülebilir Kalkınma. C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 7(1), 1-20.

Çetiner, E. M., Güneş, M. F. ve Peker, A. E. (2019). Havayolu Şirketlerinde Yan Gelir: Havayolu Yöneticilerinin ve Yolcu Tercihlerinin Karşılaştırılması. Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi, 1(2), 135-155

Dabija, D.-C., Postelnicu, C., Dinu, V. and Mihăilă, A. (2017). Stakeholders' perception of sustainability orientation within a major Romanian University. International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 18 No. 4, pp. 533-553.

Demir, A. Z. (2012). Hava Taşımacılık Sektörü, İstanbul Yeni Havalimanı Ve İnsan Kaynağı Planlama İhtiyacı. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 25, Mart 2016, s. 79-94.

Dossier: Set for Sustainability (2020, 18 September). Retrieved from https://airlines.iata.org/analysis/dossier-set-for-sustainability.

DPT (2001). 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı: Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara: DPT.

Drummond, G. and Ensor, JR. (2005) *Introduction to Marketing Concepts.* 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann

Dulea, I. (2013). Brand positioning- an analyze of the Romanian chocolate bars market from youngsters' perspective. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 1(3), 409+. Retrieved from http://link.galegroup.com/apps/doc/A411616138/AONE?u=nene_uk&sid=AONE&xid=bf17a332

Field, A. (2007). Discovering Statistics Using SPSS, 3rd Ed. Sage Pub, London.

Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 39-50.

FRED+ (2020, 19 October). Retrieved from https://www.iata.org/en/programs/environment/fred/#tab-3.

Garretson, J.A., Fisher, D., Burton, S., (2002). Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. Journal of Retailing 78 (3), 91–99.

Ge, Z. (2012). Customized Marketing-Marketing Innovation in New Economic Conditions. *Contemporary Logistics*, (8), pp.45–48.

Gençsü, I. and Hino, M. (2015). Raising Ambition to Reduce International Aviation and Maritime Emissions. New Climate Economy, London.

Gonçalves, V. K. (2017). Climate Change and International Civil Aviation Negotiations. Contexto Internacional, 39(2), 443-458.

Grayson, K. & Waikar, S. (2016). Sony targets laptop consumers in China : segment global or local?,

Hagmann, C., Semeijn, J., *, Vellenga, D. B. (2015). Exploring the green image of airlines: Passenger perceptions and airline choice. Journal of Air Transport Management, 43(C), 37-45.

Hair, J. F., William C. B., Barry J. B. & Rolph E. A. (2014). Multivariate Data Analysis. (7th ed). Pearson Education Limited.

Hassan, Salah S. Craft, S. (2012). Examining world market segmentation and brand positioning strategies. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 29 Issue: 5, pp.344-356

Hayes, A. F. (2009). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Publications, New York.

Holloway, S. (2008). Straight and Level: Practical Airline Economics. Routledge, London.

Hooley, G., & Greenley, G. (2005). The resource underpinnings of competitive positions. *Journal of Strategic Marketing,* 13, 93–116.

Hooley, P., Piercy, N., Nicoulaud, B. (2008). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited.

Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. Electronic Journal of Business Research Methods, 6(1), 53-60.

IATA (2009). The IATA Technology Roadmap Report (3rd Ed.). IATA, Montreal.

IATA (2016). Annual Review 2016. IATA, Dublin.

IATA (2018). Sustainable Aviation Fuels. IATA Montreal.

IATA (2019a). Safety Report 2019. IATA Montreal.

IATA Report (2020, 21 September). FRED+. Retrieved from https://www.iata.org/contentassets/0621e5044e864205bcaa83c21d41b80e/fred pl us-flyer.pdf.

IATA, (2015). IATA's Global Passenger Survey Report 2015

ICAO (2011). ICAO Aviation and Sustainable Alternative Fuels for Aviation. New York: ICAO.

ICAO (2012). Global Aviation and Our Sustainable Future. ICAO, Montreal.

ICAO (2016). Manual on the regulation of international air transport (Doc 9626) (Third Edition -2016) Provisional Version.

ICAO (2016a). Manual on the regulation of international air transport (Doc 9626) (Third Edition -2016) Provisional Version. ICAO, Montreal.

ICAO (2016b). Aviation and the Environment. ICAO, Montreal. ICAO (2016c). On Board A Sustainable Future. ICAO, Montreal. ICAO (2018). Sustainable Aviation Fuels Guide. ICAO, Montreal.

Janic, M. (2016). The Sustainability of Air Transportation: A Quantitative Analysis and Assessment. Routledge, London.

Jobber, D., (2010) *Principles and practice of marketing* 6th ed., London: McGraw-Hill.

Kachi, S. (2016). Zara. *Source* [online]. Available from: https://www.slideshare.net/shailesh_kachi/zara-62653370 [Accessed 20-04-2019].

Kalafatis, S.P., Tsogas, M.H. and Blankson, C. (2000). "Positioning strategies in business markets", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 15 No. 6, pp. 416-37.

Kaypak, Ş. (2011). Küreselleşme Sürecinde Sürdürülebilir Bir Kalkınma İçin Sürdürülebilir Bir Çevre. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(20), 19-33.

Klemm, M., Urban, M., Ploetner, O., Hornung, M. Airline categorization by applying the business model canvas and clustering algorithms. Journal of Air Transport Management, 71 (2018) 175–192.

Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications, New Yorko.

Koch, B. (2010). Aviation Strategy and Business Model. Eds. Andreas Wald, Christoph Fay, Ronald Gleich, Introduction to Aviation Management. LIT Verlag, Berlin.

Korul, V. and Küçükönal, H. (2003). Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi. Ege Akademik Bakış, 3(1), 34-38.

Kosaka, Kin (2019) The Definition of a Buyer Persona. *Source* [online]. Available from: https://blog.alexa.com/10-buyer-persona-examples-help-create/ [Accessed 14-04-2019].

Kositsky, J. (2013). Airline Business Models. InterVISTAS Prepared for the Istanbul Technical University, Istanbul.

Kotler, P. Bowen, JT. Makens, JC. (2006). *Marketing for hospitality and tourism*, 4th edn. Pearson International, Upper Saddle River

Kuljanin, J., and Kalić, M. (2015). Exploring characteristics of passengers using traditional and low-cost airlines: A case study of Belgrade Airport. Journal of Air Transport Management, 46, 12-18.

Kusinitz, Sam (2018). Here Are 10 Buyer Persona Examples to Help You Create Your Own. *Source* [online]. Available from: https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-definition-under-100-sr [Accessed 14-04-2019].

Küçükönal, H. ve Korul, V. (2002). Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), 2002, 67- 90.

Lane Keller, K. (2014). Designing and implementing brand architecture strategies. *Journal of Brand Management,* 21(9), pp. 702-715.

Lu, C. (2009). The implications of environmental costs on air passenger demand for different airline business models. Journal of Air Transport Management, 15(4), 158-165.

Lu, j. L. and Wang, C., (2018). Investigating the impacts of air travelers' environmental knowledge on attitudes toward carbon offsetting and willingness to mitigate the environmental impacts of aviation. Transportation Research Part D: Transport and Environment, 59 96–107.

Lu, j. L., Shon, Z., (2012). Exploring airline passengers' willingness to pay for carbon offsets. Transportation Research Part D: Transport and Environment, 17 124-128

MacKerron, G., Egerton, C., Gaskell, C., Parpia, A., Mourato, S. (2009). Willingness to pay for carbon offset certification and co-benefits among (high-)flying young adults in the UK. The International Journal of the Political, Economic, Planning, Environmental and Social Aspects of Energy, Energy Policy, 37 1372–1381.

Marketing Week (2018) Mark Ritson: Byron Sharp is wrong – of course brand perceptions influence sales. *Source* [online]. Available from: https://www.marketingweek.com/2018/08/16/mark-ritson-byron-sharp-brand-perceptions/ [Accessed 14-04-2019].

Maruti Suzuki Press Release (2012). ''Maruti Suzuki unveils India's first life utility vehicle – 'Ertiga''', 12th April, available: https://www.marutisuzuki.com/corporate/media/press-releases/2012/maruti-suzuki-unveils-indias-first-life-utility-vehicle-ertiga (accessed 21-04-2019).

McDonald, M. (2012). *Market Segmentation : How to Do It and How to Profit from It*, 4th Ed. West Sussex: John Wiley & Sons.

McKnight, P. (2010). Airline Economics. Eds. Andreas Wald, Christoph Fay, Ronald Gleich, Introduction to Aviation Management. LIT Verlag, Berlin.

Menteşe, S. (2017). Çevresel Sürdürülebilirlik Açısından Toprak, Su ve Hava Kirliliği: Teorik Bir İnceleme. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10(53), 381-389.

Mohd Suki, N. (2015). Customer environmental satisfaction and loyalty in the consumption of green products. International Journal of Sustainable Development & World Ecology, 22(4), 292-301.

Mutlu, S. and Sertoğlu A. E. (2018). Düşük Maliyetli ve Tam Hizmet Sunan Havayolları Müşterilerinin Hizmet Kalitesi Beklentilerinin Karşılaştırılması. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(1), 528-550.

O'Malley D. B. (2020). Aviation Sustainability.

Oktal, H. and Gerede, E. (2002). Türk Sivil Havacılık Otoritesinin Yeniden Yapılandırılması. Amme İdaresi Dergisi, 35(4), 103-120.

Oto, N. (2011). "Çevresel Sürdürülebilirlik ve Havaalanları: Esenboğa Havalimanı Örneği. Doctorate Thesis. Ankara University Institute of Social Sciences, Ankara.

Önen, V. (2018). Düşük Maliyetli Havayolu Firmaları ile Tam Hizmet Veren Havayolu Firmaları Marka Kişiliklerinin Karşılaştırması: Türk Havayolları - Pegasus Havayolları İncelemesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(2), 783-802.

Özdamar, K. (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler). Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Perception of Sustainability of Spanish National Parks: Public Use, Tourism and Rural Development: Sustainability 1333 (2020, 15 December). Retrieved from https://doi.org/10.3390/su12041333.

Pyo, S (2015). Integrating tourist market segmentation, targeting, and positioning using association rules. *Inf Technol Tourism* Volume 15, Issue 3, pp 253–281

Ragbir, N. K., Rice, S., Winter, S.R., Choy, E. C. (2021). Emotions and caring mediate the relationship between knowledge of sustainability and willingness to pay for greener aviation. Technology in Society, 64 101491.

Rath, B.B. (2013). "Maruti Ertiga launch in India by new category creation", *Emerald Emerging Markets Case Studies*, Vol. 3 Issue: 6, pp.1-8,

Rice, C., Ragbir, N. K., Rice, S., Barcia, G. (2020). Willingness to pay for sustainable aviation depends on ticket price, greenhouse gas reductions and gender. Technology in Society, 60 101224.

Rojas, D. et al. (2019). Global Alliance Powerfuels - Powerfuels in Aviation. Dena energy, Berlin.

Saldıraner, Y. (1992). Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi. Anadolu Üniversitesi SHMYO Yayınları, Eskişehir.

Sameh, M. M., Scavuzzi, J. (2016). Environmental Sustainability Measures for Airports. Center for Research in Air and Space Law, Mississippi.

Sánchez, B. P., Valls M. P., Úbeda, J. A. P. (2019). The Contribution of Global Alliances to Airlines'Environmental Performance. Economics and Business Department, University of Almería, Ctra. Sacramento s/n, La Cañada de San Urbano, 04120 Almería, Spain.

Saribas, H. and Tekiner, I. (2015). Türkiye Sivil Havacılık Sektöründe Yoğunlaşma. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 52, 21-33.

Sarkar, A. N. (2012). Evolving Green Aviation Transport System: A Holistic Approach to Sustainable Green Market Development. American Journal of Climate Change, 1, 164-180.

Servantie, D. (2015). AB ve Türk Havacılık Politikalarının Karşılaştırmalı Analizi. İKV Yayını, İstanbul

Sezgin, H. (1991). Havacılık Tarihi Yayınlanmamış Ders Notları. Anadolu Üniversitesi SHMYO Yayınları, Eskişehir.

Smartinvestor.business-standard.com (2012), ''The smart investor'', available at: https://smartinvestor.business-standard.com/market/Marketnews-112497-Marketnewsdet-Ertiga_creates_a_new_category.htm#.XLzbqvkzbIU (accessed 21-04-2019).

Stahl (2018). Corporate Responsibility & Sustainability. *Source* [online]. Available from: https://www.stahl.com/en/sustainability.htm [Accessed 20-04-2019].

Stimac I., Vince D., Vidovic, A. (2012). Effect of economic crisis on the changes of low-cost carrier's business model. International Conference on Transport Science (ICTS), Zagreb, Croatia, 1-10.

Sustainability in Aerospace: Exploring Alternative Fuels. Epsom: ATKINS (2020, 15 November). Retrieved from https://www.snclavalin.com/~/media/Files/S/SNC-Lavalin/documents/beyond-engineering/sustainability-in-aerospace-2020.pdf

Şimşek, Ö. F. (2007). Yapisal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamalari. Ekinoks Yayınları, Ankara.

The Brand Gym (2016) SHOULD YOU REFUSE TO FOLLOW BYRON SHARP'S RULES TO GROW YOUR BRAND? *Source* [online]. Available from: http://thebrandgym.com/should-you-refuse-to-follow-byron-sharps-rules-to-grow-your-brand/ [Accessed 14-04-2019].

Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. Sustain Sci 14, 681–695 (2020, 15 December). Retrieved from https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5)

Turkensteen, M. Sierksma, G. Wieringa J. (2011). Balancing the fit and logistics costs of market segmentations, *European Journal of Operational Research,* 213 (1), pp. 340-348

United Airlines launches Eco-Skies Alliance program Biomass Magazine, (2021, 6 June). Retrieved from http://biomassmagazine.com/articles/17899/united-airlines-launches-eco-skies-alliance-program

Whelan, and Davies. (2006). Profiling Consumers of Own Brands and National Brands Using Human Personality. *Journal of Retailing and Consumer Services,* 13(6), pp 393-402