

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE
GELECEĞİ PLANLAMA VE KONTROL ARACI
OLARAK STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ
-TÜRK HAVA YOLLARI UYGULAMASI-**

**Özlem KESKİN ATALIK
(Yüksek Lisans Tezi)**

Eskişehir-1998

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE
GELECEĞİ PLANLAMA VE KONTROL ARACI OLARAK
STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ
-TÜRK HAVA YOLLARI UYGULAMASI-

İşletme Anabilim Dalı

Özlem KESKİN ATALIK

Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Prof. Dr. Güneş Berberoğlu

Eskişehir-1998

Anadolu Üniversitesi
Merkezi Kütüphane

ÖZET

Havayolu işletmelerinin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri tercih edilen global bir havayolu olabilmeleri stratejik planlama çalışmalarına bağlı olarak değişebilmektedir. Bu nedenle stratejik planlama ve bu planların süreci havayolu işletmelerinde özel bir önem taşımaktadır. Çalışma bu plan ve sürece ilişkin temel yaklaşımları ortaya koymaya yöneliktir.

Bu temel düşünceden hareketle çalışma 4 Bölüm'den oluşturulmuştur. Çalışmanın Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama adlı birinci bölümü'nde ilk olarak Strateji Kavramı ana başlığı altında, strateji ve stratejinin önemi incelenmeye çalışılmıştır. Stratejik Yönetim ana başlığı altında ise, stratejik yönetimin anlamı, özellikleri ve önemi, stratejik yönetim süreci, stratejik yönetim düzeyleri ve yönetim düzeylerine göre strateji tipleri irdelenmeye çalışılmıştır. Birinci bölümde ayrıca Stratejik Planlama, İşletmeler Açısından Önemi ve Stratejik Planlama Süreci ana başlığı altında, stratejik planlama ve özellikleri, stratejik planlamanın işletmeler açısından önemi ve stratejik planlama süreci incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın Sivil Havacılık Faaliyetlerine Genel Bir Bakış ve Havayolu İşletmeleri adlı ikinci bölümü'nde, sivil havacılık faaliyetleri ve havayolu işletmelerinin sahip oldukları özellikler irdelenmiştir. Bu çerçeveden hareketle, bu bölümde ilk olarak, Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Sivil Hava Taşıma İşletmeleri Sınıflandırması ve ikinci olarak da havayolu işletmeleri ile bu işletmelerin özellikleri incelenmiştir.

Çalışmanın Havayolu İşletmelerinde Stratejik Planlamanın Önemi ve Stratejik Planlama Süreci adlı üçüncü bölümü'nde, stratejik planlama ve

önemi üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ilk olarak, Havayolu İşletmelerinde Stratejik Planlamanın önemi ve Havayolu İşletmelerinde Stratejik Planlama Süreci ana başlıkları altında, havayolu işletmelerinde misyon ve temel amaçların belirlenmesi, dış çevre analizi, işletme içi analiz ve stratejik alternatiflerin analizi: strateji seçimine ilişkin bilgiler irdelenmiştir.

Çalışmaya somut bir örnek olması açısından Türk Hava Yolları İşletmesindeki stratejik planlama süreci ve 1996 yılı stratejik planlama faaliyetlerinin değerlendirilmesine ilişkin çalışmanın dördüncü bölümünde yer verilmiştir.

Kuramsal açıdan literatür tarama ve görüşme yöntemi ile gerçekleştirilen bu çalışma ile havayolu işletmelerinin THY örneğinde gerçekleştirdikleri stratejik planlamalara ilişkin bilimsel bir veri tabanı oluşturulması düşünülmüştür.

ABSTRACT

The continuation of the existence of airlines in the dense competitive environment and being a preferred airline depend on a strategic planning.

In this study through an intensive research, the information about strategic planning activities which are to be applied by scheduled airlines are tried to be shown.

This study, which examines the strategic planning activities in the airlines, consist of four parts.

In the first part strategy, strategic management, strategic planning concepts, the importance and the procedure of strategic planning for airlines are examined.

In the second part, airlines and their operation and their characteristics are stated.

In the third part, the importance of strategic planning in airlines and the procedure of the strategic planning are focused on.

In the fourth and last part of this study, there is a research on THY's operations in the process of the strategic planning.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ - STRATEJİK YÖNETİM - STRATEJİK PLANLAMA

I- STRATEJİ KAVRAMI.....	1
A- Strateji.....	1
B- Stratejinin Önemi.....	2
II- STRATEJİK YÖNETİM.....	5
A- Stratejik Yönetimin Anlamı-Özellikleri-Önemi.....	5
B Stratejik Yönetim Süreci.....	8
C- Stratejik Yönetim Düzeyleri ve Yönetim Düzeylerine Göre Strateji Tipleri.....	11
III- STRATEJİK PLANLANMA, İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ VE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	13
A- Stratejik Planlama ve Özellikleri	13
B-Stratejik Planlamanın İşletmeler Açısından Önemi.....	16
C- Stratejik Planlama Süreci.....	17
1- Örgüt Misyonu ve Temel Amaçlar.....	18
2- Dış Çevre Analizi.....	21
3- İşletme İçi Analiz.....	24
4- Stratejik Alternatiflerin Analizi: Strateji Seçimi.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK FAALİYETLERİNE GENEL BİR BAKIŞ VE HAVAYOLU İŞLETMELERİ

I- SİVİL HAVACILIK FAALİYETLERİNE GENEL BİR BAKIŞ.....	29
A- Sivil Havacılık Faaliyetleri.....	29
B- Sivil Hava Taşıma İşletmeleri Sınıflandırması.....	30
1-Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatının Sivil Hava Taşıma İşletmeleri Sınıflandırması.....	30
2-Türk Sivil Havacılık Kanununun Sivil Hava Taşıma İşletmeleri Sınıflandırması.....	31

II- HAVAYOLU İŞLETMELERİ VE GENEL ÖZELLİKLERİ.....	35
A- Havayolu İşletmeleri.....	35
B- Havayolu İşletmelerinin Özellikleri.....	36
1- Hizmet İşletmeleri Olma Özelliği.....	35
2- Açık Sistem Olma Özelliği.....	38
3- Sürekli Hizmet Arzı Gerekliliği.....	39
4- Nitelikli Personel ve Sürekli Eğitim Gerekliliği.....	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMANIN ÖNEMİ VE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

I- HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMANIN ÖNEMİ.....	42
II- HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	45
A- Misyon ve Temel Amaçların Belirlenmesi	45
B- Havayolu İşletmelerinde Dış Çevre Analizi.....	49
1-Havayolu İşletmelerinin Ekonomik Çevresi ve Özellikleri...49	
a- Genel Oligopolistik Özellikler	50
b- Havayolu Sektörüne Has Özellikler	54
2-Havayolu İşletmelerinin Pazar Çevresi.....	58
a- Deregülasyon.....	59
b- Bölgesel Gelişmeler.....	60
c-Havayolu İşletmeleri Arasındaki İşbirlikleri.....	63
d-Havayolu İşletmeler Arasındaki Birleşmeler.....	70
e- Küreselleşme.....	72
f- Özelleştirme.....	75
g-Pazar Çevresinde Beklenen Gelişmeler.....	76
C-Havayolu İşletmelerinde İşletmeçi Analiz.....	81
1-Pazarlama Faktörlerinin Analizi.....	81
a- Kontrol Edilebilen Değişkenler.....	84
b- Kontrol Edilemeyen Değişkenler.....	93
2-Finansal Analiz.....	94
3-Personel Gücü ve Örgüt Geliştirme Kapasite Analizi.....	97
4-Filo Planlama ve Uçak Seçimi.....	99
5-Tarife Planlama.....	104
D- Stratejik Alternatiflerin Analizi: Strateji Seçimi.....	107

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TÜRK HAVAYOLLARINDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ VE 1996 YILI
STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNE İLİŞKİN FAALİYETLERİN
DEĞERLENDİRİLMESİ

I- ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, SINIRLILIKLARI, YÖNTEMİ

A- Araştırmanın Amacı.....	108
B- Araştırmanın Önemi.....	108
C- Araştırmanın Sınırlılıkları.....	109
D- AraştırmanınYöntemi.....	109

II-THY'DE YAPILAN ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRMESİ

A-THY'nin Tanıtımı.....	110
B- THY'de Stratejik Planlama Süreci.....	112
C-THY'de 1996 Yılı Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Faaliyetlerin Değerlendirilmesi.....	117
1- Uçuş İşletme Faaliyetleri.....	118
2- Ticari Faaliyetler	121
a-Trafik Faaliyetleri.....	122
b-Ticari Gelişmeler.....	126
3- Yer İşletme Faaliyetleri.....	132
4- Teknik Faaliyetler	133
5- Planlama Faaliyetleri.....	135
6- İdari Faaliyetler	139
7- Elektronik Bilgi-İşlem Faaliyetleri	142
SONUÇ.....	145
KAYNAKÇA.....	150

KISALTMALAR

THY- Türk Hava Yolları

IACO-Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu

AEA- Avrupa Havayolları Birliği

IATA- Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı

FAA- Amerikan Sivil Havacılık Dairesi

JAA- Ortak Havacılık Birliği

JAR- Ortak Havacılık İdaresi

APK- Araştırma Planlama Koordinasyon

SHYO-Sivil Havacılık Yüksek Okulu

IVR- İnteractive Voice Response

FFP- Frequent Flyer Programme

CRS- Computer Reservation System

CASMA- Komputeriye Havayolları ve Pazarlama Birliği

DCS- Uçuş Kontrol Sistemi

APU- Harici Güç Kaynağı

MOE- Bakım Merkezi Tanıtım Kitabı

DPT- Devlet Planlama Teşkilatı

ÖİB- Özelleştirme İdaresi Başkanlığı

ABD- Amerika Birleşik Devletleri

AT- Avrupa Topluluğu

UTED- Uçak Teknisyenleri Derneği

SAS- Scandinavian Airlines System

TABLÖLAR LİSTESİ

- TABLO: 1-**Sekiz stratejik alanda belirlenebilecek amaçlar
- TABLO: 2-**1994-1997 yıllarında havayolu sektöründe yapılan işbirliklerinin çeşitli bölümlere göre dağılımı
- TABLO: 3-**Çeşitli havayolu işletmelerinin FFP adları ve ortakları
- TABLO: 4-**1992-2011 yılları arasında, bölgesel bazda yıllık yolcu-km artış tahminleri
- TABLO: 5-**1992-2011 yılları arasında bölgelerarası yıllık ortalama yolcu trafiği artışı
- TABLO: 6-**1992-1995 yılları arasında Delta Airlines'ın finansal performansı
- TABLO: 7-**1995-1996 yıllarında uçak sayı ve kapasitesine göre filo yapısı
- TABLO: 8-**1995-1996 yıllarında kabin hizmetleri personel sayıları
- TABLO: 9-**1996 yılında, toplam yolcu dağılımı
- TABLO: 10-**1996 yılında, toplam dış hat yolcu dağılımı
- TABLO: 11-**Tarifeli dış hatların bölgesel dağılımlı trafik sonuçları
- TABLO: 12-**1992-1996 iç hat trafik sonuçları
- TABLO: 13-**1992-1996 dış hat trafik sonuçları
- TABLO: 14-**1996 yılında yapılan Motor ve APU onarımları
- TABLO: 15-**1995-1996 yıllarında yapılan bakım türlerine ait karşılaştırmalı değerler
- TABLO: 16-**1992-1996 yılları arasında iş hacmi ile personel sayılarının karşılaştırmalı değerleri
- TABLO: 17-**1992-1996 yılları arasında personel verimliliği

ŒEKİLLER LİSTESİ

ŒEKİL:1- Stratejik Yönetim Modeli

ŒEKİL:2-Küreselleşme sürecinde çeşitli havayolu işletmeleri tarafından yapılmış olan ittifaklar

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM, STRATEJİK PLANLAMA

I-STRATEJİ

A- Strateji Kavramı

Çevre koşullarının değişim hızının süratle arttığı günümüzde, faaliyetlerine devam eden işletmeler, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için değişen çevre koşullarına uygun stratejiler belirlemeli ve bu stratejileri etkin bir biçimde uygulamalıdır.

Kelime anlamı olarak bakıldığında strateji kavramının **sevketme, yöneltme, gönderme, götürme, gütme**¹ ifadelerini içerdiği görülmektedir. Yüzyıllar boyunca askeri ve orduya ilişkin bir kavram olarak kullanılan strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini bu alanda taşıdığı öneme borçludur.²

Strateji kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yy.'ın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. İşletmelerde ise strateji, işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenlemek ve faaliyet gösterdikleri rekabet ortamında rakiplerine karşı üstünlük elde etmek amacıyla kaynaklarını değerlendirmesi, biçiminde tanımlanmaktadır.³

¹Kenneth R. ANDREWS, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood Illinois, Don-Jones- Irwin Inc, 1971, s. 26.

²Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, 3. Basım, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayınları No: 234, 1990, s. 3.

³Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 2. Basım, İstanbul, Timaş Basım Tic.ve San. A.Ş., 1992, s.7.

Bununla birlikte, strateji kavramının literatürde kabul edilmiş genel, geçerli bir tanımlamasının olmadığı, alana ilişkin çalışmalar yapan bilimadamları ve yöneticiler tarafından farklı biçimlerde kullanıldığı da söylenebilir.

Strateji; Quinn'e göre, bir model veya plan olarak organizasyon amaçlarının, politikalarının ve hareketlerinin sıralı, birleşmiş bir bütünü⁴, Ansoff'a göre, işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisi⁵, Chandler'a göre ise, işletmelerde uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programları hazırlamak⁶ şeklinde tanımlanmaktadır.

Günümüze değin ortaya konmuş olan farklı tanımlamalar genel olarak değerlendirildiğinde, strateji; işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analizini yaparak, işletmenin misyonunun ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin saptanması ve organizasyonun yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsisi biçiminde tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için değişen çevre koşullarına göre uygun stratejiler belirlemesi ve bu stratejileri etkin kılması olarak da düşünülebilir.

B- Stratejinin Önemi

Toplumun dinamik bir parçası olan işletmeler, kendilerine ait bir çevre ve bu çevre ile karşılıklı ilişki ve etkileşim içinde bulunarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Sürekli değişen, belirsiz, dolayısıyla risk oranı yüksek olan; mevcut teknolojilerdeki gelişim ve farklı yapı,

⁴James B. QUINN- H. MITZBERG- R. M. JONES, *The Strategy Process Concepts, Context and Cases*, Printice-Hall Inc.,1988, s. 1.

⁵Igor ANSOFF, *Corporate Strategy*, Middlesex, Penguin Books, 1975, s. 105

⁶Alfred D. CHANDLER, *Strategy and Structure: Chapters in The History of The American Industrial Enterprise*, 11. Basım, Massachusetts, The MIT Press, 1962, s. 13

uluslararası pazarlar, iletişim alanındaki gelişmeler, taleplerin farklılaşması gibi dış çevre faktörlerine uyum sağlayabildikleri oranda varlıklarını sürdürebilmektedirler.

Dış çevredeki değişimin hızı, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen bir yönetim yapısına bağlı olmaktadır. Stratejinin temel amacı, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin elverdiği ölçüde çevreye uyum sağlanmasıdır.

Strateji veya strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı faydalar aşağıdaki biçimde özetlenebilir;⁷

a-Strateji, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı vermektedir: Çevrenin gelecek dönemlerde alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi işletmeye nasıl davranacağı ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma imkanı verirken yapılan tahminler yönetim faaliyetlerin rehberlik edecek bilgilerin elde edilmesini sağlayacaktır. Stratejinin olmaması durumunda ise, işletme için çevreden gelen çeşitli fırsat ve tehditler belirlenemeyecektir.

b-Strateji, işletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı vermektedir. Strateji işletmeye “ne tür bir işletme olduğu” ve “ne durumda bulunduğu” hakkında çeşitli bilgiler sağlamaktadır. Bu soruların cevabını verebilmek bir bütün olarak işletmenin alt bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin yönetim tarzlarını belirleme fırsatı verecektir. Stratejik

⁷Ömer DİNÇER. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 3. Basım, İstanbul, İz Yay. San, 1994, s. 10-13.

çalışmaların olmaması durumunda ise, işletmenin sezgi yoluyla değerlendirilmesi büyük bir olasılıkla yanlış tanımlanmasına neden olacak ve dolayısıyla kaynakların etkili dağılımı yapılamayacaktır.

c-Strateji işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlamaktadır. Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün hale getirmektedir. Bununla birlikte birbirinden farklı özelliklere sahip olan alt bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanabilmesi için ortak bir hedef oluşturmaktadır. Stratejinin olmaması durumunda ise, işletmenin alt bölümleri birbirinden farklılaşarak, ortak bir amaca değil, kendi bölümlerinin amacını gerçekleştirme eğilimi göstereceklerdir.

d-Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir yöne sevketmekte ve planlar için bir çerçeve oluşturmaktadır. İşletmelerin yönetim faaliyetlerinde etkili olabilmesi için genel amaçlarına göre daha ayrıntılı planlar yapılması gerekmektedir. Stratejiler bu planlar için genel bir çerçeve ve kurallar oluşturmaktadır. Temel stratejiler doğru tesbit edildiği takdirde, bazı taktik hatalar yapılsa bile, işletmeler yine başarılı olacaklardır. Genel strateji ve politikalar olmaması halinde ise, yapılacak taktik hatalar işletmenin varlığını tehdit edecek çeşitli sonuçlar doğacaktır.

e-Strateji, karar ve projelerin kalitesini yükseltmektedir. Strateji işletmeyi iç ve dış analizlere yönelttiği için fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlamaktadır. Bu tahmin, problemlerin ayrıntıları ile teşhis edilmesine, alternatiflerin belirlenmesine en uygun olanın seçilmesine ve uygulanmasına imkan yaratmaktadır. Stratejik faaliyetler olmaksızın fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi tehditler de zamanında farkedilemeyecektir.

II- STRATEJİK YÖNETİM

A- Stratejik Yönetimin Anlamı, Özellikleri, Önemi

Teknolojik ve ekonomik gelişmelere paralel olarak işletmeler de daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelmektedirler. Yapı, faaliyet ve ölçeklerinde gerçekleştirilen değişimler işletmelerin yönetimlerini de güçleştirebilmektedir. 20. yüzyılın modern işletme yöneticileri karşılaşılabilecekleri tehdit ve fırsatları analiz ederek değişen çevre koşulları hakkında bilgi sahibi olmayı, çeşitli stratejiler belirlemeyi ve bu stratejileri etkin biçimde kullanmayı, başarılı bir yönetimi gerçekleştirebilmek açısından en önemli unsur olarak değerlendirmektedirler. Bu nedenle yeni bir yönetim tarzı olan stratejik yönetimin önemi günden güne artmaktadır.

Stratejik yönetim, açıkça belirlenmiş kararlar ve faaliyetler doğrultusunda işletmelerin amaçlarına ulaşmak için hazırlanmış planlar ve uygulamalardır⁸.

Stratejik yönetim bir görüşe göre, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü⁹ olarak tanımlanırken, bir diğer görüşe göre ise, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt-içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınmasını kapsayan, işletmenin üst yönetim faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı¹⁰ olarak ifade edilmektedir.

⁸John A. PEARCE II- R. B. ROBINSON JR., *Strategic Management*, 4. Basım, R. D. Irwin Inc., 1991,s. 3.

⁹DİNÇER, a. g. e., s. 22.

¹⁰EREN, a. g. e., s. 15- 16.

Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, bunun yanısıra planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını ve yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesi ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır.¹¹

İşletmelerde kısa ve uzun dönem amaçlara ulaşabilmeye yönelik kararların alınması ve bu kararların en iyi biçimde uygulanması olarak tanımlanan stratejik yönetim, program ve proje yönetiminden farklı olarak çeşitli özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Bu farklı özellikler aşağıdaki biçimde açıklanabilir: ¹²

a-Stratejik yönetim tepe yönetiminin bir fonksiyonudur: Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir yön vermeye çalışması nedeniyle stratejik yönetim, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur.

b-Stratejik yönetim, gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir: Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünmektedir.

c-Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görmektedir: İşletme, birbiriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün halinde görülerek, bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığında diğer parçaların üzerindeki etkileri gözönünde bulundurmaktadır.

¹¹Hans H. HINTERHUBER, *Stratejik İşletme Yönetimi*, Çev: Lale Uraz, İstanbul, Erler Matbaası, 1984, s. 1.

¹²Gleen BOSEMANN-Arwind PHATAK, *Strategic Management: Text and Cases*, 2. Basım, New York, John Wiley-Sons, 1989, s. 14-16.

d-Stratejik yönetim, işletmeyi açık sistem olarak tanımlamaktadır: İşletmelerin içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içinde olmaları nedeniyle çevrede oluşan herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkilemektedir.

e-Stratejik yönetim, işletme amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içinde ele almaktadır: Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşımaktadır.

f-Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik etmektedir: Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar her çalışanın ortak hareket noktasını oluşturmaktadır.

g-Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir: İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için mamül/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtmaktadır.

h-Stratejik yönetimin karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklılıklar taşımaktadır: Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitli olmaktadır.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet ortamında rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri, sürekli değişim halinde olan çevre koşullarına uyma gücüne ve yönetim organının bu konudaki yaklaşımına bağlı olduğu düşünülmektedir. Sürekli değişen çevre koşulları işletmeyi gerek yararlanılabilecek fırsat, gerekse karşı konulması gereken bir tehdit olarak her an beklenmeyen bir durumla karşı karşıya bırakabilmektedir. Böyle durumlarda dış çevre koşullarının yarattığı fırsat ve tehditlerin en kısa sürede ve sağlıklı bir şekilde belirlenmesi gereksinimi

ortaya çıkmaktadır. Dış çevre koşullarından kaynaklanan beklenmeyen durumların üstesinden gelebilmenin ve kaynakları en üstün rekabet olanağı sağlayacak şekilde yönlendirilebilmenin ancak stratejik yönetim ile mümkün olacağı düşünülmektedir.

Bir işletmenin tüm yönetim kademelerinde, faaliyet gösterdiği tüm iş alanlarında ve fonksiyonel bölümlerinde; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, idari sistemlerin hep birlikte gelişmesi ancak stratejik yönetim ile sağlanabilmektedir. Yönetimde gelişmenin bu seviyesine ulaşmayı başarabilen işletmeler, uzun dönemde ciddi problemlerle karşılaşma risklerini düşürebilmenin yanısıra, kısa dönemli karlılıkla uzun dönemli gelişme arasındaki çelişkileri ortadan kaldırmış olacaklardır. Bu tür işletmelerde stratejilerle uygulamalar arasında büyük uyum sağlanacağı gibi, organizasyon içerisinde yeralan tüm görevler arasında bir bütünlük oluşacaktır. Stratejik yönetimi geri planda tutarak kaynaklarını kısa dönemli kar ve çıkarlara yönelten işletmelerin ise uzun dönemde varlıklarını bile tehdit edebilecek ciddi problemlerle karşılaşabilecekleri düşünülmektedir.

B- Stratejik Yönetim Süreci

Genel olarak stratejik yönetim süreci, işletme stratejisinin geliştirilmesi ve tanımlanması, uygulaması ve değerlendirmesi olarak üç evreden oluşmaktadır¹³.

1- Stratejilerin Geliştirilmesi

Stratejik yönetim sürecinin ilk evresinde, işletme yöneticileri işletmenin mevcut şartlarını değerlendirip, iç kaynak ve kabiliyetlerini

¹³D. J. McCORTY-R. J. MINICHELLA-J. R. CURRAN, *Business Strategy and Policy: Concept and Readings*, 3. Basım, Homewood Illinois, R. D. Irwin Inc., 1977, s. 51-60

analiz ederek planlar geliştirmektedirler. Stratejilerin geliştirmesi ve stratejik planların hazırlanma evresi başlıca üç kademede gerçekleşmektedir. Bunlar :

a-Dış evrenin Analizi; işletmenin dış çevresindeki gelişme ve değişmelere bağlı olarak, işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat ve tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları içermektedir.

b-İşletme-İçi Kaynak ve Kabiliyetlerin Analizi; dış çevredeki gelişmelerden hangi oranda yararlanabileceğinin belirlenmesi için işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin analizine yönelik çalışmaları içermektedir.

c-Stratejik Amaçların ve Hedeflerin Belirlenmesi; İşletmelerin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, gerek stratejilerin belirlenmesinde ve gerekse stratejik planlama sürecinin gerektirdiği analizler için ereve oluşturmaktadır. Bu ereve ile hemen hemen sınırsız olan alanlar yerine, bu kararların verileceği alanların sınırları belirlenmektedir. İşletmenin ulaşmak istediği amaç ve hedeflerin açıkça ifade edilmesi, başarılı stratejik seçimlerin yapılabilmesinde de büyük önem taşımaktadır. Açıkça belirlenmiş bir amaç olmaksızın yapılan seçimlerinde herhangi bir anlamı olmayacağı düşünülmektedir.

2-Stratejilerin Uygulanması

Strateji uygulaması, geniş çapta orta kademe yöneticileriyle paylaşılan ve alt kademelere kadar yayılan bir biçimde tepe yönetiminin sorumluluğunun bir parçasıdır. Stratejiler belirlendikten ve stratejik planlar hazırlandıktan sonra yapılması gereken ilk faaliyet, stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için organize edilmesidir. İşletmelerde yapı, stratejiyi takip

ederek uygulamaya en iyi hizmeti sunar. Bu nedenle kullanılan örgüt yapısı, merkezileşme derecesi, yöneticilerin yetki ve sorumlulukları seçilen stratejiye göre düzenlenmelidir. Bununla birlikte, belirlenen stratejinin orta ve alt yönetim kadrolarına benimsetilmesi, alt bölümlerin strateji ve politikaları, uygulamaya yönelik programlar, bütçe ve bütçenin hazırlanması bu evrede yerine getirilmesi gereken faaliyetler arasında sayılabilmektedir.

3- Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi

Stratejik yönetimin son evresi ise, kontrol ve değerlendirmedir. Uygulanan stratejinin sonuçları değişik boyutlarda gözden geçirilmekte ve elde edilen sonuçlar arka plandaki nedenleri ile birlikte incelenmektedir.

Stratejinin kontrolü, stratejik uygulamaların nasıl seyrettiği, amaçların ve planların ne derece başarıya ulaştığını gösterecek ve örgüt üyelerinin motivasyonu için araçlar sağlayacaktır.

Değerlendirme evresi ise, devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu hem başlangıcıdır. Değerlendirme yapıldıktan sonra, elde edilen veriler geleceğe yansıtılarak, stratejiyi geliştirme evresi yeniden başlatılmaktadır.



ŞEKİL:1

Stratejik Yönetim Modeli

C-Stratejik Yönetim Düzeyleri ve Yönetim Düzeylerine Göre Strateji Tipleri

İşletmelerde alınan kararları, stratejik kararlar, yönetsel kararlar ve işlemsel kararlar olmak üzere üç gruba ayırmak mümkündür.¹⁴ Stratejik kararlar, işletmenin çevresiyle ilişkili olup, tepe yöneticileri tarafından alınmaktadır. Yönetsel kararlar, işletme kaynaklarının optimum düzeyde kullanımı ile ilgili olup, bunu gerçekleştirecek organizasyon yapısının

¹⁴EREN, a. g. e., s. 30.

kurulması ve kaynakların temin edilmesi ile ilgilidir. İşlevsel kararlar ise, işletmenin belirli bir faaliyet alanında veya fonksiyonel alanda temin edilecek veya elden çıkarılacak kaynakların belirlenmesine ilişkin kararları içermektedir¹⁵.

Bir işletmede saptanan stratejiler, işletmenin yönetim kademelerine göre belirlenmektedir. Stratejilerin bazılarını organizasyonun üst yönetim düzeyinde, bazılarını stratejik iş birimi düzeyinde, bazılarını ise organizasyonun alt kademelerinde saptamak mümkündür. Üst yönetim düzeyinde saptanan stratejilere şirket stratejileri (uzun dönemli), stratejik iş birimi düzeyinde saptanan stratejilere iş stratejileri, fonksiyonel yönetim düzeyinde saptanan stratejilere ise fonksiyonel stratejiler (kısa dönemli) adı verilmektedir¹⁶.

Hiyerarşik bir şekilde üç seviyede incelenebilen strateji tipleri aşağıdaki biçimde açıklanmaktadır:¹⁷

1- Şirket Stratejisi: Farklı işletmeler ve değişik iş gruplarına sahip bir şirketin bir bütün olarak stratejisini ifade etmektedir. Bu seviyedeki bir strateji şirketin tamamını kapsadığı için bir bütün olarak işletmenin tanımlanmasıyla ve alt işletmelere veya stratejik iş birimlerine kaynak dağıtımının yapılması ile ilgilidir. Bununla birlikte fonksiyonel bölüm politikaları, yeni yatırım kararları ve mamül/pazar stratejilerine yönelik kararları da içermektedir.

2- İşletme Stratejisi: Belirli bir sanayi kolu veya mamül/pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağıyla ilgilidir.

¹⁵Şemsettin BAĞIRKAN, *Karar Verme*, İstanbul, Der Yay., 1983, s. 3.

¹⁶John A. PEARCE II-R. B. ROBINSON JR, a. g. e., s. 4-5.

¹⁷Charles W. HOFER-Dan SCHENDEL, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 2. Basım, Minnesota, West Publishing Co., 1979, s. 27-29.

İşletme seviyesinde sırasıyla kaynak dağılımı, mukayeseli üstünlükler ve sinerji konularına ağırlık vermektedir. Mamül veya pazar geliştirme ve çeşitlendirme kararlarına yönelik olan bu strateji, şirket stratejisi doğrultusunda belirlenirken, işletme bölümlerine ait politika ve kararlara da rehberlik etmektedir.

3- Fonksiyonel Strateji: İşletme içindeki fonksiyonel bölümlere ait kararlardan oluşan bu strateji, kullanılan kaynakların verimliliğinin artırılmasına yöneliktir. Bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayan ve daha çok uygulamaya yakın bir karar kuralı olan bu stratejinin en önemli iki önemli ögesi, rekabet üstünlüğü ve sinerji olarak değerlendirilmektedir.

İşletmeler için büyük önem taşıyan bu üç seviyedeki strateji arasında sıkı ilişkiler bulunmaktadır. Üst seviyedeki stratejilerin alt seviyedeki stratejilere rehberlik etmesi ve bununla birlikte alt seviyedeki stratejilerin de üst seviyedeki stratejileri destekler nitelikte olması gerekmektedir. İşletmelerin özellikle uzun dönemde başarısını üç seviyedeki stratejilerin bir bütünlük içerisinde ele alınmasına ve uygulanmasına bağlı olduğu belirtilmektedir.

III- STRATEJİK PLANLAMA, İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ VE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

A- Stratejik Planlama ve Özellikleri

İşletmelerin yoğun bir rekabet ortamı içerisinde faaliyetlerini sürdürmeleri ve değişim hızı yüksek dış çevre şartları, işletmelerin başarısındaki temel faktörlerden birisi olarak kabul edilen stratejik planlamanın önemini günden güne arttırmaktadır. Bu durum özellikle

tüm dünyayı tek bir pazar olarak gören işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır; diğer bir deyişle işletmelerin giderek büyümeleri dolayısıyla daha karmaşık bir yapı haline gelmeleri, kaynaklarını etkin ve verimli biçimde kullanma gereklilikleri stratejik planlamayı zorunlu hale getirmektedir.

Stratejik planlamanın tanımı konusunda farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Bu farklı yaklaşımlarından birisi stratejik planlamayı, işletmelerin uzun dönemli amaçlarının saptanması, bu amaçların başarıya ulaşabilmesi için alternatif stratejilerin geliştirilmesi, bu stratejilerin değerlendirilmesi ve gözlenebilir sonuçlar elde edilebilmesi için sistematik yöntemin açıklıkla belirtildiği yazılı süreç¹⁸ olarak değerlendirirken, bir diğeri ise, işletmenin amaçları ve yetenekleri ile değişen çevre şartlarının stratejik uyumunun sağlanması ve sürdürülmesi süreci¹⁹ olarak değerlendirmektedir.

Genel bir tanımlama ile; işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü temel amaçların, ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ile geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirme²⁰ olarak tanımlanan stratejik planlama, sadece gelecekteki olayların tahmini ve buna göre nasıl hareket edileceğini bugünden düşünmek değil, sistemli bir biçimde bugünden alınan kararlarla istenen geleceğe ulaşma çabalarını içermektedir.²¹

¹⁸Kenneth J. ALBERT, *The Strategic Management Handbook*, McGraw-Hill Inc., 1983, s. 2-4.

¹⁹Philip KOTLER-G. ARMSTRONG, *Principles of Marketing*, 4. Basım, Englewood Cliffs N.J., Prentice-Hall Inc., 1989, s. 8.

²⁰Warren M. CONNON-G. A. STEINER, *Multinational Corporate Planning*, New York, McMillan Co., 1966, s. 11-12.

²¹Yurdakul ALPAY, *Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması*, İstanbul, Cem Yayınevi, 1990, s. 36.

Stratejik planlama sürecinde alınan ve stratejik niteliğe sahip olan kararlar uzun vadede işletme üzerinde önemli etkilerde bulunmaktadır. Diğer planlama yapılarına taban oluşturup onları yönlendiren stratejik planlar, içerdiği özellikler bakımından çeşitli farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkların zaman süresi, verilerin sayısı ve niteliği, organizasyon düzeyi olarak belirlendiği görülmektedir. Bu farklılıklar aşağıdaki biçimde açıklanabilir:²²

a-Zaman Süresi: Stratejik planlar diğer planlara oranla uzun bir zaman periyodunu kapsamakla birlikte, diğer tüm uzun vadeli planlara yol göstermektedirler. Kapsadığı süre açısından belirsizlik olmasıyla birlikte stratejik planların beş yıllık bir süreyi kapsamasının tüm dünyada kabul edilen bir uygulama olduğu görülmektedir.

b-Verilerin Sayısı ve Niteliği: Stratejik planlama verilerin sayısı ve niteliği açısından diğer planlardan ayrılmaktadır. İşletmenin bütün iç fonksiyonlarıyla faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik, politik olarak tüm verilerini içermesi ve işletme organizasyonunun optimizasyonu ile ilgili olması nedeniyle, stratejik planların yapısını oluşturan verilerin fazla sayıda ve karmaşık nitelikte olduğu görülmektedir.

c-Organizasyon Düzeyi: Stratejik planlama uzun süreli amaçları ve gelecekte oluşacak sonuçları kapsamaktadır. Dolayısıyla tüm planlama türleri stratejik planlamanın öngördüğü amaçları veya sonuçları bir veri olarak kabul etmek zorundadırlar. Bu nedenle stratejik planlama yetki yönünden diğer planlardan üstün olarak, onlara takip edecekleri yolu gösteren rehber niteliğindedir. Bununla birlikte işletmenin gelecekteki durumu ile ilgili olduğundan ve yüksek sorumluluk gerektirmesinden dolayı, organizasyonların üst yönetimleri tarafından yapılmaktadır.

²²İlker BİRDAL-Nilgün AYDEMİR. *Yönetim Teorileri*, İstanbul, Sistem Yay. ve Mat. A.Ş., s. 96.

Görüldüğü gibi stratejik planlama, işletmeye yön verecek olan tüm faaliyetleri içine aldığından dolayı üst yönetimin sorumluluğu altındadır. Bununla birlikte, belirlediği amaçlar ve planlar nedeniyle uzun bir süreci gerekli kılarken, verilerin sayısı ve niteliği açısından da kompleks bir yapıya sahiptir.

B- Stratejik Planlamanın İşletmeler Açısından Önemi

Sistemik bir yöntem olan stratejik planlama ile gelecekte belirli bir zaman süresi sonunda ulaşılmak istenen amaçlar açık olarak belirlenmektedir. İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrede oluşabilecek değişiklikler tahmin edilerek, karar süreçleri içine yeni veriler dahil edilmektedir. Stratejik planlama işletmenin tüm bölümlerini kapsadığı için geleceğe ait tüm kararlar uygulamaya geçmeden önce dikkatle değerlendirilip, uygulama sonucunda oluşabilecek kazanç ve kayıplar belirlenmektedir.

İşletmelerin günlük faaliyetlerini yönlendirirken verecekleri kararlar için seçenekler nispeten sınırlı ve belirli olduğu için hata yapma olasılıkları da göreceli olarak az olmaktadır. Ancak, yarını planlama çalışmalarında seçeneklerin sayısı artış gösterdiği için işletmelerin kıt kaynaklarını harcamada hata yapma olasılığı da yükselecektir. İşletmelerin yapacakları stratejik planlama çalışmaları sayesinde bu seçeneklerin yelpazesi sistemli bir şekilde daraltılarak, kaynakların yönlendirilmesi konusunda hata payı en az seviyeye indirilebilmektedir. Stratejik planlamanın yapılmadığı durumlarda ise, işletmeler geleceğe yönelik kararlarını sadece dış çevreden gelen seçeneklere göre vermek zorunda kalacaklar ve güçlü yönlerinden gerektiği kadar fayda elde edemeyeceklerdir.²³

²³ALPAY, a. g. e., s. 38-39.

Stratejik planlama ile geleceğe ait değişme ve gelişmeler önceden tahmin edilerek işletme faaliyetlerinin etkin, verimli ve günün koşullarına uygun hale getirilmesi kolaylaşacaktır. Bununla birlikte, sürekli değişen çevre şartlarının yarattığı fırsatlardan azami yararın elde edilmesi ve problemlerin en aza indirilebilmesi mümkün olacaktır.

Yöneticilerin geleceği yönlendirmelerinde yeni beceriler kazanmaları ve yeni yöntemler geliştirmelerinde temel bir yardımcı niteliğinde olan stratejik planlama, organizasyon içerisinde ortaya çıkabilecek çelişkilerin önlenmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Stratejik planlamanın istenilen sonuçlara ulaşabilmesi için seçilen stratejilerin bilgi kaynaklarına dayandırılması, en uygun zamanlamanın yapılması ve belirlenen süre geçirilmeksizin uygulanması gerekmektedir. Herhangi bir gecikmenin yaşandığı durumlarda rakiplere karşı strateji uygulama imkanı verilmiş olacak ve alınmış olan kararlar stratejik önemini kaybedecektir.

C- Stratejik Planlama Süreci

İşletmeler açısından bugünün ve geleceğin değerlendirilebilmesi ve uygun kararların alınabilmesi için bir zorunluluk olarak düşünölen stratejik planlama süreci, işletmeler tarafından yapılan analizler sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu analizler;²⁴

- 1-Örgüt misyonu ve temel amaçların saptanması.
- 2-Dış çevrenin analizi (fırsat ve tehditlerin analizi).
- 3-İşletmenin analizi (kaynak ve kabiliyetlerin analizi).
- 4-Stratejik alternatiflerin analizi ve strateji seçimi şeklinde ifade edilmektedir.

²⁴Charles W. L. HILLS-G. R. JONES, *Strategic Management Theory*, Houghton Mifflin Company, 1989, s. 26.

1- Örgüt Misyonu ve Temel Amaçların Saptanması

Örgüt misyonu ve temel amaçlar, uzun dönemde işletmenin başarı grafiğinin yükselmesinin ve etkili stratejik yönetimin başlangıç noktası olarak değerlendirilmektedir.

Stratejik planlama süreci için temel bir çatı oluşturan misyon, bir yönetim kavramı olarak işletmenin varlık nedenini, ne yapmak ve hangi amaçla kurulduğunu ve kendisini nasıl görmek istediğini²⁵ ifade etmektedir.

Literatür incelendiğinde farklı yaklaşımlarla misyon kavramının tanımlandığı görülmektedir. Dinçer, örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırtmaya yarayacak, uzun dönemli görev ve amaç²⁶ olarak misyon kavramını tanımlarken, Almaney ise, organizasyonların amaçları veya varolma nedenleri²⁷ olarak değerlendirmektedir.

Genel bir yaklaşım ile örgüt misyonunun, paylaşılan değerler ve ortak inançlar bütünü olduğu ifade edilebilir. Bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için bütün politika ve kararlarını içeren bazı ilkelere sahip olması ve bu ilkeler doğrultusundaki inançlarına bağlı olması temel olarak düşünülmektedir.

Örgütün başarısında teknolojik ve ekonomik kaynaklar, örgüt yapısı ve yeniliklerden daha çok temel faaliyetler, ruh ve dürtülerin rol oynadığı ifade edilmektedir.²⁸

²⁵Charles W. L. HILLS-G. R. JONES, a. g. e., s. 52.

²⁶DİNÇER, a. g. e., s. 61.

²⁷A. J. ALMANEY, *Strategic Management*. Wisconsin, Sheffield Publishing Co., 1992, s. 42.

²⁸T. J. PETERS-R. H. WATERMAN, *Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış*, Çev: Selami Sorgut, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1987, s. 383-384.

Stratejik yönetim sürecinde işletme amaçlarınının saptanması da işletmeler açısından büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir.²⁹ Amaçlar, işletmelerin ulaşmayı hedefledikleri noktaları gösterdiği için işletmeler tüm faaliyetlerini saptadıkları bu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmektedirler.

Örgütsel amaç, organizasyonun bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin husus olarak ifade edilmektedir. İşletmeler, amaçlarını gerçekleştirebilmek için faaliyetlerde bulunurlar. Amaçlar işletmelerin planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını yönetime bildiren araç görevini de yerine getirmektedirler. Amaçlar devamlı değişmez bir unsur olarak işletmeye diğer örgüt tiplerinden ayıran ve işletmenin yapı özelliğini oluşturan temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Amaçlar, planlama ile elde edilmeye çalışılan hedeflerin açıklanmasıyla, bir planlama süreci içinde ulaşılacak bir hedef olarak açıklığa ve kesinliğe kavuşmuş olacaktır.³⁰ Yönetimi yönlendiren ve organizasyon biçimini belirleyen amaçlar ortadan kalktığında, onlara erişmek için araç olan işletmeler de ortadan kalkacaktır.³¹

Günümüzde çok sayıda ortağa sahip, birden fazla yönetici tarafından yönetilen ve büyük sayıda personele sahip olan işletmeler, amaçlarını saptarken her çıkar grubunu memnun edecek şekilde davranış biçimleri sergilemektedirler. İşletmelerin amaçları saptanırken, işletme yöneticilerinin, işçi temsilcilerinin oluşturduğu grup ile ortakları temsil eden yönetim kurulunun birlikte hareket etmeleri zorunludur.³²

²⁹Zeyyat Hatipoğlu, *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı*, İstanbul, Temel Araştırma A.Ş. Yay. No: 9, 1986, s. 45.

³⁰Eren, a.g.e., s. 67-68.

³¹Terry R. G, *Principles of Management*, Homewood Ill., R. D Irwin Inc., 1980, s. 28.

³²M. A. AYSAN, *Maliyetler ve İşletme Kararları*, İstanbul, Fakülteler Matbaası, 1974, s. 72.

İşletmelerin genel amaçları, varlıklarını sürdürme ve büyüme, kar ve satış geliri sağlama, sosyal sorumluluk³³ olarak sıralanmaktadır. Stratejik amaçları ise işletmenin genel amaçları ve misyonunun, işletmenin faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şeklidir³⁴.

Stratejik amaçların özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır³⁵ :

- a- Çevre şartlarına göre ayarlanan uzun dönemli bir amaçtır.
- b- Örgütün bütününe yön verir.
- c- Örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkarır.
- d- Örgütün her seviyesinde istenen başarının standartlarını oluşturur ve yönetimin bunları kontrol etmesini kolaylaştırır.

İşletmelerde sekiz değişik alanda stratejik amaç belirlenebilir. Bu alanlar işletmelerin önemli başarı kriterlerini oluşturmaktadır. İşletmeler sadece bir alanda değil birden çok alanda amaç belirlediklerinde başarılarını daha gerçekçi olarak görecektir.

Bu alanlar aşağıdaki biçimde sıralanabilir³⁶: Pazarlama, Finansal Kaynaklar, Beşeri Kaynaklar, Fiziki Kaynaklar, Karlılık, Verimlilik, Sosyal Sorumluluk, Yenilik Yapma. Bu alanlar hakkında daha ayrıntılı bilgi TABLO-1'de verilmiştir.

³³BİRDAL, AYDEMİR, a. g. e., s. 92.

³⁴Yurdakul ALPAY, **Bütçeden Stratejik Yönetme İşletme Planlaması**, İstanbul, Cem Yayınevi, 1990, s. 70.

³⁵James H. DONNELLY-Jame L. GIBSON-John M. IVANCEVICH, **Fundamentals of Management**, 5. Basım, Texas, Business Publications Inc., 1994, s. 135-136.

³⁶Peter F. DRUCKER, **Management: Task, Responsibilities and Practice**, New York, Harper Row, 1974, s. 100-101.

TABLO: 1**Sekiz Stratejik Alanda Belirlenebilecek Amaçlar**

Stratejik Alanlar	Stratejik Amaçlar
Pazarlama	Mal ve/veya hizmetlerin kalitesini geliştirmek suretiyle her bir üretim hattında ve stratejik iş biriminde pazar payını % 15 artırmak (veya pazar payı ölçülerinde bir numara olmak).
Verimlilik	Temel üretim süreçlerinde veya stratejik iş biriminde üretim maliyetini % 5 oranında azaltmak ve/veya faydayı artırarak şirketi daha iyi duruma getirmek.
Finansal Kaynaklar	Güçlü olan finansal yapıyı muhafaza etmek.
Beşeri Kaynaklar	Çalışanlar arasında verimliliği arttırmak için, güvenli, teşvik eden ve etkili bir çalışma çevresi geliştirmek.
Fiziki Kaynaklar	Yukarıdaki amaçlara katkıda bulunmayan iş veya mamülleri tecrit etmek. (Veya bütün kaynakları olduğu gibi muhafaza etmek.)
Yenilik Yapma	Ar-Ge için satışların %7'sinden daha azını harcayarak, yeni mamüller sunmada lider olmak.
Sosyal Sorumluluk	Kendi amaçlarını gerçekleştirirken ahlaki değerlere sadık kalmak, kaynakları aynı zamanda içinde yaşadığı toplumu geliştirmede kullanmak.
Karlılık	Öz sermayenin geri dönme oranını yıllık olarak % 20'de tutmak.

2- Dış Çevrenin Analizi (Fırsat ve Tehditlerin Analizi)

Günümüzde çevre koşullarının hızla değişmesi işletmeler için dış çevre analizinin önemini arttırmaktadır. İşletmeler için çevreden gelebilecek olan fırsat ve tehditler ve bunların işletmeyi ne şekilde etkileyeceğinin açıklıkla ortaya konulması, dış çevrenin analizi ile sağlanabilecektir. Çevresel koşulları iyi değerlendirebilen işletmelerin ilerleme ve gelişme sözkonusu olduğunda daha fazla olanağa sahip olacağı düşünülmektedir.

Stratejik planlama karar ve uygulamalarının en önemli belirleyicilerinden birisi olan dış çevre analizi kendi iş çevresi ve genel dış çevrenin işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, gözleme ve yorumlama süreci³⁷ olarak tanımlanmaktadır. Bu analiz sayesinde işletmeler teknolojik ilerlemeleri, ekonomik değişiklikleri, sosyal yapıdaki gelişmeleri, mamülün piyasadaki yeri ve imajı hakkındaki verileri inceleyerek, tehdit ve fırsatları belirleyebileceklerdir. Böylelikle işletmenin çevre ile uyumunun sağlanması da mümkün hale gelecektir. İşletmenin dış çevre analizi içerisinde yer alan öğeler fırsatlar ve tehditlerdir. Bu öğeler aşağıdaki biçimde açıklanabilir.

Fırsatlar

Stratejik yönetim açısından fırsat; çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesi için elverişli herhangi bir durum³⁸ olarak tanımlanırken, Bell'e göre, başarılabilme niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının işletmeye meydan okuması³⁹ olarak tanımlanmaktadır. Yeni bir mamulün üretilmesi dışa açılma politikasına bağlı olarak uluslararası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi, ikame mallarının pazarında yetersizlik olması gibi bir çok durum işletmeler için fırsat niteliği taşımaktadır. Bu fırsatlar dört yönetim alanında ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

- Yeni malların, hizmetlerin dağıtım kanallarının yada satış geliştirme yöntemlerinin bulunması,
- Yönetim etkililiğinin geliştirilmesi
- Rekabet ayrıcalıklarının ortaya çıkması,
- Yeni pazar kesimlerinin oluşturulması

³⁷William F. GLUECK, *Business Policy and Strategic Management*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1980, s. 48.

³⁸DİNÇER, a. g. e, s. 133.

³⁹Martin H.BELL, *Marketing: Concepts and Strategy*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1966, s. 29.

Ancak bu alanlarda meydana gelen herhangi bir değişik durumun işletme için fırsat niteliği taşıması aşağıdaki Őartlara bağlıdır:

a-Yönetimin bugünkü duruma karşı, alternatif bir durumu araştırıyor olması

b-Karşılaşılan yeni durumun, bugünkünden daha çekici olması

c-İşletmenin ortaya çıkacak bu fırsatı değerlendirebilecek kabiliyet ve kapasiteye sahip olması gerekir.

Tehditler

Tehdit, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkansız hale getiren yeni bir durum demektir. Bir işletmede başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek herşey tehdit unsuru olarak kabul edilmektedir⁴⁰. İşletmeler ile ilgili dış çevre faktörleri üç başlık altında verilebilir⁴¹:

1-İşletmenin iş çevresi; işletmenin iş riskinde bulunduğu ve direkt etkilendiği faktörlerdir (satıcılar, müşteriler).

2-Genel dış çevre; işletmeyi genel olarak etkileyen çevredir (ekonomik, teknolojik, hukuksal, politik, sosyo-kültürel).

3-Uluslararası çevre; işletmenin içinde yaşadığı toplumu ve genel çevreyi etkileyen çevredir. Uluslararası faaliyette bulunan işletmeler için doğrudan etkiler yaratmaktadır.

Sorumluluğu işletmenin tepe yöneticisine ait olan ve karar sisteminin bir parçası olarak görülmesi gereken dış çevrenin analizinde aşağıdaki noktalar üzerinde önemle durulmalıdır:⁴²

⁴⁰Philip KOTLER, *Pazarlama Yönetimi*, Çev: Yaman ERDAL, 2. Cilt, İstanbul, Beta Bas.Yay.Dağıtım, 1984, s. 60

⁴¹DİNÇER, a.g.e., s. 97-98.

⁴²Hans H.HINTERHUBER, a. g. e., s. 21.

a-İşletme ve çevresi bir bütün olarak ele alınmalıdır.

b-Çevre ile ilgili incelemeler sürekli ve sistematik olarak yapılmalıdır.

c-Sürekli değişme, geleceğin bilinmezliği, çevrenin karmaşıklığı ve dinamik yapısı karşısında durumsal planlar yapılarak, alternatif durumlara karşı esnek yapı ve stratejiler geliştirilmelidir.

Bununla birlikte, etkili bir çevre analizi için, dış çevrenin kritik görünümüleri belirlenerek faydalı olacağına dair işaret veren ön belirtiler tesbit edilir ve uygun tahmin yöntemleri kullanılarak yeterli ölçüde saptamalar yapılır ve bu saptamalar planlama sürecine dahil edilir⁴³.

İşletmeler faaliyet gösterdikleri her dönemde üstesinden gelmek zorunda kalacağı birçok tehdit unsuru ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Ancak işletmeler için tehdit oluşturan herhangi bir gelişmenin, işletme yönetimlerinin ciddi sistematik çabaları ve durumu önceden sezebilme yetenekleriyle tehdit oluşturan unsurun gizli bir fırsat haline dönüştürülebilmesi mümkün olmaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin beşeri ve mali kapasitelerini daha üstün bir şekilde kullanmaya zorlayacağı için tehditler bazen olumlu olarak da görülebilmektedirler.

3- İşletmenin Analizi (Kaynak ve Kabiliyetlerin Belirlenmesi)

İşletmeleri daha planlı ve programlı hareket etmeye, rakiplerine göre avantaj ve dezavantajlarını saptamaya ve mevcut durumun tespit edilmesine yönelik olarak yapılan işletme analizi, bir anlamda "işletmenin kimliğini ortaya koyma çabası"⁴⁴ olarak nitelendirilmektedir.

İşletmenin analizi; çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını

⁴³EREN, a. g. e., s. 68.

⁴⁴EREN, a. g. e., s. 196.

inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir⁴⁵. Bu süreç, işletmenin hangi kaynaklara sahip olduğunu belirlenmesi ve bu kaynaklarla neler yapmaya kabiliyetli olduğu konusunda bilgiler verecektir. Bu durumda işletmenin analiz edilmesi güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulmasıyla ilgilidir.

İşletmenin etkin olarak faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan analiz, işletmenin kaynaklarının daha etkili olarak kullanılmasını ve çevrenin yarattığı tehditlere karşı çeşitli tedbirlerin alınmasını sağlayacaktır.

İşletmenin analizi içerisinde yer alan öğeler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Üstünlük

Çevreden gelen fırsatlar, işletmenin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması halinde değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Bu sebeple işletmeler, herhangi bir gelişmeyle karşılaşmadan önce hangi yönlerden üstün olduklarını bilmek zorundadırlar. Üstünlük, işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir.⁴⁶

İşletmeler üstün oldukları yönleri belirlemekle, çabalarını yoğunlaştıracakları faaliyet alanlarını belirleyebilecekler ve rakipleri ile hangi alanlarda mücadele edeceklerini açığa çıkarabileceklerdir. Böylelikle, rekabet alanlarını belirlemenin avantajlarını elde edebileceklerdir.

Zayıflık

Bir işletme için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri biçiminde ifade edilebilir. Diğer bir deyişle

⁴⁵GLUECK, a. g. e., s. 88.

⁴⁶Thomas KEMPNER, *A Handbook of Management*, 3.Basım, Middlesex Penguin Books, 1980, s. 390.

zayıflık, çevrede meydana gelen değişiklikler karşısında işletmenin yetersiz kalması veya değişikliğe cevap verememesi olarak da belirtilebilir.⁴⁷

İşletmeler için faaliyetlerinde üstün oldukları yönlerin bilinmesi kadar, zayıf yönlerinin de bilinmesi önem taşımaktadır. Zayıf yönlerin ortaya çıkarılması uzun dönemli stratejiler ve planlar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yolaçacak problemlerin çözülebilmesine doğru atılan bir adım olacaktır. Zayıf yönlerin birden ortadan kalkması mümkün olmasa dahi, işletmelerin bu yönlerinin farkına varmaları pekçok zararlı adımın atılmasını önleyecektir.

İşletmelerin çevrelerindeki tüm değişimler karşısında bir bütün olarak değerlendirilmesi, üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve bunların değişimlere uyumunun sağlanması açısından yapılan işletme analizi, yaşanan rekabet ortamında stratejilerin belirlenmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır.

İşletmenin analizi yapılırken, işletmenin kaynak ve kabiliyetleri dört temel grupta incelenebilir⁴⁸;

a-Tüm işletme sistemi ve yönetim yapısının analizi

Genel olarak işletmenin kaynak ve özelliklerinin neler olduğunun, bu kaynak ve özelliklerin işletme bölümlerini nasıl etkilediğinin ve kaynakların nasıl dağıtıldığına dair çeşitli faktörler üzerinde durulmalıdır. Bunlar; mevcut amaçlar ve stratejiler, örgüt yapısı ve yönetim süreçleridir.

⁴⁷DİNÇER, a. g. e., s. 137.

⁴⁸DİNÇER, a. g. e., s. 141-160.

b-İşletme bölümlerinin analizi (fonksiyonel analiz)

İşletme içerisinde yer alan fonksiyonel bölümlerin analizidir. Bunlar; pazarlama faktörlerinin analizi, üretim faktörlerinin analizi, finansman faktörlerinin analizi, araştırma-geliştirme faktörlerinin analizidir.

c-Beşeri kaynakların ve örgüt kapasitesinin analizi

İşletmelerin başarılarında odak noktasını oluşturan en önemli unsur insan gücüdür. Genel anlamda yeterli ve ehliyetli insanlara sahip bir işletme, başarısı için gerekli olan en önemli unsura sahip demektir. İşletmenin diğer kaynakları, insan gücü yanında ancak tamamlayıcı bir unsur olarak yer almaktadır. Bu analizde gözönüne alınacak faktörler, beşeri kaynak faktörleri ve beşeri kabiliyet envanteridir.

d- İşletmenin iç kaynakları arasındaki etkileşim ve sinerji

İşletme içi kaynakların etkileşiminden stratejik fayda elde etmektir.

4- Stratejik Alternatiflerin Analizi: Stratejinin Seçimi

Stratejik planlama sürecindeki son safha stratejik alternatiflerin belirlenmesi ve seçimidir. İşletmeler amaçları doğrultusunda, dış çevreden ve işletmenin analizi sonucunda elde etmiş oldukları veriler doğrultusunda bir değerlendirme yaparak stratejilerini belirleyeceklerdir. Elde edilen bu veriler ne kadar doğru olursa, stratejinin başarısı o oranda artacaktır.

İşletmeler belirledikleri amaçlar ile iç ve dış çevre analizleri sonucunda bazı kararlar alabilirler. Bunlar⁴⁹ ;

⁴⁹BİRDAL-AYDEMİR, a. g. e., s. 107.

- a- aynı stratejik alternatifi uygulama,
- b- uygulanan stratejide küçük değişiklikler yapma,
- c- uygulanan stratejide büyük değişiklikler yapma,
- d- yeni strateji belirlemedir.

Bununla birlikte, sistematik bir strateji belirleme çalışması yapılacak ise işletme çeşitli sorulara yanıtlar vererek, bu analizi gerçekleştirebilir.⁵⁰ İlk safhada örgüt sisteminin ve mevcut stratejilerin analiz edilmesiyle gerçekleşmektedir ve “biz bu safhada neyiz?” ve “neredeyiz?” soruları cevaplandırılmalıdır; aksi takdirde, belirli bir anda ne olduğunu ve nerede olduğunu bilmeyen bir işletme, uygun stratejiler geliştiremeyecektir.

Strateji seçiminin ikinci safhasında, dış çevre analizinden elde edilen sonuçlar değerlendirilerek yeni amaçlar ve stratejiler belirlenir. Bu noktada ise cevaplandırılması gereken temel soru “ne olmak istiyoruz?” olmalıdır. Amaçların belirlenmesi, ulaşabilme imkanlarına ve başarılabılır olmasına bağlıdır; ancak bu safhada amacın gerçekleştirileceği süre mutlaka tayin edilmelidir.

Strateji seçiminin son safhasında ise “olmak istenilen yere nasıl ulaşılır” sorusu cevaplandırılmalıdır. Bunun için öncelikle çeşitli alternatif stratejiler ve faaliyetler ortaya konulmalıdır. Alternatif stratejiler belirlenirken “yeni strateji belirlenmezse ne olur?” sorusundan başlanılarak “strateji açıklığı nasıl kapatılabilir?” sorusunun muhtemel cevapları sıralanır. İşletmenin önünde hiç değişmeme durumundan mevcut şartları iyileştirmeye ve saldırgan bir şekilde büyümeye kadar çeşitli stratejik alternatifler bulunmaktadır. Her bir alternatif, dikkatli bir şekilde değerlendirildikten sonra, en uygun olan strateji belirlenmelidir.

⁵⁰DİNÇER, a.g.e., s. 163-164.

İKİNCİ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK FAALİYETLERİNE GENEL BİR BAKIŞ VE HAVAYOLU İŞLETMELERİ

I- SİVİL HAVACILIK FAALİYETLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

A- Sivil Havacılık Faaliyetleri

Sivil havacılık faaliyetleri 1944 yılında kurulan Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO) tarafından düzenlenmiştir. Uluslararası standart, kural ve önerilerin yer aldığı dokümanlar incelendiğinde sivil havacılık alanındaki faaliyet konularının aşağıdaki biçimde ele alındığı görülmektedir:⁵¹

- a-Hava araçları, imalat, bakım ve onarım faaliyetleri
- b-Hava araçları ile işletmecilik faaliyetleri
- c-Havaalanları yapım ve işletme faaliyetleri
- d-Haberleşme, seyrüsefer ve hava trafik hizmetleri düzenleme ve işletme faaliyetleri
- e-Havacılar için meteoroloji faaliyetleri
- f-Çevre koruma faaliyetleri

Türkiye’de sivil havacılık faaliyetlerinin düzenli ve detaylı bir şekilde yer aldığı resmi bir doküman ya da akademik bir çalışma tesbit edilememiştir.

⁵¹ICAO, Memorandum on ICAO, The International Civil Aviation Organization, (Montreal: ICAO, Ekim 1990, s. 11-12.

Bununla birlikte; Türkiye'nin sivil havacılık konularında yayımlanmış olan tüm mevzuatı,⁵² ICAO dokümanları ve Türkiye ile diğer ülkelerdeki havacılık kuruluşlarının faaliyet alanları incelendiğinde sivil havacılık faaliyetlerinin aşağıdaki şekilde genel bir sınıflandırmasını yapmak mümkün görünmektedir.⁵³

1- Uçuşla ilgili faaliyetler

- a- Ticari taşımacılık
- b- Genel havacılık
- c- Eğitim
- d- Diğer (ilaçlama, yangınla mücadele, hasta ve yaralı nakli, reklam v.b.)

2- İmalat ve bakımla ilgili faaliyetler

- a- İmalat
- b- Bakım-onarım
- c- Servis
- d- Araştırma-geliştirme

3- Destek faaliyetleri

- a- Hava seyrüsefer hizmetleri
- b- Havaalanı hizmetleri
- c- Havaalanı yer hizmetleri
- d- Diğer

⁵²Türkiye'de yayımlanmış tüm sivil havacılık mevzuatı için Bkz.: **Türk Sivil Havacılık Mevzuatı**, T.C.Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2.Basım, Ankara, 1992

⁵³Yıldırım SALDIRANER, **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi**, Anadolu Üniversitesi No: 559, 1992, s 5-6.

B- Sivil Hava Taşıma İşletmelerinin Sınıflandırılması

1- Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatının Sivil Hava Taşıma İşletmelerinin Sınıflandırması

7 Aralık 1944 tarihinde Chicago/A.B.D.'de imzalanan Uluslararası Sivil Havacılık Anlaşmasında sivil hava taşıma işletmelerinin çok genel anlamda tarifeli ve tarifersiz seferler yapan hava taşıyıcıları⁵⁴ olarak tanımlandığı görülmektedir. Adı geçen anlaşmaya göre sivil hava taşıma işletmeleri ticari ve genel⁵⁵ olmak üzere iki ana grup altında toplanmakla beraber işletme türleri konusunda bir açıklık getirilmemiştir.

2- Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun Sivil Hava Taşıma İşletmelerinin Sınıflandırması

1983 tarih ve 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile sivil hava taşıma işletmelerinin sınıflandırması yapılmamış olup, kanunun 18-30. maddeleri ile sivil hava taşıma işletmelerine çeşitli yasal düzenlemeler getirilmiştir. Buna göre, hava taşımacılığı yapmak isteyen gerçek ve tüzel kişiler Ulaştırma Bakanlığı'ndan işletme ruhsatı almak zorundadırlar. Türk Sivil Havacılık Kanunu'ndan önce "Uçakla Ziraai Mücadele İşletme Yönetmeliği", kanundan sonra "Genel Uçak İşletme Yönetmeliği", "Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği" ve "Çok Hafif Hava Araçları Yönetmeliği" yayınlanmıştır. Aşağıda bu yasal düzenlemelere ilişkin işletmeler incelenmeye çalışılmıştır.

2-1- Ticari Hava Taşıma İşletmeleri ve Faaliyet Konuları

Ticari hava taşıma işletmeleri "ticari amaçla ücret karşılığında hava araçlarıyla yolcu ve/veya yük taşıyan gerçek ve tüzel kişiler" olarak tanımlanmaktadır.⁵⁶

⁵⁴—, "Milletlerarası Sivil Havacılık Anlaşması: Madde 5-6", Bkz.: Türk Sivil Havacılık Mevzuatı, s: 30.

⁵⁵—, "Milletlerarası Sivil Havacılık Anlaşması", Bkz.: Türk Sivil Havacılık Mevzuatı, s. 57.

⁵⁶—, "Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A), Md/ 3b, Bkz.: Türk Sivil Havacılık Mevzuatı, s. 97.

Ticari hava taşımacılığı yönetmeliğinin amacı; Türkiye hava sahası veya Türkiye ile yabancı ülkeler arasında, her türlü hava aracı kullanılarak tarifeli veya tarifersiz seferler yaparak, ücret karşılığında yolcu, yük ve posta taşımak üzere kurulacak kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek veya tüzel kişilere ait işletmelerin ticari hava taşımacılığı faaliyetlerini düzenlemektir.⁵⁷

Bu yönetmelikte ticari hava taşıma işletmelerinin faaliyet konuları aşağıdaki biçimde belirlenmiştir:⁵⁸

a- Tarifeli Dış Hat Taşımaları; Türkiye'nin ikili antlaşma yaptığı ülkeler ile Türkiye arasında yolcu, yük ve posta taşımak üzere, bakanlık tarafından önceden onaylanmış bir uçuş tarifesine bağlı olarak yapılan taşımalarıdır .

b- Tarifeli İç Hat Taşımaları; Türk hava sahası içinde işletmeye açık havaalanları arasında, Ulaştırma Bakanlığı'nca onaylanmış bir uçuş tarifesine bağlı olarak yolcu, yük ve posta taşımak üzere yapılan seferlerdir.

c- Tarifersiz Dış Hat Taşımaları; yabancı ülkeler arasında ve bu ülkelerle Türkiye arasında önceden belirlenmiş bir uçuş tarifesine bağlı olmaksızın yolcu veya yük taşımak üzere yapılan seferlerdir.

d- Tarifersiz İç Hat Taşımaları; Türk hava sahası içinde, işletmeye açık havaalanları arasında, önceden belirli uçuş tarifesine bağlı olmaksızın yolcu veya sadece yük taşımak üzere yapılan seferlerdir.

Tarifeli iç hat seferi yapılan noktalar arasında tarifersiz iç hat seferi yapılamaz. Lüzumu halinde tarifersiz sefer yapılması her sefer için Ulaştırma Bakanlığı'ndan özel izin alınmasına bağlıdır.

⁵⁷____, "Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A) Md/ 2", Bkz.: Türk Sivil Havacılık Mevzuatı, s. 97.

⁵⁸____, "Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)", Bkz.: Türk Sivil Havacılık Mevzuatı, s. 103-107.

Tarifesiz iç hat sefer taleplerine işletme izni verilmesinde bakanlıkça; talep edilen hatlardaki yük potansiyelinin durumu, bu hatta işletme yapan diğer işletmecilerin taşıma kapasitesi, işletmede kullanılacak uçakların performans durumu, havaalanlarındaki mevcut yer hizmetleri kolaylıklarının durumu özellikle dikkate alınmaktadır.

e- Hava Taksi İşletmeciliği: Belirli bir uçuş tarifesine bağlı kalınmaksızın yapılan hava işletmeciliği, özel kiralama, hasta ve yaralı nakli, turistik gezi ve reklam gibi çeşitli hizmetlerin yerine getirilmesi için yapılacak uçuşları kapsamaktadır.

1- Özel Kiralama Uçuşları: Bir şahıs veya grup tarafından uçağın kiralanması ile yurt içinde ve yurt dışında yapılan yolcu seferleri.

2- Turistik Gezi Uçuşları: Önceden belirli bir havaalanından kalkarak, belirli bir güzergah ve yükseklikten uçularak havadan herhangi bir tarihi veya turistik yerin turistlere gösterilmesi için yapılan uçuşlar.

3- Ambulans Uçuşları: Hasta ve yaralılarla, bunlara refakat edecek yolcuların, işletmeye açık havaalanları arasında taşınmasını kapsayan uçuşlar.

4- Reklam Uçuşları: Reklam maksadıyla havada pano çekilmesi veya havadan yere reklam malzemesi atmak üzere yapılan uçuşlar.

2-2- Genel Uçak İşletmeleri ve Faaliyet Konuları

Genel uçak işletmeleri, ticari amaç taşımayan ve ücret karşılığı olmaksızın havacılık faaliyetlerinde bulunan gerçek ve tüzel kişilerdir. Bu işletmelerin faaliyet konuları, ilgili yönetmelikte şu şekilde düzenlenmiştir.⁵⁹

⁵⁹—,“Genel Uçak İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6B),” Bkz.:Türk Sivil Havacılık Mevzuatı, s. 135-167.

a- Gerçek kişi işletmeleri: Türk vatandaşı bir şahsın kendi özel ihtiyaçlarında kullanmak maksadıyla yapılan işletmedir.

b- Tüzel kişi işletmeleri: Tüzel kişiliğe sahip özel ve kamu kuruluşlarının kendi faaliyetleri ile ilgili hizmetlerde kullanılmak maksadıyla yapılan işletmedir.

c- Sosyal, sportif ve uçuş eğitimi işletmeleri: Tüzel kişiliğe sahip, kanunla kurulmuş sosyal amaçlı kuruluşların ücret almaksızın yolcu ve yük taşınması, gençliğin havacılığa teşvik edilmesi, sportif amaçla uçurulması ve uçuş eğitimi yaptırılması gibi faaliyetlerde bulunan işletmedir.

2-3- Çok Hafif Hava Araçları İşletmeleri ve Faaliyet Konuları

Çok hafif hava aracı işletmeleri ticari ve genel amaçlı olarak, çok hafif hava araçları ile havacılık faaliyetlerinde bulunan gerçek ve tüzel kişilerdir. Bu işletmelerin faaliyet konuları aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:⁶⁰

a- Sportif havacılık kuruluşları: Çok hafif hava araçlarının uçmaları, uçurulmaları ve uçucuların eğitimlerinin yaptırılması amacıyla kurulan kuruluşlar.

b- Adı geçen yönetmelikte, diğer işletmeler için tanım verilmemiş, hava araçları olarak ikiye ayrılmıştır.

⁶⁰____, "Çok Hafif Hava Araçları İşletme Yönetmeliği (SHY-6C)", Bkz.:Türk Sivil Havacılık Mevzuatı, s. 159-168.

2-4- Uçakla Ziraai Mücadele İşletmeleri ve Faaliyet Konuları

Uçakla ziraai mücadele işletmeleri, gerek ücret karşılığı ve gerekse işleticilerin kendilerine ait arazilerde hava araçları kullanarak ziraai mücadele faaliyetinde bulunduğu işletmeler olup, ilgili yönetmelikte faaliyet konuları aşağıdaki biçimde düzenlenmiştir.⁶¹

a-Uçakla havadan, Tarım Bakanlığı tarafından tesbit edilen tarım ilaçlarını atmak,

b-Uçakla havadan, gübre atmak, tohumlama yapmak ve toprak islahı için gerekli işleri yapmak

c-Tarla ve bahçe ziraati ile orman muhafazası için gerekli işleri yerine getirmek.

II- HAVAYOLU İŞLETMELERİ VE GENEL ÖZELLİKLERİ

A- Havayolu İşletmeleri

Günümüzde hava ulaşımının diğer ulaşım araçlarına göre daha süratli, rahat ve güvenli olması, bu alandaki teknolojik gelişmelerin başdöndürücü bir hızla seyretmesi, havayolu işletmelerinin önemini ve güncelliğini arttırmaktadır. Bu duruma paralel olarak ise, sektöre yapılan yatırım miktarında, taşınan yolcu ve işletmede çalışan personel sayısında hızlı artışlar olduğu gözlemlenmektedir. Bu artışlara ilişkin olarak dünya bazında yapılmış araştırmalardan elde edilen verilere göre, halen 300 civarında havayolu işletmesi yılda 1.3 milyarın üzerinde yolcu ve 22 milyon ton civarında yükün taşıdığı bir sektörün içerisinde faaliyetlerini sürdürdükleri görülmektedir.⁶²

⁶¹____, "Uçakla Zirai Mücadele İşletme Yönetmeliği (SHGM: T-47)", Bkz: Türk Sivil Havacılık Mevzuatı, s. 401-419.

⁶²____, "Havayolu Ulaştırması, Alt Komisyon Raporu, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı

Havayolu işletmeciliğinin faaliyet konusu hizmet arzı olup belirlenmiş noktalar arasındaki yolcu, yük ve posta taşımacılığıdır. Literatür taramaları sonucunda havayolu işletmeciliği adı altında genel bir tanımlamaya rastlanmamıştır. Ancak, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, büyük uçaklar ile iç ve/veya dış hat uçuşlar yapan işletmeler ve düzenli, tarifeli seferler yapan işletmeleri bu şekilde sınırlandırmaktadır. Bunun nedeni, havayolu işletmelerini diğer sivil havacılık işletmelerinden ayırma isteğidir.⁶³

B - Havayolu İşletmelerinin Özellikleri

Hızla gelişen ve yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren havayolu işletmeleri, diğer işletmelerden farklı olarak çeşitli özelliklere sahiptir. Bu özellikler aşağıdaki biçimde açıklanabilir:

1- Havayolu işletmelerinin hizmet işletmeleri olma özelliği

Hizmet, tüketicilere ve örgütlere sunulduğunda ihtiyaç ve istek doygunluğu sağlayan eylemler olarak tanımlanabilir.⁶⁴ Hizmet pazarlaması taşıdığı bazı özelliklerden dolayı ürün pazarlamasından farklıdır. Ürün pazarlamasında olan depolama, hemen teşhir ve tanıtma, patent vasıtasıyla koruma hizmet pazarlaması için geçerli değildir. Bunun dışında hizmetlerin fiyatlandırılması oldukça karmaşık bir yapıyı gerektiren zor bir konudur.

Havacılık sektörünün de kar amaçlı ve kar amacı taşımayan hizmetler mevcuttur. Birer üretim işletmesi olan; hava aracı, yedek parça ve ikram malzemesi üreticileri bir yana bırakıldığında, sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların hemen hepsi hizmet işletmesi durumundadır⁶⁵.

Müsteşarlığı, Yayın No: D P T: 2384 - Ö. İ. K: 447, Nisan 1995, s. 31.

⁶³SALDIRANER, a. g. e., s. 52.

⁶⁴İlhan CEMALCILAR, *Pazarlama Kavramlar. Kararlar*, İstanbul, Beta. Bas. Yay. Dağ. AŞ, 1996, s. 111.

Ulaştırma bir hizmet paketidir. Doğal olarak bu paketin bir maliyeti olacağı düşünülmektedir⁶⁶. Havayolu ulaştırmasında sözkonusu hizmet paketinin geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Havayolu işletmeleri açısından sunulan hizmet, kar amacıyla yolcu ve yük taşımacılığıdır. Havayolu işletmeleri için vermiş oldukları hizmetin kalitesi, çeşitliliği ve maliyeti yapılan faaliyetlerin devam edip etmemesinde en önemli belirleyiciler olarak değerlendirilmektedir.

Havayolu işletmeleri, diğer hizmet işletmelerine göre önemli farklılıkları olan işletmelerdir. Bu farklılıklar havayolunun kullandığı hava aracına bağlı olarak; uçak tipi, hız, gürültü, rahatlık gibi unsurlardır. Bununla birlikte uçuş zamanı ve uçuş ağı ile ilgili programlar, dakiklik, uçuş esnasında sunulan çeşitli hizmetler üzerinde ayrı ayrı önemle durulması gereken konulardır ki, bunlar havayolu işletmelerini yoğun rekabet ortamında doğrudan etkilemektedirler.

Bununla birlikte, havayolu işletmelerinin bir anlamda varlık nedeni havaalanına bağlı olduğundan, havaalanına karşı toplumda ve diğer işletme yönetimlerinde olumlu tepkiler oluşturmaya yönelik çabalar büyük önem taşımaktadır⁶⁷. Havayolu işletmeleri kendi kontrolleri dışında faaliyet gösterdikleri havaalanlarının kapasitesinden de büyük ölçüde etkilenmektedirler.

Havayolu işletmeleri, genellikle müşterilerin seçim olanağına sahip oldukları hizmetleri sunan işletmeler durumundadır. Müşteri profillerinin değişken bir yapıya sahip olması sunulan hizmetlerin özelliklerinde de bazı değişkenleri beraberinde getirmektedir. Bu nedenden dolayı havayolu işletmeleri müşteri profilindeki tüm değişkenleri gözönüne alan ve her kesime hitap edebilecek uygun yapıda donatılmalıdır.

⁶⁵Murat FERMAN, "Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler", *Pazarlama Dünyası*, Ocak-Şubat 1988, s. 25-31.

⁶⁶John J. Coyle-Edward J. Bardi-Joseph L. Cavinato, *Transportation*, 3. Basım, West Publishing Company, 1990, s: 4

⁶⁷Fevzi SÜRMELE-Hikmet SEÇİM-Halil SÖZBİLİR, *Sivil Havacılık Yönetimi*, Eskişehir, A. Ü. Yay., No: 538, 1991, s. 31-32.

Havayolu işletmeleri için müşteri kitlesini yönlendirebilmek, işletmeye bağlayabilmek ve kalıcılığı sağlayabilmek yalnızca belirli istek ve ihtiyaçları olan müşterilerin en üst seviyede tatmini ile mümkün olabilecektir.

Havayolu işletmeleri tarafından yerine getirilen yolcu ve yük taşıma faaliyetleri özellikle A.B.D.'deki deregülasyon uygulamalarıyla birlikte yoğun rekabet ortamı haline dönüşmüştür. Sektörde hızla artan havayolu işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet gücüne sahip olabilmek için verdikleri hizmetin kalitesini artırma çabası içerisine girmişlerdir. Bu nedendir ki, havayolu işletmeleri tarafından sunulan hizmetin kalitesi ve çeşitliliği, varolan müşterilerde bağlılık yaratmak ve potansiyel müşterileri ortaya çıkarmak açısından en önemli güç olarak değerlendirilebilir.

2- Havayolu işletmelerinin açık sistemler olma özelliği

Sistem, belirli bir amaca yönelik olan ve birbirine bağımlı, ayrı ayrı ögeler dizisi olarak tanımlanır. Açık sistemler ise, çevre ile etkileşim içinde olan, çevreden birtakım unsurlar alan ve çevreye bir takım unsurlar veren sistemlerdir⁶⁸.

Havayolu işletmeleri çok hızlı olan gelişmelerin takibi ve uygulaması içerisindedirler. Uçuş hizmeti veren sistemler için, havayolu pazarındaki her türlü değişimi sürekli olarak titizlikle izlemek, değişen durumlara uygun hizmet arzı ve ücret düzenlemesini belirleyebilmek bir zorunluluk haline gelmiştir.

Diğer yandan, havayolu işletmeleri sektördeki gelişmelere paralel olarak üretim, bakım-onarım, alt yapı kuruluşlarını ve donanım

⁶⁸Fevzi SÜRMEİ, *Muhasebe Bilgi Sistemleri*, A. Ü. ESBAY Yay., No: 115, Eskişehir, 1996, s. 4-6.

sistemlerini teknoloji ile uyumlu hale getirmek zorundadırlar. Aynı zamanda düzenleme ve denetleme alanında faaliyet gösteren kuruluşlarda gelişmeleri izlemek ve yeni uygulamalara imkan verecek esnekliği sağlayarak, sektörde ileriye yönelik adımların atılmasını sağlayacak düzenlemeleri yapmak durumundadırlar.

Dinamik bir yapı içerisinde olan havayolu işletmeleri sektörde olan tüm değişme ve gelişmelere uyum sağlamak zorundadırlar. Bunu gerçekleştiremeyen havayolu işletmeleri ise yoğun rekabet içinde sektörde kar elde etmek bir yana varlıklarını bile koruyamayıp iflas durumuna geleceklerdir.

3- Havayolu işletmelerinde sürekli hizmet arzı gerekliliği

Sürekli hizmet arzı, ulaştırma sektörünün genel bir özelliği olmasıyla birlikte, özellikle havayolu faaliyetlerinin uluslararası olma ve zamanla yarışmayı gerektirmesi nedeniyle günün her saatinde hizmetin devamlılığı gerekmektedir. Nitekim Türkiye’de bulunan uluslararası havalimanları genellikle 24 saat açık olmakla birlikte, iç hat trafiğine açık olan havaalanı gündüz saatlerinde faaliyetlerini sürdürmekte ancak acil durumlarda gerekli olan bölümler diğer saatlerde de açılabilir.

Havayolu sektöründe yer alan ve 24 saat süresince faaliyet gösteren işletmelerin istihdam etmeleri gereken personel sayıları artmakta, verilen hizmetlerin özelliği nedeniyle uçuş ve bakım ekiplerinin çalışma saatlerinin planlanması⁶⁹ ve standartlara uygun çalışma sürelerinin belirlenmesi özenli bir çalışmayı gerektirmektedir.

Havayolu işletmelerinde talebin devamlılığı, kalite ve düzenli hizmet ile sağlanabilmektedir. Bununla birlikte yoğun rekabet ortamında müşteri

⁶⁹SALDIRANER, a. g. e., s.23.

kitlelerine ulaşabilmek, yönlendirebilmek, işletmeye çekmek ve kalıcılığı sağlamak, sürekli gelişim ve artan hizmet kalitesini gerekli hale getirmektedir.

4- Havayolu işletmelerinde nitelikli personel ve sürekli eğitim gereksinimi

Açık sistemlerin değişmez öğelerinden biri olan insan, sistemin başarısında en önemli unsur güçtür. Personelin kalitesi, hizmet olarak sunulan ürünün kalitesinde de en önemli belirleyicilerden biridir. Sistemin başarısı personelin işinin gerektirdiği tüm bilgiye sahip olması ve bu bilgiyi kullanabilmesine bağlıdır.

Havayolu sektöründe çalışacak personel için öncelikle ilgili oldukları kurumlardan lisans, sertifika gibi belgelerin alınması ve gerekli olan süreler içerisinde de yenilenmesi gerekmektedir. Pilot, uçuş mühendisi, hava trafik kontrolörleri ve teknisyenler, ICAO tarafından belirlenmiş asgari koşulları kapsayacak şekilde düzenlenmiş olan Türk ulusal mevzuatına göre belirlenmektedir. Bu tür personel öngörülen tecrübe koşullarının sonrasında yazılı ve sözlü sınavlara alınmakta, başarılı oldukları takdirde lisans ve sertifika alabilmektedir. Lisans türüne göre altı aydan başlamak üzere, sağlık kontrolleri ve yeterliliğin devam ettiğine ilişkin bilgi ve beceri kontrollerinden geçirilmekte ve buna göre lisanslar yenilenmektedir.

Uçuş, uçuş yan hizmetleri, havaalanı yer hizmetleri, bilet satış ve rezervasyon gibi hizmetler ile bakım-onarım gibi faaliyetlerde dolaylı olarak görev alan ve uzmanlık gerektirmeyen görevlerde çalışan personelin de sürekli bağlı oldukları kurum ve kuruluşlarca sürekli olan eğitimlere tabi tutuldukları görülmektedir.

1990 yılı ICAO Eğitim Programları, ana başlıklar olarak şu şekilde yer almaktadır:⁷⁰

- ✓ Kaza İnceleme ve Önleme
- ✓ Havacılık Bilgi Servisi
- ✓ Havacılık Meteorolojisi
- ✓ Hava ve Uzay Hukuk
- ✓ Hava Trafik Kontrolü
- ✓ Hava Ulaşımı
- ✓ Uçak Mühendisliği, Bakımı ve Uçuşa Elverişlilik
- ✓ Havayolu Eğitimleri
- ✓ Havaalanı Mühendisliği ve Bakımı
- ✓ Havaalanı Yangın ve Kurtarma Hizmeti
- ✓ Havaalanı Yönetimi
- ✓ Havacılık Sağlık Uygulamaları
- ✓ Sivil Havacılık Yönetimi
- ✓ Haberleşme Sistemleri Bakımı
- ✓ Haberleşme Sistemleri Kullanımı
- ✓ Uçak Seyrüseferi
- ✓ Uçuş Harekatı-Ticari Hava Taşımacılığı
- ✓ Eğitim Teknikleri Yönetimi
- ✓ Pilot Eğitimleri
- ✓ Arama ve Kurtarma
- ✓ Eğitim Yardımcıları Bakımı ve Kullanımı
- ✓ Lisan Eğitimleri (İngilizce, Fransızca, Rusça, İspanyolca ve diğerleri)

⁷⁰ICAO, ICAO Training, Directory. Montreal: ICAO Yayını, 1990), s. E: I/1-II/ 44.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMANIN ÖNEMİ VE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

I- HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA VE ÖNEMİ

1980'li yıllardan itibaren havacılık alanında meydana gelen gelişmeler ve havayolu ile seyahat eden yolcu sayısındaki artışlar, bu sektördeki mevcut pazarın genişlemesine neden olmuştur.

Dünyada yaşanan siyasi ve ekonomik gelişmelerden büyük ölçüde etkilenen, uluslararası havayolu sektörünün 1993 verilerine göre halen; yaklaşık 300 havayolu işletmesinin, 14.000 dolayında havalimanı ve meydanını kullanarak yaklaşık 15.000 uçakla faaliyet gösterdiği, 3.000.000 dan fazla personelin çalıştığı ve yılda 1.3 milyarın üzerinde yolcu taşıyan bir pazar haline geldiği görülmektedir.⁷¹

Havayolu sektöründeki mevcut pazarın bu oranda büyümesi ABD'de 1978 yılında meydana gelen ve bir anlamda havacılık tarihini değiştirdiği düşünülen bir olay sonucu başlamıştır. Bu olay havayolu deregülasyon yasaları sonucunda meydana gelmiştir. Deregülasyon uygulamasıyla; bilet ücretleri serbest bırakılmış, uçuş tarifelerindeki kısıtlamalar kaldırılmıştır. Ücretlerin serbest bırakılması, kar marjı düşük olan havayolu işletmelerinin yoğun bir rekabet ortamına girmelerine neden olmuştur. 1978 yılından itibaren tüm dünyada dalga dalga yayılmaya başlayan rekabet ortamı ile birlikte, 1980'lerde havayolu işletmeleri bilet ücretlerini düşürmüş, uçuş sayılarını hızla arttırmış ve sektör bu dönemde % 6-7 oranında bir büyüme göstermiştir.⁷²

⁷¹DPT., a. g. e.,s. 31.

1980'li yılların sonuna yaklaşırken havayolu sektörünün olumlu yönde geliştiği ve sektörde ileriye yönelik iyimser bir bakışın hakim olmaya başladığı görülmektedir. Pazarın büyümesi, havayolu işletmelerinin sayı olarak artmasına buna bağlı olarak da uçak, yetişmiş eleman, ekipman ihtiyaçlarında yeni talepleri gündeme getirmiştir. Bu dönemde dünya ekonomisinde büyüme ve gelişmelerden büyük oranda etkilenen havayolu sektörü talebin üzerinde bir kapasiteye sahip olmuş ve verilen uçak siparişleri arz imkanları zorlayacak şekilde artmıştır.

1990'lı yıllara kadar deregülasyon uygulamaları nedeniyle hızlı, plansız bir büyüme süreci içine giren havayolu işletmeleri, 1990-1991 yıllarında Körfez Krizi nedeniyle tarihe geçecek ölçüde durgunlukların ve zararların yaşandığı bir döneme girmiştir. Bu dönemde dünya sıralamasında ilk yüz içinde yer alan havayolu işletmelerinin herbirinin toplam zararı üçer milyon doların üzerinde olmuştur.

Uçak siparişleri iptal edilmiş, uçuş noktaları azaltılmış, atıl kapasite oluşmuş ve fiyat savaşlarının doğurduğu ekonomik olmayan fiyatlandırma nedeniyle, Eastern, Air Europe, Pan Am, Midway, Air Holland gibi işletmeler iflas etmişlerdir⁷³.

Tüm bu olumsuz sonuçlar çeşitli nedenlere bağlanmaktadır. Bu nedenler aşağıdaki biçimde sıralanabilmektedir:

a) Gerçek pazar koşullarını gözardı ederek sonsuz büyüme fikrini sorumsuzca besleyen uçak üreticileri.

⁷²DPT.,a. g. e., s. 31.

⁷³DPT.,a. g. e., s. 7.

b) Uçakların gerçek sahibi olma maliyetlerinin bir anlamda kaybolmasına neden olan finansal kiralama şirketleri ve kiralayıcıları⁷⁴.

c) Stratejik planlama çalışmalarına gerektiği kadar önem vermemelerinden dolayı gerekli değerlendirmeleri yapamayan havayolu işletmeleridir.

Havayolu işletmeleri 1995 yılında istikrarlı bir döneme girerek bu krizden kurtulmuş ve kar elde etmeye başlamışlardır. Bu istikrarlı dönemle birlikte sonsuz büyüme fikri de sektörde önemini kaybetmiştir.

Havayolu işletmeleri mali açıdan güçlenmekle birlikte, faaliyet gösterdikleri yoğun rekabet ortamı içinde varlıklarını sürdürebilmek için çeşitli öncelikleri gözönüne almak zorundadırlar. Bu öncelikler; yolcuların istek ve ihtiyaçlarına yönelik hizmetleri geliştirmek, çeşitlendirmeye yönelmekle birlikte, gelişmiş bilgisayar sistemine, pazarlama stratejilerine, düşük yakıt tüketimine ve gürültü yönetmeliğine uygun uçaklara, birleşme ve işbirlikleri uygulamalarına sahip olabilmektir.

Havayolu işletmeleri stratejik planlama çalışmaları ile misyon ve amaçlarını açıklıkla ortaya koyabileceklerdir. Dış çevre analizi ile dış çevrenin işletmeye sunduğu fırsat veya tehditleri belirleyebilecek, bünyesinde gerçekleştireceği işletme içi analiz ile güçlü ve zayıf yönleri tesbit edebileceklerdir. Yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren havayolu işletmelerinde stratejik planlamaya yeterince önem verilmediği durumlarda, işletme için fırsat ve tehdit oluşturabilecek kimi durumlar ile işletmenin güçlü ve zayıf yönleri bilinemeyecektir. Bu gibi durumlarda işletmeler kriz veya iflas gibi ağır sonuçlarla karşılaşabileceklerdir.

⁷⁴——, "1996 Yılında Havacılık Sektörü", UTED., 1996, s. 7.

1980'li yılların başlarından itibaren stratejik planlamaya önem veren⁷⁵ ve Körfez Krizi sonrasında 1993 yılını karlı kapatan ender havayolu işletmelerinden birisi British Airways'dir. British Airways'in 1993 yılı son üç aylık döneminde net karı 81.4 milyon dolar, işletme gelirleri ise 2.275 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. 1992 yılı ile karşılaştırıldığında trafik %8.6 oranında artarken, doluluk oranı %67.4 olarak gerçekleşmiştir.⁷⁶

1994-1995 yıllarında ise dünya sıralamasında beşinci, 1995 Avrupa sıralamasında ise en çok kar eden ikinci işletme olan British Airways'in bu başarısının, 1980'li yıllarda başladığı stratejik planlama çalışmalarına borçlu olduğu düşünülmektedir.⁷⁷

Sonuç olarak, tüm havayolu sektörü içinde stratejik planlamaya önem veren, yolcuların istek ve ihtiyaçlarını tatmine yönelik hizmet geliştirmeyi ön plana alan, esnek yönetim uygulayabilen ve yeni koşullara, teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilen havayolu işletmeleri yoğun rekabet ortamında ayakta kalmayı başarabileceklerdir.

II- HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

A- Örgüt Misyonu ve Temel Amaçlar

İşletmeler stratejik planlama faaliyetlerine başlamadan önce, yöneticilerin işletmenin varlık nedenini açıklamaları ve kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istediklerini belirtmeleri, varlık (misyon) açıklaması olarak bilinmektedir.⁷⁸ İşletmenin karlılık ve büyüme gibi stratejik amaçlarının temel felsefesi olan misyon, işletme amaçlarının

⁷⁵James J. Lynch, *Airline Organization in the 1980*, MacMillan Publishers Ltd., 1984, s. 7.

⁷⁶_____, "Havacılıkta Kar Beklentileri", UTED., Nisan 1994, s. 16.

⁷⁷_____, "Major Airline Profiles", *Aviation Week and Space Technology*, Ocak 1997, s. 271.

⁷⁸Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 4. Basım, İstanbul, Beta. Bas. Yay. Dağ .A. Ş., 1993, s. 12.

temelini oluşturmakla beraber, amaçlar da misyona ulaşmak için belirlenmektedir.

Aşağıda çeşitli havayolu işletmelerinin belirlenmiş misyon ve amaçları aşağıda verilmektedir:

British Airways, 1983 yılında misyonunu “dünyanın en iyi havayolu olmak” şeklinde açıklamış ve bu misyona ulaşmak için yedi amaç belirlemiřtir⁷⁹. Bunlar;

- a-tüm müşterilere, yolculara, nakliyecilere, seyahat acentelerına ve taşıma acentelerına en yüksek seviyede hizmet sunmak,
- b-en yüksek seviyede güvenliğe ulaşmak için yüksek, profesyonel ve teknik standartlara sahip olmak,
- c-bölümlendirilmiş pazarlara göre, her bir pazar bölümü için özel standartlar kurmak ve yaratılan imajı dünyanın her yerinde korumak,
- d-mevcut ve potansiyel müşterilerin değişen ihtiyaçlarını çabuk ve hassas bir biçimde değerlendirmek,
- e-sahip olunan hat yapısını korurken, ortaya çıkabilecek yeni fırsatlara göre düzenlemeler yapmak,
- f-havayolunu en verimli şekilde yönetmek, çalıştırmak ve pazarlamak,
- g-hizmet ve personel odaklı bir çalışma ortamı yaratırken, tüm çalışanların en iyi şekilde ücretlendirilmesini, çalışma şartlarının iyileştirilmesini ve kariyerleriyle ilgilenilmesini sağlamak.

British Airways 1995 yılında ise misyonunu, “havayolu sektöründe en iyi ve en başarılı şirket olmak” şeklinde belirlemiştir. Bu misyona bağlı olarak yedi amaç belirlenmiştir.⁸⁰ Bu amaçlar şu şekildedir:

⁷⁹LYNCH, a. g. e., s. 7.

⁸⁰A. V. Seaton-M. M. Benneth, *Marketing Tourism Product: Concept, Issues, Cases.*, International Thompson Business Press, 1996, s. 592.

- a-Emniyetli ve güvenli bir havayolu olmak.
- b-Güçlü ve tutarlı bir finansal performans göstermek.
- c-Ana coğrafi pazarların tümünde önemli bir varlık göstererek, dünya çapındaki havayolları arasında önde gelen bir hisseye sahip olmak.
- d-Rekabet edilen her pazarda, para için iyi bir değer ve tamamen üstün bir servis sağlamak.
- e-Rakiplerin faaliyetlerini ve müşteri ihtiyaçlarını önceden belirleyerek hızlı bir şekilde karşılık vermek.
- f-İşletmenin başarısını paylaşan işgörenleri cezbedecek, geliştirecek ve onları işletmede tutabilecek bir çalışma ortamı yaratmak.
- g-Toplum ve çevreyle yakın ilişkiler içinde olmak.

British Airways 1997 yılında ise, 21. yüzyılda başarısını ve büyümesini sürdürebilmek amacıyla misyon ve amaçlarını yenilemiştir. Yeni misyonu; "havayolu sektörünün tartışmasız lideri olmak", olarak belirleyen British Airways yeni amaçlarını aşağıdaki biçimde belirlemiştir⁸¹:

- a-Emniyetli ve güvenilir olmak
- b-Yaratıcı olmak ve takım ruhuna inanmak
- c-Yolcu tercihlerine göre hizmetlerini geliştirmek
- d-Personel motivasyonunu sağlamak
- e-Yüksek karlılık ve gerçek globalliğe ulaşmak

1980'li yıllarda amaçlarını açıklıkla ortaya koymuş olan diğer havayolu işletmeleri arasında Singapore Airlines, SAS, Air Canada ve TAB Air Portugal sayılabilir. Sayılan havayolu işletmeleri amaçlarını aşağıdaki şekilde belirlemişlerdir.⁸²

⁸¹THY Arge Müdürlüğü, "British Airways'in Yeni Misyonu", UTED, Ağustos 1997, s. 6.

⁸²LYNCH, a. g. e., s. 5-6.

Singapore Airlines amaçları aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır:

- a-En yüksek seviyede kalitede, güvenilirlik ve ekonomik olarak bir müşteri hizmeti sunmak.
- b-Yatırımlar için yeterli kaynakları oluşturmak ve hissedarlar için tatminkar karlar sağlamak.
- c-İşletme amaçlarına katkıda bulunan personeli cezbedecek, geliştirecek motive edecek ve elde tutacak, insan kaynakları, yönetim uygulamalarını benimsemek.
- d-Tüm kaynakların kullanılabilirlik ve üretkenliğini en üst noktaya ulaştırmak.

SAS (Scandinavian Airlines System) Havayolları ise amaçlarını aşağıdaki biçimde açıklamıştır:

- a-Hizmet sunduğu yerlerde, özel hedef grupları tarafından en iyi havayolu olarak değerlendirilmek.
- b-Pazar gelişimi olmasa bile, faaliyetlerinden kar elde etmek.
- c-Uzun dönemde tatminkar bir kar elde etmek.
- d-Gelecekte, işletmenin uçak filosuna yapılacak yatırımları finanse etmek için çeşitli alternatifler oluşturmak.

Air Portugal, 1981 yılında temel amaçlarını aşağıdaki gibi belirlemiştir:

- a- İşletme imajını geliştirmek.
- b- Filo yenileme ve geliştirme programı.
- c- Personel Seçiminde sınırlamalar.
- d- Yardımcı servis için hükümet desteği.

Kanada'nın en büyük havayolu işletmesi olan Air Canada, dünyanın en büyük onbeş havayolu arasında yer almaktadır. Air Canada, 1980 yılında üç alanda amaç belirlemiştir:

- a-Teknolojik gelişmeleri takip etmek.
- b-Küresel pazar gelişmeleriyönelik çalışmalar yapmak.
- c-Ulusal çıkarlara hizmet etmek.

B- Havayolu İşletmelerinde Dış Çevre Analizi

1- Havayolu Ekonomisi ve Özellikleri

Havayolu sektörü diğer üretim sektörlerinden işlevler açısından farklılıklar göstermekle birlikte, ekonomik karakteristیکler açısından benzerlik gösteren bir sektördür. Ekonomistler, genellikle havayolu sektörünü oligopol endüstrilere benzetmektedirler. Oligopol, bir sektörde birkaç işletmenin aynı ürün bazında üretim yapmaları ve rekabet halinde olmaları anlamına gelmektedir. Ancak "birkaç işletme" olarak yapılan saptama, havayolu sektörü için, 1980'lerden sonra deregülasyon uygulamalarıyla birlikte yüzlerce işletmenin faaliyet gösterdiği bir pazar haline gelmiştir. Oligopol piyasasında bulunan işletmelerin birbirlerine bağımlılıkları sözkonusu olduğundan her işletme diğer işletmelerin ve tüketicilerin tepkilerini dikkate alarak çeşitli tahminler geliştirmek zorundadırlar.

Birçok sektörde olduğu gibi havayolu sektöründe de genel ve sektöre has çeşitli özellikler bulunmaktadır. Genel özelliklerde oligopol sektörünün genelinde görülen özellikler yer alırken, havayolu sektörüne özgü bir dizi özellikler ise sektöre has özellikler olarak adlandırılmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki biçimde açıklanabilirler ⁸³

⁸³Alexander T. Wells, *Air Transportation*, 2.Basım, Belmont California, Wadsworth Publishing Company,

a- Genel Oligopolist Ekonomik Özellikler

İşletmelerin Sayısı ve Büyüklüğü: Bir endüstrinin oluşmasının ilk kriteri kesinlikle birkaç işletmeye sahip olmasıdır. Taşıyıcı işletmelerin yolcu taşıma kapasiteleri çeşitli değişiklikler göstermektedir. Örneğin, Rylan Air Service 1986 yılında 124.000 yolcu taşırken, United Airlines 50.000.000 üzerinde yolcu taşımıştır.⁸⁴ 1995 yılında ise Delta Air Lines 88.000.000 yolcu taşırken Quantas ise, 16.000.000 yolcu taşımıştır.⁸⁵

Havayolu sektöründe, 1978 yılından itibaren başlayan deregülasyon uygulamasına kadar sayıları oldukça az olan havayolu işletmelerinin sayısı 1990'lı yıllarda 300'e kadar ulaşmıştır. Bununla birlikte havayolu sektörü içerisindeki toplam gelir birkaç büyük işletme tarafından paylaşılmaktadır. Örneğin 1978 yılında sertifikalı taşıyıcılar tarafından 50.5 milyar dolar gelir elde edilmiştir. Bu miktarın sadece 28.2 milyar doları United Airlines, American Airlines, Eastern, Delta, Northwest ve Transworld işletmeleri arasında paylaşılmıştır.

Pazara Girişteki Yüksek Barajlar: Oligopolist endüstrilerin genel özelliklerinden birisi pazara girişte büyük engellerle karşı karşıya kalınmasıdır. Havayolu taşımacılığında girişimci olan bir işletme için aşılması gereken çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engellerin en önemlilerinden biri olan sermaye gereksinimi, havayolu işletmelerinin kuruluşlarında büyük rol oynamaktadır. Ancak 1980'lerden sonra havayolu işletmeleri arasında artan iflaslar ve sonuçta finansman kuruluşlarının mülkiyetine geçen uçaklar bu şartı büyük ölçüde değiştirmiştir. 1978 yılına kadar havayolu işletmeleri filolarını ve uçakları üretim aşamasındayken satın almak yoluyla arttırdıkları görülmektedir. Ancak, 1978 yılından sonra

1989, s. 191-206.

⁸⁴Mustafa Öç, "Oligopol Pazar Yapısı ve Havayollarının Ekonomik Özellikleri", A Ü.Sivil Havacılık Bülteni, Eskişehir, A.Ü. Basımevi, 1992, s. 42.

⁸⁵—, *Airline Business*, Nisan, 1996, s. 51.

deregölasyon uygulamasıyla tam rekabet ortamına geçilmesi ile birlikte pazardaki işletmelerin sayısı artmış, gelirler düşmüş ve sonuç olarak işletmeler uçak satın almak için finansman bulamayacak duruma gelmişlerdir. Banka ve sigorta şirketlerine yönelerek, leasing tipi kiralama ile filolarını geliştirmişlerdir. 1980 yılında artan iflaslar sonucunda uçak filolarının mülkiyeti bankalara geçmiş ve bankalar talepten fazla olan arz karşısındaki atıl kapasiteyi çeşitli işletmelere kiraya vermeye başlamışlardır. Bunun sonucunda, küçük filolara sahip çeşitli havayolu işletmeleri de uçak kiralamaya başlamışlar ve sektöre giriş koşullarından birisi olan sermaye gereksinimi sınırı alt seviyelere inmiştir.

Havayolu işletmeleri için büyük engellerden bir diğerini ihtiyaç duyulan personel ve bu personelin uzmanlık seviyeleri oluşturmaktadır. Uzman pilotlar, teknik elemanlar gibi yüzlerce personel, havayolu işletmelerinin sektörde etkin rol oynayabilmeleri açısından en önemli faktörlerden birisidir.

Ölçek Ekonomisi Özelliği: Ölçek ekonomisiyle ekonomistler, uzun dönemde işletmelerin maliyetlerinin düşürülebilmesinin ancak faaliyetlerin artırılması ile mümkün olabileceğini savunmaktadırlar. Oligopol yapının geçerli olduğu tüm sektörler için geçerli olan bu kurala göre; birim fiyatı düşürebilmek üretim miktarının arttırılması ile mümkündür. Bunun sağlanabilmesi için yoğun olarak uzman işgücünün kullanılması, ileri teknolojinin olanaklarından yararlanılması ve yan ürünlerin verimli değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak son yıllarda havayolu taşımacılığında arz'ın talebi geçmesiyle ve sektöre düşük maliyetli işletmenin katılmasıyla birlikte, birçok havayolu işletmesi büyümesine sınırlar koymuştur. Sadece birkaç büyük havayolu işletmesi küresel bir taşıyıcı olabilmek için çaba göstermektedirler.

Ölçek ekonomisindeki en önemli faktörlerden bir tanesi, işgücünün uzmanlığıdır. Büyük ölçekli işletmeler, personel sayılarının yüksek olmasından ve görevlerde bölümlendirmelerden dolayı uzmanlaşmadan büyük oranda yararlanabilirken, küçük ölçekli işletmelerin uzmanlaşmadan işletmenin verimini artıracak oranda yararlanamayacakları düşünülmektedir.

Bununla birlikte büyük ölçekli işletmelerdeki işgücü fazlalığı, sektörde oluşan bir daralma sonucunda dezavantaj haline gelmektedir. Böyle durumlarda havayolu işletmeleri çözüm olarak personelin bir kısmını görevlerinden ayırma veya geçici bir süre izne tabi tutma yolunu tercih etmektedirler. Bu durumda havayolu işletmeleri için en büyük engel sendikal faaliyetler ve trafik hacmi arttığında açık kapasiteyi nasıl doldurabileceğidir.

Ölçek ekonomilerinin en büyük özelliklerinden bir diğeri, yüksek teknolojiye sahip pahalı ekipmanları ancak ölçek ekonomisi dolayısıyla yüksek seviyede üretim yapan işletmelerin satın alarak verimli bir şekilde kullanabileceğidir. Küçük ölçekli işletmeler ise, gerekli finansal güce sahip olmamalarından dolayı yeni teknolojilerden fayda sağlayamayacakları düşünülebilir. Bu tip ekipmanların kullanılması için yüksek talep hacmi gerekmektedir. Örneğin havayolu işletmelerinin faaliyetlerini verimli bir şekilde sürdürebilmeleri için gerekli olan rezervasyon sistemine ancak uçuş noktası ve frekansı yüksek olan havayolu işletmeleri sahip olabilmektedir.

Diğer bir önemli nokta ise, yan ürünlerin iyi bir şekilde değerlendirilmesidir. Büyük havayolu işletmeleri, küçük havayolu işletmelerine oranla yan ürünlerin değerlendirilmesi açısından daha güçlü pozisyondadır. Küçük işletmelere kiralama veya hizmet pazarlaması sonucunda büyük karlar elde etmektedirler. Bunlar arasında ikram, eğitim, simülator, yer hizmetleri ve rezervasyon sistemi gibi ekipman ve

faaliyetlerin ikinci bir işletmeye kiralanması işletme gelirlerine yakın karlar sağlamaktadır.

✓ **Birleşme Yoluyla Büyüme:** Havayolu sektöründe oligopolistik olarak en yoğun özelliklerden birisi de birleşmeler yoluyla büyümelerdir. Birleşmelerin havayolu işletmelerine çeşitli avantajlar sağlamaktadır.

Birleşmenin işletmeye olan katkıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁸⁶

- a-Pazar payını arttırmak,
- b-Ölçek ekonomisini daha kolay ve verimli şekilde kullanabilmek,
- c-Maliyetleri düşürebilmek,
- d-İflas etmekten kurtulabilmek,
- e-Sezonluk dalgalanmalardan fazla etkilenmemek,
- f-Diğer havayolunun uçuş ağına, uçuş iznine ve havaalanı kotalarına sahip olabilmek.

✓ **Karşılıklı Bağımlılık:** Havayolu sektörünün bir oligopol olarak en önemli özelliklerinden birisi de işletmelerin birbirlerine olan bağımlılıklarıdır. Örneğin aynı pazarda faaliyet gösteren ve eşit olarak pazar payına sahip olan üç işletmenin fiyat düzenlemeleri bir anda fiyat savaşına dönüşebilir. Bu işletmelerden birisi diğerlerine göre %25 oranında bir fiyat düşürmesi yaptığında diğer iki işletme de pazar paylarını koruyabilmek amacıyla fiyat düşürmeye yönelecektir. Bu durumda, işletmeler arasında fiyat savaşı yükselecek ve finansal açıdan zayıf olan işletme kriz durumunu yaşayacaktır. Fiyat savaşına girmek istemeyen havayolu işletmeleri, birbirlerine bağımlı olarak faaliyetlerini devam ettirirken, fiyatlama kararlarını verirken rakipleri üzerinde yaptıkları değerlendirmeleri de gözönünde bulundurmalıdırlar.

⁸⁶WELLS, a. g. e., s. 195-196.

Fiyat Kararlılığı ve Fiyat Dışı Rekabet: Havayolu işletmelerinin faaliyetlerini sürdürürken en son istenilen durum fiyata dayalı rekabet ortamıdır. Rakipler her ne kadar küçük işletmeler olsalar da fiyat savaşına hiçbir işletme girmek istememektedir. Nitekim, fiyat savaşları işletmelerde ciddi problemler oluşturabileceği gibi iflaslara da neden olabilmektedir.

Özellikle 1990'ların başlarından itibaren havayolu işletmeleri etkin reklam kullanımı ve çeşitlendirilmiş müşteri hizmetini kullanarak fiyat dışı bir alanda rekabet etme eğilimindedir. Bilgisayar Destekli Rezervasyon Sistemleri (Computer Reservation Systems-CRS) ve sık uçan yolculara yönelik olarak düzenlenen (Frequent Flyer Programme-FFP) program uygulamaları hizmete dayalı rekabete örnek olabilecek nitelikteki uygulamalardır. Maliyetleri dolayısıyla büyük havayolu işletmeleri tarafından gerçekleştirilebilecek bu uygulamalar işletmelerin pazar paylarını korumak ve artırmak açısından büyük roller oynamaktadır.

b- Havayolu Sektörüne Has Ekonomik Özellikleri

Devlet Sübvansiyonu ve Desteği: Havayolu sektörü diğer sektörlerden farklı olarak stratejik ve ulusal bazı misyonlar taşıdıkları için devlet desteği gören işletmelerin başında gelmektedir. Günümüzde ABD ve İngiltere dışında tüm ülkelerde bir bayrak taşıyıcı işletmesi vardır ki, bu işletmeler devlet finansmanının desteği ile varlıklarını korumaktadırlar. Amaç, devletlerin uluslararası arenada tanıtım, itibar ve savunma gibi misyonlarına hizmet etmektir.

Teknolojideki Yüksek Devir Hızı: Havayolu işletmeleri çok hızlı bir teknolojik değişim içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Dünyada başka hiçbir sektörde havayolu sektöründe olduğu kadar teknolojisi yüksek mobil varlık bulunmamaktadır. Havayolu sektörünün mal varlıklarının

3/4'ü mobil haldedir. Bu mobillerin hayat ömrü ise bugün için oldukça hızlı bir devinim içindedir.

1945 yılına kadar havayolu işletmelerinin uçak alımlarını kendi finansal kaynaklarıyla karşılamakta oldukları görülmektedir. 1950'li yıllarda ise endüstrinin jet uçakları üzerindeki çalışmaları dolayısıyla uçak ve diğer ekipmanlara yapılan yatırımlar işletmelerin kendi kaynaklarıyla yapabilecekleri yatırım seviyesinin çok üzerine çıkmış ve işletmeler yeni finansman kaynakları aramaya başlamışlardır. Bu büyüklükteki yatırım teknolojinin devir hızının en üst seviyede olması nedeniyle hayat seyrini tamamlayamadan yenilenmek zorunda kalmıştır. 1958 yılında jetleşen işletmeler 1969 yılında geniş gövdeli uçaklarla karşılaşınca filolarını yenilemek zorunda kalmışlardır. 1970'li yıllarda OPEC krizi nedeniyle havayolu işletmeleri ekonomik uçaklara dönüş yaparken, 1980 ve 1990'lı yıllarda gürültü yönetmelikleri nedeniyle sessiz uçakları tercih etmeye başlamışlardır.

Sonuç itibariyle, yaklaşık 20-25 yıl olan teknoloji değişim hızı 8-10 yıla düşmüştür. Bu değişimden yararlanmak isteyen havayolu işletmeleri her 8 veya 10 yılda bir yenilenen uçaklarla birlikte yeni ekipman, yeni personel, personel eğitimleri ve yeni tesisler oluşturmak için finansal yönden büyük kaynaklar bulmak durumunda kalmışlardır.

İşletmelerin etkin olarak varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan yeni teknoloji yüksek maliyetlerinden dolayı yalnızca büyük işletmeler tarafından kullanılabilir.

Yüksek Yakıt ve İşgücü Maliyetleri: Havayolu sektörü yüksek seviyede uzmanlaşmış personel istihdam etmesinden dolayı, sektördeki personel ücret seviyeleri diğer sektörlerle göre daha yüksektir. Havayolu

işletmelerinde çalışan personelin tümü belirli eğitimlere tabi tutulmaktadır. Bu durum ise işletmelere ek maliyetler oluşturmaktadır. Ancak son yıllarda bazı havayolu işletmelerinin iflas etmelerinden dolayı, belirli bir işgücü sürekli olarak sektörde işletmeler arası yer değiştirdikleri için bu kural biraz geçersiz olmaktadır. Havayolu sektöründe faaliyetlerini sürdüren işletmeler için en önemli maliyetlerden birisi yakıt maliyetleridir. Havayolu işletmeleri diğer işletmelere oranla petrol fiyatlarındaki değişimlerden çok daha fazla etkilenmektedir. 1978-1981 yılları arasında petrol fiyatları dünya genelinde galon başına %153 oranında artış göstermiş ve dolayısıyla bu durum havayolu işletmeleri için ciddi bir sorun olarak değerlendirilmiştir.

Ekonomik Dalgalanmalara Karşı Hassasiyet: Havayolu sektörü, turizm sektörüyle birlikte ekonomik dalgalanmalara karşı en hassas sektörlerin başında gelmektedir. Ekonomik durgunluk anlarında insanların ilk olarak azalttıkları harcama giderleri sözü edilen sektörler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna paralel olarak birçok işletme de personelinin iş seyahatlerini azaltma veya seyahatlere gidecek olan personel sayısını azaltma yolunu seçmektedirler.

Ekonomik dalgalanmaların olduğu dönemlerde gerek işletmeler, gerekse kişiler iş ve turistik amaçlı gezilerini uçak aracılığıyla yapmak yerine diğer taşımacılık araçlarını tercih etmektedirler. Bu durum, özellikle iş amaçlı yolcuların azalmasından dolayı havayolu işletmelerinin gelirlerinde büyük oranda azalmalara neden olmaktadır. Bununla birlikte işletmelerde oluşan kapasite fazlası karşısında ise işletmelerin yapabilecekleri tek Őey arz miktarını düşürerek, maliyetleri kısımak olacaktır.

Ulusal ve Uluslararası Politika ve Yaptırımlara Hassasiyet: Havayolu sektörü ulusal boyuttaki devlet politikalarına ve yaptırımlara karşı oldukça hassas bir konumdadır. Havayolu işletmeleri ancak bu tür politika ve yaptırımlara uygun çalışmalar yaptıkları sürece faaliyetlerine devam edebilirler.

Dünya genelinde alınan gürültü önlemlerine göre, havayolu işletmeleri filolarında düşük gürültü seviyesini sağlamak zorundadırlar. Belirlenen gürültü seviyesinin üzerinde olan uçakların faaliyetlerine son verilecektir.

Doluluk Oranı: Havayolu sektöründe yapılan istatistikler içerisinde en önemli olanı işletmelerin doluluk oranıdır. Doluluk oranının havayolu işletmelerinin maliyetleri üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Maliyetlerin %65'lik bölümünü sabit maliyetlerin oluşturduğu havayolu işletmeleri için daha fazla yolcu, daha fazla gelir ve birim maliyetlerde azalma anlamına gelmektedir. Yolcu başına düşen gider miktarı azaldığı oranda, bilet ücretleri de azalacak ve istenilen doluluk oranı sağlanacaktır.

1978 yılındaki deregülasyon uygulamasına kadar, düzenlenmiş havayolu pazarında işletme sayısı düşük fakat doluluk oranı fazlaydı. Ancak deregülasyon uygulamasından sonra işletme sayısının artmasından ve tam rekabet ortamının oluşmasından dolayı arz talebi geçmiş doluluk oranı ise düşmüştür.

Doluluk oranını etkileyen temel unsurlardan biri, havayolu trafiğinin artış ve azalma dönemleridir. Havayolu işletmeleri, düzenlemelerini bu temelden hareket ederek yapmalı, trafiğin artış dönemlerine göre hizmetlerini yoğunlaştırmalıdır. Gece yarısı, öğle saatleri ve hafta sonları yapılan seferler havayolu işletmeleri açısından doluluk oranı düşük olan seferlerdir.

Bununla birlikte, havayolu işletmeleri açısından sezonluk doluluk faktörü de büyük önem taşımaktadır. Yaz aylarında güney bölgelere yapılan uçuşlardan yüksek oranlarda doluluk sağlanırken, kuzey bölgelere yapılan uçuşlarda düşük doluluk oranı ortaya çıkmaktadır.

Havayolu işletmeleri bazen doluluk oranı yüksek bir uçuş için bir şehirden diğer bir şehire boş olarak uçmak zorunda kalmaktadırlar. Gece geç saatlerde veya sabahın erken saatlerinde yapılan bu uçuşlardan amaç, yoğun saatlerdeki hizmete hazırlanmaktır.

Doluluk oranının etkilendiği bir diğer faktör ise, talep ve kapasitedir. Havayolu işletmelerine olan talepler sezonlara, aylara, günlere ve hatta saatlere göre değişiklikler gösterdiği için talep tahmini yapmak oldukça güçtür. Örneğin Business Class için yapılan uçuşlar hafta içerisinde arttırılmalı, hafta sonlarında azaltılmalıdır. Amaç, taleple kapasite arasındaki farkı en düşük seviyeye indirmek ve dengede tutabilmektir.

Talep tahminlerinin tam olarak yapılamaması karşısında havayolu işletmeleri rezervasyonlara önem vermekte, çeşitli pazarlama teknikleri ve fiyat limitasyonlarını kullanarak talebi uçuş gününden çok önce yaratmaya çalışmaktadırlar.

2- Havayolu İşletmeleri Pazar Çevresi

Havayolu işletmelerinin faaliyetlerini sürdürdükleri havayolu pazarı, sektörde olan gelişmeler ve bu sektöre olan taleplerin artması nedeniyle günden güne büyümektedir. Bu çevrede olan değişimler havayolu işletmelerinin faaliyetlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu değişimler; deregülasyon, bölgesel gelişimler, işletmeler arasında görülen işbirlikleri, birleşmeler, küreselleşme, özelleştirme faaliyetleridir. Bu değişimlere ilave olarak konu başlığı altında , havayolu sektöründe beklenen gelişmelere de yer verilmiştir.

a-Deregölasyon

1978 yılında ABD.'nde uygulamaya konulan deregölasyon yasaları ile, havayolu sektörünün pazar faaliyetleri büyük ölçüde değişiklik göstermiştir. Havayolu sektöründe "dönüm noktası" olma niteliği taşıyan deregölasyon ile pazarda çeşitli sınırlamalar kaldırılarak pazar, rekabete açık hale getirilmiştir. Bilet ücretleri serbest bırakılmış, tüm uçuş hatlarındaki kapasite sınırı kaldırılmıştır. Havayolu işletmelerinin bilet ücretlerini düşürüp uçuş sayılarını hızla arttırmaları sonucunda, işletmeler arasında yoğun rekabet ortamı oluşmuştur. Sektöre çok sayıda işletmenin katılımıyla pazar büyümüş, uçak siparişleri ise arz miktarlarını zorlayacak biçimde artış göstermiştir. Bu gelişmelerle, sektörde olumlu ve ileriye yönelik iyimser bir bakışın hakim olduğu görölmektedir.

Sözü edilen bu gelişmelerin 1988 yılından itibaren yerini ekonomik durgunluğa bıraktığı görölmektedir. Dünya genelinde yaşanan ekonomik durgunluğun nedeni olarak ABD, Japonya, Kanada, Almanya, Fransa, İngiltere gibi gelişmiş Avrupa ülkelerinin içinde bulunduğu, G-7 olarak adlandırılan ülkelerdeki genel ekonomik tercihlerin, düşük enflasyon oranı ve istikrarlı büyümeleri olarak gösterilmektedir. Tüm sektörde yaşanan bu durgunluğun 1990-1991 yıllarında yaşanan Körfez Krizi ile birleşmesi sonucunda, havayolu işletmelerinin büyük miktarlarda zararlar karşı karşıya geldiği görölmektedir.

Bu dönemde havayolu işletmelerinin uçuş sayıları azaltılmış, verilen uçak siparişleri iptal edilmiştir. Oluşan atıl kapasite ve ekonomik olmayan fiyatlandırma sonucunda Pan-Am, Eastern, Air Holland gibi büyük havayolu işletmelerinin iflas ettikleri görölmüştür.⁸⁷

⁸⁷DPT, a. g. e., s.2.

b- Bölgesel Gelişmeler

Sektörde deregülasyonla başlayan değişme ve gelişmeleri, bölgeler itibariyle şöyle açıklamak mümkündür.⁸⁸

Avrupa

1990-1991 yılları arasında yaşanan Körfez Krizi, Avrupa havayolu işletmelerinde olumsuz yönde etkiler yaratmıştır. Havayolu işletmelerinin trafik oranları azaldığı, uçuş hatlarının iptal oranlarının arttığı ve Air Europe, TEA gibi işletmelerin iflas ettikleri görülmüştür. 1991 yılında Avrupa Havayolu Birliği (AEA)'ne üye olan ülkelerdeki trafiğin %6 oranında düşüş gösterdiği, kapasitelerin %2 oranında azaldığı ve doluluk oranının üç puan gerilediği görülmüştür. Bu dönemdeki en düşük trafik oranı ise %25 kayıpla gerçekleşmiştir.

Avrupa Topluluğu Bakanlar Kurulu, tek pazar hedefine doğru önemli bir adım atmıştır. Havayolu ulaştırmasında deregülasyon önlemlerini içeren üçüncü serbestleşme paketi, 22 Haziran 1992 tarihinde kabul edilmiştir. 1 Ocak 1993 tarihinden itibaren geçerli olan serbestleşme paketi, havayolu işletmelerinin işletme lisansı almaları, Avrupa Topluluğu (AT) içi havayolu güzergahlarında uçabilmeleri ve bilet ücretleri konularını kapsamaktadır. Bu düzenlemelerle ulusal sahiplik hakları kaldırılarak, hisselerin çoğunluğu AT üyesi ülkelere ait olan ve onlar tarafından etkin şekilde kontrol edilen tüm havayolu işletmelerine, üstlendikleri AT ülkesinde işletme lisansı verilecektir. AT havayolu işletmelerinin hepsi iç hatlar dışında, tüm AT içi hatlarda serbestçe uçabileceklerdir. Kapasite veya bilet ücretleri üzerinde hemen hemen hiç kontrol olmayacaktır.

⁸⁸DPT, a. g. e., s. 2-5.

1992 yılı havayolu sektörü açısından kısmı bir toparlanma yılı olmuştur. AEA üyesi ülkelerin toplam trafiğinde 1991 yılına göre %10.4'lük bir artış gerçekleşmiştir. IATA'ya üye ülkelerin 1992 yılı uluslararası yolcu taşımaları ise %13 oranında artış göstermiştir. Körfezde yaşanan bu krizin neden olduğu trafik kaybının kısmen aşılmasına karşın, işletmelerin mali yapılarındaki sorunlar tamamıyla çözümlenememiştir. Bu dönemde işletmeler arası ortaklık arayışlarının hızlandığı görülmektedir.

Kuzey Amerika

ABD'nde 1978 yılında başlayan deregülasyonun, 1980'li yıllarda yolcu trafiğinin gelişmesini teşvik edici bir faktör olarak değerlendirildiği görülmektedir. Rekabet yoğunlaşmış, bilet ücretleri düşürülmüş, trafik oranı da artmıştır. Bu olumlu gelişmeler fazla kapasite sorununu da beraberinde getirerek %20 oranında fazla kapasite yaratmıştır. Kuzey Amerika havayolu işletmeleri 1990 yılını, fazla kapasite ve yakıt fiyatlarında meydana gelen artış nedeniyle 4 milyar dolarlık rekor bir zararla kapatmıştır. 1991 yılında ise trafikte görülen %4'lük artış nedeniyle toplam zarar 2 milyar dolara düşmüştür.

Sonuç itibariyle; Eastern, Pan Am ve Midway havayolu işletmeleri kapanmış, Continental ve TWA gibi işletmelerde iflasın eşiğine gelmişlerdir. Kapanan işletmeler, fazla kapasite sorununu bir ölçüde azaltmış ve yakıt fiyatlarında düşüş kaydedilmesine rağmen, genel ekonomik durgunluk sektörü olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

ABD'de 1990-1991 bunalımının ortaya çıkardığı sorunlar bazı kesimlerce deregülasyona bağlanmakta ve kısmi düzenlemeden yana görüşler ileri sürülmektedir.

Asya Pasifik

Dünya genelinde yaşanan durgunluğun aksine Asya Pasifik Bölgesi'nde faaliyet gösteren havayolları, sürekli büyüyen pazar nedeniyle 1990'lı yıllara iyimser bakmaktadırlar. Tayland, Hong Kong, Singapur, Taiwan ve Malezya son yıllarda dünyada en hızlı ekonomik kalkınmayı gerçekleştiren ülkeler olmuşlardır. 1990'lı yıllar boyunca yılda ortalama %10'luk bir trafik artışı beklenmekte ve bu bölge dünya havacılığının bir numaralı pazarı olma yolunda seyretmektedir. Trafik oranındaki büyümeler bölgede faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin üreticilere 600-700 yolcu taşıyabilecek daha geniş gövdeli uçakların yapımı için baskı oluşturmalarına neden olacak düzeydedir. Bölgede yaşanacak sorunların ise, pazardaki hızlı büyümeden kaynaklanacağı düşünülmektedir. Ayrıca, pazarın gelişimi için olumlu bir özellik olarak görülen rekabetin, düşük maliyetli yeni işletmelerin pazara girmesiyle giderek sertleşeceği ve pazarı olumsuz yönde etkileyeceğinden endişe edilmektedir.

Afrika ve Ortadoğu

Uluslararası Hava Taşıma Teşkilatının IATA (International Air Transport Association) ve Afrika Havayolu Birliği'nin yaptığı tahminler 1990'lı yıllarda Afrika'da yıllık trafik artış oranının %4.2 düzeyinde olacağı şeklindedir. Bölge, dünya tarifeli yolcu trafiğinin %3.4'üne sahiptir. Bu pazar hacim bakımından 10 civarında havayolu işletmesine yetebilecek durumdayken bölgede 30 civarında tarifeli sefer yapan havayolu işletmesi faaliyet göstermektedir. 1990'lı yılların sonunda bu işletmelerin işbirliği yaparak birleşmeleri veya kapanmaları kaçınılmaz görünmektedir. 10 ülkenin havayollarını birleştiren ve günümüzde karlı duruma gelen Air Afrique işletmesi işbirliğine iyi bir örnek oluşturmaktadır.

Ortadoğu bölgesinde havayolu işletmeleri Körfez Krizi ile büyük sarsıntı geçiren pazarı yeniden oluşturmaya çalıştırmaktadırlar. Bölgesel trafik 1989 yılından bu yana %25-30 oranında düşmüştür. Bölgede genel bir ekonomik durgunluk ve politik açıdan kararsız olan ortamın, havayolu sektörünü olumsuz yönde etkilemeye devam etmesi beklenmektedir.

c-İşbirliği

Havayolu taşımacılığında sınırların kalkması ve rekabetin yaygınlaşması karşısında havayolu işletmeleri faaliyetlerini sürdürebilmek için birtakım uzun dönemli stratejiler belirlemektedirler. Havayolu işletmeleri arasında görülen işbirlikleri, bu stratejilerin en önemlileri arasında sayılmaktadır.⁸⁹

İşbirliği, havayolu işletmelerinin küresel boyutlarda rekabet güçlerini arttırmak için kullandıkları bir yöntemdir. Bir işletmenin bir veya birden fazla işletme ile ortak olarak yürüttüğü faaliyetler, işbirliğinin temelini oluşturmaktadır. İşletmeler sermaye, teknoloji, işgücü, eğitim teknikleri ve araçları gibi birtakım unsurları biraraya getirerek üst seviyede fayda elde etmek çabası içindedirler. İşbirliğinin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁹⁰

a-Küresel havayolu olmak.

b-Uçuş ağını genişleterek pazar payını arttırmak

c-Maliyetleri düşürmek

d-Rekabeti azaltmak

e-Değişen pazar koşullarına karşı riski yayabilmek

f-Personel eğitimleri ve teknolojiadaki know-how'u kullanmak ve transfer imkanını elde etmek •

⁸⁹DPT, a. g. e., s. 6.

⁹⁰Stephen F. WITT-Louis MOUTINHO, *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall International Limited, 1995, s. 166-169.

Kısa dönemde işbirliği satış ve tutundurma faaliyetlerinde, tarifelerin koordine edilmesinde, uçak alımlarında, giderlerin paylaşılmasında, yer hizmetlerinin kullanımında, ürün geliştirme ve dağıtım faaliyetlerinde işletmelere birtakım ayrıcalıklar ve mali kazançlar da sağlamaktadır.

Bugün havayolu işletmeleri arasında yapılan işbirliklerinin sayısı yıllar itibariyle artış göstermektedir. TABLO 2’de görüldüğü gibi, 1994 yılında gerçekleştirilen işbirliği sayısı 280 iken, bu rakam 1996 yılında 389’a yükselmiş ,1997’de ise 363 olarak ortaya çıkmaktadır.

TABLO:2

1994 / 1997 Yıllarında Havayolu Sektöründe Yapılan İşbirlikleri Dağılımı

Yıllara göre	1997	1996	1995	1994	% Değişim
İşbirliği Sayısı:	363	390	324	280	29.6
Sermaye İşbirliği:	54	62	58	58	-6.9
Sermayesiz İşbirliği:	309	327	266	222	39.2
Yeni İşbirlikleri:	72	71	50		
İşbirliği İçindeki Havayolu Sayısı:	177	159	153	136	30.1

Havayolu işletmeleri arasında yapılan işbirliği türlerini dört ana başlık altında toplamak mümkündür. Kod paylaşımı, uçak kapasitesinin büyük partiler şeklinde satılması/alınması (blockspacing) anlaşmaları, frequent flyer program anlaşmaları, belirli pazarlarda özel anlaşmalar ve pazarlama anlaşmalarıdır. ⁹¹

İşbirliğinin en basit biçimi olmakla beraber, etkili pazarlama silahlarından biri olan kod paylaşımı, işletmelerin uçuş ağlarını birleştirmek amacıyla yapılmaktadır. Kod paylaşımına göre iki nokta arasındaki uçuş aktarmalı olmasına rağmen, uçuşa tek bir kod numarası verilerek aktarmasız bir uçuş olarak gösterilmektedir. Aktarmasız olarak yapılan uçuşlar, bilgisayar destekli rezervasyon sisteminin birinci sayfasında yer almasından dolayı havayolu işletmelerinin satışları açısından oldukça önemlidir. Genellikle rezervasyon yapan ön büro elemanları ilk sayfadaki uçuşları dikkate alma eğilimi göstermektedirler.

Kod paylaşımına paralel olan blockspacing ise, bir havayolu işletmesinin belli bir uçuş hattında, belirli sayıda koltuk satın alıp uçuş kodunu kullanarak, kendi uçuşu şeklinde satmasıdır. Amacı, talebi yoğun olmayan belirli bir hattaki yolcuu kaybetmemek ve yeni bir uçuş hattı açıp maliyetlerini arttırmadan yeni bir pazara girebilmektir.⁹²

Havayolu işletmeleri arasında ilk olarak American Airlines tarafından başlatılan FFP'lerin 1990'lı yıllarda birçok havayolu işletmesi için etkili bir pazarlama aracı durumunda olduğu görülmektedir.

Havayolu işletmelerinin potansiyel yolcuları kendisine çekebilmek ve mevcut olan yolcularda bağlılık yaratabilmek amacıyla gerçekleştirdikleri FFP, özellikle iş amaçlı seyahat eden yolculara yönelik bir programdır. Bir uçuşta havayolu işletmesinin birinci sınıf ve işadamı sınıfında seyahat eden yolcuların sayı olarak ekonomik sınıfa göre az olmasına rağmen, gelirlerin büyük kısmının bu sınıflardan elde edilmesi işletmelerin bu pazar bölümüne yönelmelerine neden olmaktadır.

⁹¹Daniel DESORMIERE, "Airline Management", Eurosas yayımlanmamış kurs notları, Toulouse, Kasım 1996.

⁹²Irene BREINER, "Airline Marketing", Eurosas yayımlanmamış kurs notları, Toulouse, Kasım 1996.

Bu uygulama ile, seyahatlerinde belirli bir havayolunu seçen yolculara çeşitli ödüller ve ayrıcalıklar tanınmaktadır.⁹³

FFP'nın temelini, yolcuların uçtukları mil tabanı oluşturmaktadır. Havayolu işletmeleri tarafından yolcuların çıkış ve varış noktaları arasındaki toplam seyahat mesafeleri, mil karşılığı olarak bilgisayar kayıtlarına işlenmektedir. Yolcular belirli mil değerine ulaştıklarında ücretsiz bilet, uçuş sınıflarında yükseltme, rezervasyon, kontrol ve bagaj konularında kendilerine sunulan özel hizmet imkanlarından yararlanabilmektedirler.⁹⁴

FFP uygulamalarında yolculara verilen hizmetlerin artırılması amacıyla, havayolu işletmelerinin farklı alanlarda hizmet veren çeşitli işletmelerle ortak çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Bu ortak çalışma ile oteller, araba kiralama, restoran ve kredi kartı gibi birtakım hizmetler veren bu işletmeler, sık uçan yolculara çeşitli indirimler sunmaktadırlar.⁹⁵

Havayolu işletmelerinin, sık uçan yolcuların seyahat ettikleri yoğun hatlarda faaliyetlerini arttırmak için, çok sayıda havayolu işletmesiyle FFP anlaşmaları yaptıkları görülmektedir.

Yolcu beklentilerinin daha geniş bir yelpazede karşılanabilmesi amacıyla yapılan bu anlaşmalar, mevcut pazar payını korumak ve potansiyel yolcuların işletmeye yönelmesini sağlamak açısından etkili olmaktadır.⁹⁶

Bazı büyük havayolu işletmelerinin FFP'ları ve ortakları aşağıdaki Tablo: 3'de görülmektedir.⁹⁷

⁹³Andy HOFTON, "Airline Management", Eurosas yayımlanmamış kurs notları, Toulouse, Kasım 1996.

⁹⁴SEATON- BENNETT, a. g. e., s.387.

⁹⁵SEATON- BENNETT, a. g. e., s. 388.

⁹⁶HOFTON, Eurosas yayımlanmamış kurs notları.

TABLO: 3

Çeşitli Havayolu İşletmelerinin FFP Program Adları ve Ortakları

	Program Adı	Ortakları
American	A. Advantage	Quantas, Singapore, Canadian
Continental	One Pass	Air Canada, SAS, Alitalia, Big Sky, KLM, Malaysia
Delta	Delta Frequent Flyer	KLM, Swissair, Japon Air, Air New Zeland, Singapore, Lufthansa
Midwest Express	Flyers First	Nortwest, SAS, Air New Zeland, Virgin Atlantic
US Air	US Air Frequent Flyer	British Airways, KLM, Air France, Alitalia, Sabena, Nortwest, Swissair

Havuz anlaşmaları ise, (belirli pazarlarda özel anlaşma) bir uçuş hattında rekabet eden iki havayolu işletmesinin, birtakım özel anlaşmalarla rekabeti kazanç haline getirmeleridir. Bu anlaşmaya göre, her iki havayolu işletmesi belli hatlardaki uçuş faaliyetlerini tamamen ortak yürütmekte, uçuşlardan elde edilen gelir ve giderleri de ortak olarak paylaşmaktadır.

Bu tür bir anlaşma ile uçuş frekanslarında ve uçuş tarifelerinde ortak düzenlemelerle maliyetlerde bir azalma ve yolcu sayısında bir artış sözkonusu olacaktır. Diğer bir deyişle, trafiğin yoğun olduğu saatlerde uçuş yaparak maliyetleri arttırmak yerine, uçuş frekanslarını ve saatlerini paylaşarak maliyetler düşürülmektedir.⁹⁸

Günümüzde en yoğun olarak görülen işbirliği türlerinden bir diğeri de, pazarlama anlaşmalarıdır. Bu anlaşmalar, özellikle bilgisayar destekli

⁹⁷DESORMIERE, Eurosas yayımlanmamış kurs notları.

⁹⁸Rigas DOGANIS, *Flying Off Course: The Economics of International Airlines*, Routledge Inc., 1992, s. 30-31.

rezervasyon ve satış sistemlerinin ortak kullanımı amacıyla yapılmaktadır. Bilgi işlem sistemlerinin hızla ilerlemesine bağlı olarak, havayolu işletmeleri ve satış noktaları arasında etkin bir iletişim sağlanmaktadır.

Bilgisayar destekli rezervasyon (CRS) adı verilen bu sistem iletişimin kolaylaşmasına, zenginleşmesine, diğer pazarlardan pay sahibi olmaya imkan veren ve dünya havayollarına entegre olabilmeyi sağlayan önemli bir unsurdur. Sağlamış olduğu avantajlarla birlikte çok yüksek maliyetler gerektiren sisteme, seyahat acenteleri üye olarak bilgisayar ekranından çeşitli havayollarının tüm uçuşlarını görme imkanını elde etmektedirler. CRS olarak adlandırılan bu işbirliği araçlarına en güzel örnek olarak GALILEO adı verilen rezervasyon ve satış sistemi gösterilebilir. Bu sisteme sahip olan havayolu işletmeleri arasında, United Airlines, British Airways, Swissair, KLM, US Air, Alitalia, Olympic, Air Canada, TAP Portugal, Austrian Airlines ve AER Lingus olarak sayılabilir.⁹⁹

Yukarıda sözü edilen tüm işbirliği türlerine örnek olarak Delta Airlines'ın yapmış olduğu işbirlikleri, aşağıda verilmiştir¹⁰⁰.

AER Lingus: New York- Dublin, New York- Shannon arası kod paylaşımı anlaşması (Mayıs 1996)

Aeromexico: Mexico City ve Atlanta, Dallas ve Orlando arası kod paylaşımı anlaşması, FFP ortaklığı (Haziran 1994).

Air New Zeland: FFP ortaklığı (Şubat 1989).

Air Nippon Airways: Japonya, NewYork ve Los Angeles'ta iki taraflı yer hizmetleri konusunda işletme ve pazarlama anlaşması (Haziran 1994).

⁹⁹Irene BREİNER, "Airline Management" Eurosas yayımlanmamış kurs notları.

¹⁰⁰ ———, "Airline Alliance", *Airline Business*, Haziran, 1996, s. 37.

Austrian Airlines: Viyana- New York ve Viyana- Atlanta hatlarında kod paylaşımı anlaşması. Viyana-Genevre-Washington hatlarında ise Swissair ile birlikte üç taraflı kod paylaşımı anlaşması (Temmuz 1994).

Finnair: Helsinki-New York arası blockspacing anlaşması, FFP anlaşması (Ekim 1995).

Korean Air: Atlanta-Seul, Orlando-Seul, Portland-Seul, Washington, New York-Seul arasında kod paylaşımı anlaşması (Temmuz 1995).

Malev Hungarian Airlines: New York- Budapeşte arasında Malev ve Atlanta- Budapeşte arasında Delta uçaklarını kullanmak için kod paylaşımı anlaşması (Mayıs 1994).

Sabena: Brüksel'den Atlanta-New York-Şikago ve Boston hatlarında; kod paylaşımı anlaşması (Haziran 1993).

Singapore Airlines: Singapur-New York arasında kod paylaşımı (1989).

Swissair: Zürih-New York-Atlanta ve Cincinnati hatlarında; kod paylaşımı. Uçuş programı koordinasyonu, FFP ve handling anlaşması (1989)

Tap Air Portugal: New York-Lisbon ve Newark- Lizbon hatları arasında kod paylaşımı (1994).

Varig: Atlanta-Los Angeles-New York ve Miami'den Sao Paulo ve Rio de Janerio kod paylaşımı. FFP anlaşması (Haziran 1994).

Virgin Atlantic: New York-Newark-San Francisco-Los Angeles-Boston-Orlando ve Miami'den Londra hatlarında kod paylaşımı (Nisan 1995).

d- Birleşme

Havayolu işletmelerinin uzun dönem için belirledikleri bir diğer strateji ise birleşmelerdir. Birleşme, iki havayolu işletmesinin sermayelerini ve faaliyetlerini tek bir çatı altında toplayarak yeni ve daha büyük bir işletmenin oluşturulması veya bir havayolu işletmesinin diğerini satın alarak kendi bünyesine katmasıdır.¹⁰¹ Birleşme, deregülasyonun neden olduğu yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için başvurdukları ekonomik bir çözüm ve aynı zamanda bir rekabet aracıdır. Birleşmenin işletmelere sağlayacağı katkılar aşağıda şöyle sıralanabilir:

1-Aynı pazarda faaliyet gösteren iki havayolu işletmesinin birleşmesi sonucunda oluşan yeni işletmenin pazar payı artacak ve işletmeler ölçek ekonomisinden kaynaklanan avantajlardan daha fazla yararlanma olanağını elde edeceklerdir. Ayrıca birleşmeler, maliyetleri düşük olan havayolu işletmelerinin fiyatlarını düşürerek büyük havayollarının zarar etmelerine yol açan rekabeti de önleyecektir.

2-Pazar gücü ve pazar fiyatı açısından diğer havayollarına göre işletmenin pazara hükmedebilme ve kontrol yeteneği artacaktır.

3-Birleşmelerle oluşan büyüklük herhangi bir satın alma işleminde havayoluna büyük pazarlık şansı kazandıracaktır. Büyük miktarlarda uçak veya ekipman alımlarında, seyahat acenteleriyle olan ilişkilerde pazarlık şansı ve fiyat düşürme imkanı daha yüksek olacaktır.

4-Birleşmeler iki havayolu işletmesinin sahip oldukları uçuş haklarının bir işletmede toplanmasına yol açacaktır. Bu durumda her hat

¹⁰¹DESORMIERE, Eurosas yayımlanmamış kurs notları.

için ayrı uçuş hakkı başvurusu yapmak yerine bu hatların tümüne bir anda sahip olma imkanı ortaya çıkacaktır. Aynı avantaj kapı pozisyonları ve uçuş slotları içinde sözkonusu olacaktır.

5-Havayolu işletmeleri birleşmelerle çeşitli iflasların önüne de geçilebilecektir. Eğer herhangi bir havayolu iflas durumunda ise diğer bir şirket onu satın alarak bu mali krizden kurtulmasına yardımcı olabilecektir.

6-Birleşmelerle mevsimsel nedenlerden dolayı ortaya çıkan sezonluk problemler de çözülebilmektedir. Örneğin kuzey yarıküredeki bir havayolu işletmesi güney yarıküredeki bir işletme ile birleştiğinde sezonluk atıl kapasitesini değerlendirebilecektir.

Tüm bu avantaj sağlayabilecek durumlarla birlikte birleşmeler çeşitli değerlendirmeler sonucunda yapılmalıdır. Aksi takdirde iki işletmenin beraberce iflas etmesine ya da bir işletmenin diğeri tarafından yutulması sonuçları ortaya çıkabilir.

Deregülasyondan sonra sektör birçok önemli birleşmeye tanık olmuştur. 1979 yılında ABD'de North Central Airlines ile Southern Airlines'ın birleşmeleri sonucunda Republic Airlines ortaya çıkmıştır. 1985 yılında ise Northwest Airlines, Republic Airlines ile birleşerek Minniapolis pazarında etkili bir güce sahip olmuştur. Aynı şekilde TWA'nın Ozark Airlines ile birleşmesi sonucunda St. Louis pazarında baskın hale geldiği görülmektedir. 1987 yılında ise, Delta Airlines'ın Western Airlines ile birleşerek aynı yıl Northwest ve Republic Airlines'ı satın aldıkları görülmektedir.¹⁰²

¹⁰²—, "American Airlines- Fare Wars", Airline Management" Eurosas yayımlanmamış kurs notları, Toulouse, 1996.

e- Küreselleşme

1990'lı yıllarda birçok sektörde faaliyet gösteren işletmeler gibi, havayolu işletmelerinin de geniş kitleler tarafından bilinmek amacıyla faaliyetlerini yönlendirdikleri görülmektedir. Havayolu sektöründe küreselleşmeyi sağlayabilecek en önemli güç, uzun dönemde pazar payını arttırmak için yolcu miktarlarındaki gerekli artışları sağlayabilmektir.

Küresel pazarda rekabet gücüne sahip olan, bir başka deyişle, küresel olmayı başarabilen havayolu işletmelerinin bazı ortak özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Aşağıda verilecek ortak özelliklere göre British Airways küresel bir havayolu olarak nitelendirilebilirken, dünyanın en büyük filolarından birine sahip olan Aeroflot'un küresel bir havayolu olmadığından sözedilebilir.

Küresel bir havayolu olmayı başaran çeşitli işletmelerin ortak özellikleri aşağıdaki biçimde verilebilir,¹⁰³

- ✓ Özelleştirme kapsamında olup, ticari faaliyetlerini ve çalışma zamanlarını küresel düşünmeye yönlendirebilen,
- ✓ Maliyet kontrolü sağlayabilen,
- ✓ Müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek amacıyla küresel ortaklara sahip olan,
- ✓ Bilgisayar destekli rezervasyon sistemine sahip olan,
- ✓ FFP'lerini yürüten ve geliştirebilen,
- ✓ Fiyatlarda esneklik uygulamasıyla gelirleri arttıran,
- ✓ Dünya havayolu pazarına sunulan hizmet ve imaj açısından tutarlı olabilen,

¹⁰³Seres ENER, "Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme Sorunları", IV. Ulusal Havacılık Sempozyumu, Eskişehir, A.Ü. Yay., No: 774, 1994, s. 19-20.

- ✓ Farklı davranış ve seyahat alışkanlıkları ile çalışarak gerekli verimi sağlayabilecek yetenekte personele sahip olan,
- ✓ Hızlı ve etkin yöneticilere sahip olan,
- ✓ Kuzey Amerika ve Uzakdoğu bölgesine uçuşları olan,
- ✓ Stratejilerini açık biçimde belirleyerek, en doğru stratejilere en doğru ortamlarda uygulama yeteneğine sahip olan,
- ✓ İşletme içi organizasyonu, klasik yapıdan arındırarak, stratejileri doğrultusunda kuran ve uygulayan,
- ✓ Sektördeki değişikliklere çabuk ve etkili uyum sağlayabilen havayolu işletmeleridir.

Havayolu işletmelerinin küreselleşme sürecindeki en önemli faaliyetleri, artan maliyetlerini karşılayabilmek için yapmış oldukları ortaklıklar ve çeşitli ittifaklardır. Küresel bir taşıyıcı olabilmek için havayolu işletmelerinin pazarın %70'lik bir bölümünü oluşturan Kuzey Amerika'da (%30), Avrupa'da (%20) ve Uzakdoğu'da (%20) kapsamlı faaliyetlerde bulunması, gerekli duruma gelmiştir. Böyle kapsamlı bir faaliyetin en az 800-1000 uçaktan oluşan bir filo ile, üç kıtada en az ikişer tane merkez üs ile ve 50.000-100.000 arasında çalışan personelle gerçekleştirilebileceği gözönüne alındığında hiçbir havayolunun gerekli yatırımları karşılayamayacağı düşünülmektedir. 2006 yılında küresel olmayı başarabilen yedi havayolu işletmesinin, dünya havayolu trafiğinin %70'lik bölümüne sahip olacağı, diğer havayolu işletmelerinin ise, %30'luk bir bölümü paylaşarak varlıklarını sürdürecekleri tahmin edilmektedir.¹⁰⁴

Yukarıda sözüedilen yüksek maliyetler nedeniyle, birleşme ve ittifaklar olmaksızın herhangi bir havayolu işletmesinin "küresel bir havayolu" olamayacağı düşünülmektedir.

¹⁰⁴Sergio LANNI, "Airline Management", Eurosas yayımlanmamış kurs notları, Toulouse, Kasım 1996.

Dünya havayolu sektöründe küreselleşme sürecinde çeşitli havayolu işletmeleri arasında ittifaklar yapıldığı görülmektedir. Küreselleşme sürecinde havayolu işletmelerinin öncelikle iç pazarda yapılan ittifaklar, ardından komşu ülkelerle yapılan ittifaklar ve son olarak diğer kıtalarda faaliyet gösteren çeşitli havayolu işletmeleriyle yapılan ittifaklar sayesinde küreselleşmenin mümkün olduğu görülmektedir.¹⁰⁵

Küreselleşme sürecinde çeşitli havayolu işletmelerinin yapmış oldukları ittifaklar aşağıda görülmektedir¹⁰⁶.

İç Pazarda Etkin Olabilmek İçin Yapılan İttifaklar

Air France + UTA + Air Inter
British Airways + Loganair + Manx Airlines +
GB Airlines + Brymon + Maersk Air UK

Komşu Ülkelerle Yapılan İttifaklar

Air France + Sabena
British Airways + TAT + Deutsche BA

Diğer Kıtalarda Kurulan İttifaklar

KLM + Northwest
Delta + Singapore + Swissair
British Airways + US Air + Quantas

Küreselleşme

ŞEKİL:2

¹⁰⁵DESORMIERE, Eurosas yayımlanmamış kurs notları.

¹⁰⁶SEATON- BENNETT, a. g. e.,s. 596-597.

f- Özelleştirme

ABD’de 1978 yılında başlayan deregülasyon uygulamalarından sonra en önemli gelişmenin devletlerin kontrolü altında faaliyetlerini sürdüren havayolu işletmelerinin özelleştirme faaliyetleri olduğu görülmektedir¹⁰⁷.

1980’lerin başından itibaren dünya ekonomisinde yaşanan sorunlar ve ağırlaşan ekonomik koşullar, havayolu işletmelerinin giderlerinin önemli ölçüde artmasına neden olmuştur. Finansal konularda yaşanan sorunların, devletleri yeni arayışlara yöneltmesiyle “özelleştirme” kavramı havayolu sektöründe büyük önem kazanmıştır. Devlet kontrolü altında olan havayolu işletmelerinin zararların, vergiler veya çeşitli fonlardan kaynak aktarımı yapılarak karşılanması çeşitli tepkilere neden olmuştur. Bu tepkilerle özelleştirme faaliyetlerinin hızlanmasına neden olduğu görülmektedir.

Havayolu işletmelerinin özelleştirilmesinde çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Özelleştirmeden azami yarar sağlanabilmesi için, seçilecek yöntemin çok iyi belirlenmesi gerekmektedir. Havayolu sektöründe yürütülen özelleştirme çalışmalarında üç temel yöntem kullanılmaktadır¹⁰⁸.

Bu yöntemlerden ilki işletme sermayesinin, işletmenin veya hukuki durumun özelleştirilmesidir. Avrupa havayolu işletmelerinin sıkça kullandıkları bu metod, devlet elinde bulunan hisselerin tümünün yada bir kısmının satışı şeklinde gerçekleştirilmektedir. Bu yöntem British Airways ve Alitalia işletmelerinde olduğu gibi, hisselerin borsada kote edilmesi veya KLM ve Sabena işletmelerinde uygulanan biçimden konsorsiyuma veya özel yatırımcılara satışı şeklinde yapılabilmektedir. Bununla birlikte kamu hissedarlarının katılmadığı sermaye arttırımı ve yan kuruluşların veya maddi varlıkların satışı şeklinde de olabilmektedir.

¹⁰⁷Stephen SHAW, *Airline Marketing and Management*, London, Pitman Publishing, 1990, s. 105.

¹⁰⁸—, “Özelleştirme Yöntemleri”, UTED, Şubat 1995, s. 10-11.

Özelleştirmede uygulanan ikinci yöntem ise, gerçek mülkiyet sahipliğinin değiştirilmesine bağlı olarak yapılan özelleştirme. Havayolu sektöründe "gerçek mülkiyet sahipliği" kavramı çok açık olarak tanımlanmamaktadır. Bununla birlikte, havayolu işletmelerinde %51 oranında hissenin devlete veya aynı ulustan kişi yada kurumlara ait olması şeklinde yorumlanmaktadır.

Sektörde kullanılan üçüncü yöntem ise, tek bir işletmenin yada işletmeler topluluğunun özelleştirilmesidir. Bu yöntemde üç ayrı metod uygulanmaktadır. Bunlar; sadece işletme özelleştirilmesi, sadece bağlı kuruluşların tam veya kısmen özelleştirilmesi ve işletme ile bağlı kuruluşların birlikte özelleştirilmeleri biçiminde uygulanmaktadır.

Özelleştirme ile havayolu işletmelerinin özel sektörden başarılı yöneticilerin istihdamları ile işletmenin yönetim, yapı ve anlayışları değişecektir. Bununla birlikte devlet yardımları yerine özel işletmeler gibi faaliyetlerini sürdürecektir olan havayolu işletmelerinin, tercih edilen havayolu işletmesi konumuna ulaşması mümkün hale gelecektir.

Özelleştirme faaliyetleri çerçevesinde pazar payını arttırarak Avrupa'dan kar eden ve dünyada birkaç büyük havayolu işletmesi arasına giren British Airways "özelleştirme harikası" olarak nitelendirilmektedir.¹⁰⁹

g- Pazar Çevresinde Beklenen Gelişmeler

Uluslararası hava taşımacılığı sektörü, halen 300 civarında havayolu işletmesinin, 14 bin dolayında havalimanı ve meydanını kullanarak, yaklaşık 15 bin uçakla faaliyet gösterdiği, doğrudan 3 milyondan fazla personelin çalıştığı ve yılda 1.3 milyarın üzerinde yolcunun taşındığı bir sektördür.¹¹⁰

¹⁰⁹—, "Özelleştirme Harikasından Uzay Yenilikleri", UTED, Ekim 1994, s. 5.

Havayolu sektörü, 1960'lı ve 1970'li yıllarda genel olarak yıllık ortalama %14-15'lik bir büyüme göstermiştir. 1980'lerde ise, büyüme hızı ortalama %6-7 olarak gerçekleşmiştir. Sektörde Körfez Krizi ile ortaya çıkan olumsuzluklar, 1991 yılında üst noktasına ulaşmıştır. 1992 yılında kısmi bir iyileşme görülmesine rağmen, olumsuz gelişmelerin devam ettiğinden sözedilebilir. Bu olumsuz gelişmeler, havayolu işletmeleri tarafından deregülasyondan sonra benimsenen sürekli büyüme fikrinin yanlış olduğunu ortaya koymuştur. 1995 yılından itibaren havayolu sektöründe olumlu gelişmelerin arttığından sözetmek mümkündür.

Havayolu sektörünün geleceği açısından çeşitli trafik tahmin çalışmaları yapılmaktadır. Büyük işletmeler tarafından yapılan bu tahminler, sektörün geleceği açısından bilgi verme çabası içindedir. Uçak imalat işletmelerince tahminlerde bulunulmuştur. Boeing tarafından yapılan kapsamlı bir trafik tahmini çalışmasına göre; 2000 yılına kadar yıllık ortalama trafik artışı %6 dolayında olacaktır. 2000-2010 yılları arasında ise, trafik artışının %5.4 olacağı tahmin edilmektedir. Airbus tarafından yapılan tahminlere göre ise, 2001 yılına kadar yıllık trafik artışının %5.8, 2002-2011 yılları arasında ise %5.1'lik bir değere seyredeceği yönündedir.

Trafik artış oranlarının belirlenmesi için Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO)'nın yapmış olduğu tahminlere göre ise, 1990-2010 yılları arasında yıllık ortalama artış %5.5 olarak gerçekleşecektir. Bu tahminler paralelinde yapılan bölgeler ve bölgelerarası trafik tahminleri ise, TABLO 4 ve TABLO 5'te görülmektedir.¹¹¹

¹¹⁰DPT, a. g. e., s. 31.

¹¹¹DPT, a. g. e., s. 33-34.

TABLO: 4

**1992- 2011 Yılları Arasında Bölgesel Bazda Yıllık
Yolcu Km'deki Artış Tahminleri (%)**

BÖLGELER	1992-1996	1997-2001	2002-2011
Avrupa	5.6	4.7	4.4
Kuzey Amerika	5	4.1	3.8
AsyaPasifik	8.4	8.3	7.2
Avustralya	9.8	5.8	5
Afrika	4.7	4.8	4.9
LatinAmerika	6.4	5.2	5
Hindistan	6.3	6.3	6.3
Japonya	4.5	4.9	4.7

TABLO: 5

**1992- 2011 Yılları Arasında Bölgelerarası
Yıllık Ortalama Yolcu Trafiği Artışı (%)**

Bölgeler Arası	1992-1996	1997-2001	2002-2011
Avrupa-Kuzey Amerika	6.1	4	3.8
AvrupaUzak Doğu	8.8	7.5	6.4
Avrupa-Orta Doğu	7.9	4.1	3.9
Avrupa-Afrika	4.3	4.1	4.4
Avrupa-Latin Amerika	6.7	5.9	5.1
Kuzey Amerika-Asya Pasifik	9.1	7.5	6.2
Kuzey Amerika-Latin Amerika	8.2	7.7	5.6
Ortadoğu-Asya Pasifik	6.4	5.5	4.8
Diğer Bölgeler	5.9	5.5	4.8

Yapılan çeşitli tahminler sonucunda, gelecek on yıl içerisinde dünya genelinde sektördeki trafik artışının %6 dolaylarında seyredeceği düşünülmektedir. Ancak, bu artışın istikrarlı olmayacağı, yıl bazında iniş-çıkışlar göstereceği belirtilmektedir.

1978 yılında ABD’de başlayan deregülasyon uygulamalarının yarattığı yoğun rekabet ortamının Avrupa bölgesinde hissedilmesiyle AT çeşitli çalışmalara başlamıştır. Bu çalışmalar, serbest rekabetin yarattığı olumsuzlukları giderebilmeye yönelik bir kurallar sistemi oluşturmaktır. Bu sisteme göre; havayolu işletmelerinin istenilen yerde kurulmasına, istenilen hatlarda sefer yapmasına ve istenilen ücretin belirlenmesine olanak sağlayacak kurallar benimsenmiştir. Bu kuralların yanısıra, haksız rekabeti önleme için de birtakım önlemler alınmıştır.

Deregülasyon faaliyetleri sonucunda, gelecek yıllarda gerek AT’ye üye ülkeler içinde, gerekse AT dışı ülkelerde seyahat talebinde büyük artışlar beklenmektedir. Bu nedenle havaalanlarında ciddi sıkışıklıklar ve aksamalar yaşanacağı tahmin edilmektedir. Teknolojik gelişmelerin diğer toplu ulaşım araçlarında da kullanılarak hızlarının artırılması, şüphesiz havayolu taşımacılığının üzerindeki yükü hafifletecek ve daha az zamanda daha çok yolcunun daha az sorunla ulaşımını sağlayacaktır. Bununla ilgili olarak yapılan kimi araştırmalara göre, yüksek teknolojinin sağlamış olduğu hız ile yolcu taşıyan trenlerin havayolu trafiğini azaltacağı sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu konuda Boeing tarafından yapılan bir araştırmaya göre, Avrupa’da 1990 yılında yüksek ücretli trafiğin %30’u demiryolu, %70’i ise havayolu ile gerçekleşmiştir. 2010 yılında ise, hızlı tren ağı projesinin tamamlanmasıyla demiryolu payının %49’a yükselirken, havayolu payının %49’a düşmesi beklenmektedir.¹¹² Hızlı tren ücretlerinin ve bekleme sürelerinin havayollarına oranla daha düşük olması, bu beklentilerin temel nedenidir.

¹¹²____, “Avrupa Havayollarının Rakibi Hızlı Trenler”, UTED, Şubat 1995, s. 11.

Avrupa'da geliştirilmeye çalışılan kurallara dayalı yeni sistem, beraberinde bazı olumsuzlukları da getirecektir. Bu olumsuzlukların en önemlisi, ücretlerin tamamen serbest bırakılmasıyla fiyat savaşının ortaya çıkabileceği, dolayısıyla kar marjı yüksek olmayan havayolu işletmelerinin zorlanacağıdır. Ayrıca yürürlüğe girecek olan çevre vergisi ile uçak yakıtı için varil başına alınacak vergi işletmelerin giderlerine yeni bir yük getirecektir.

Çevre faktörünün giderek önem kazanmasının ve buna bağlı olarak dünya filolarındaki Kategori III olarak adlandırılan yeni jenerasyon uçakların sayı olarak artması beklenmektedir. Özellikle gürültü kaynaklı kirlilik yarattığı için eski jenerasyon uçakların (Kategori II) değiştirilmesi gerekmektedir. Bu konuda ICAO gürültü yayılımına sınırlama getiren bir kurallar dizisi hazırlamıştır. Buna göre faaliyet gösteren uçakların gürültü sertifikasına sahip olmaları gerekli hale getirilerek, bu kurallara uymayan uçakların kullanımı engellenecektir.

Hava taşımacılığının çevreye olan etkisi gürültü yayılımının yanısıra, uçak motorlarının atık gaz emisyonlarının çevreye olan etkisi de incelenmiştir. Kategori III olarak adlandırılan yeni jenerasyon uçakların çevreye daha az zarar verdiği ve atık gaz oranlarının daha az olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte, dünyada çevre açısından daha uygun nitelikler taşıyacağı düşünülen Kategori IV olarak adlandırılan uçakların geliştirilmesi için de çalışmalara hız verilmiştir.¹¹³

¹¹³DPT, a. g. e., s. 31-33.

C- Havayolu İşletmelerinde İç Çevre Analizi

Havayolu işletmelerinde iç çevre analizi yapılırken, çeşitli faktörler gözönüne alınmalıdır. Analiz edilerek değerlendirilmesi gereken bu faktörler; pazarlama faktörlerinin analizi, finansal analiz, personel gücü ve örgüt geliştirme kapasitesinin analizi, filo planlama ve uçak seçimi analizleri ve tarife planlaması analizidir.

1- Pazarlama Faktörlerinin Analizi

1980'li yıllardan itibaren yoğunlaşan rekabet ortamında, pazarlama kavramının birçok sektörde olduğu gibi havayolu sektörü için de büyük anlam ifade etmeye başladığı görülmektedir. Havayolu işletmelerinin faaliyetlerini sürdürdükleri bu ortam içerisinde etkin olabilmeleri, planlı pazarlama çalışma ve uygulamalarını zorunlu hale getirmektedir. Ulusal ve uluslararası havayolu işletmeleri çalışanlarının yaklaşık yarısı pazarlama faaliyetlerinde hizmet vermektedir. Rezervasyon personeli, bilet ve yolcu hizmet acenteleri, bagaj ve uçuş hizmet görevlileri, yiyecek servis temsilcileri ile pazar araştırma analistleri¹¹⁴ işletme ürününün pazarlanmasında yer almaktadır.

Havayolu işletmelerinin en önemli faaliyetlerinden olan pazarlama; işletmenin amaçlarına uygun ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak, malların, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılması, fiyatlandırılması, dağıtımı ve satış çabalarının planlanması ve uygulanmasını içeren geniş kapsamlı faaliyetlerdir.¹¹⁵

Havayolu pazarlaması ise, bir hizmet pazarlamasıdır. Ürün, bir hizmet olarak iki nokta arasındaki taşımacılık arzıdır. Hizmet, yolcuya bilet satışı ile

¹¹⁴WELLS, a. g. e., s. 280.

¹¹⁵Yıldırım SALDIRANER, "Havayolu Pazarlaması Üzerine Bir İnceleme", A.Ü. Sivil Havacılık Bülteni, Temmuz 1992, s. 19.

başlamakta, hava aracına alınmasıyla, uçuş sırasındaki servislerle devam ederek uçuş sonrasında tamamlanmaktadır.¹¹⁶

Havayolu işletmeleri tarafından yapılan hizmet pazarlaması, pazarlama teknikleri açısından ürün mal pazarlamasına benzerlik göstermekle birlikte, çeşitli farklılıkları bulunmaktadır.¹¹⁷ En önemli farklılıklar şu şekildedir:¹¹⁸

Hizmetlerin fiziksel varlıkları yoktur.

Hizmetler eş zamanlı üretilir ve tüketilirler.

Hizmetler ürüne göre daha az standarttır.

Hizmetler depolanamaz ve stoklanamaz.

Hizmetler kullanılmadıklarında dayanıksızdırlar.

Hizmetler patent vasıtasıyla korunamazlar.

Havayolu işletmelerindeki pazarlama faaliyetlerinin pazar araştırması faaliyetleri ile başladığı kabul edildiğinde¹¹⁹, yolcu pazarını tanımlamada bazı bilgilere sahip olunması gerekmektedir. Bu bilgiler; mevcut ve potansiyel müşterilerin sosyo-ekonomik özellikleri, ürünle ilgili olarak istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, ödemeye isteklilik durumları, mevcut ürünler veya potansiyel ürünlere karşı kanaat ve davranışlarının tesbit edilmesi olarak ifade edilebilir.

Bu bilgilerin elde edilebileceği kaynaklar ise; masabaşı araştırmaları, uçuş esnasındaki araştırmalar, müşteri araştırması, posta yoluyla araştırmalar, yüzyüze görüşmeler, test pazarlaması, personel yoluyla iletişimidir.

¹¹⁶SALDIRANER, a. g. e., s. 20.

¹¹⁷Murat FERMAN, "Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler", *Pazarlama Dünyası*, Ocak-Şubat 1988, s. 25-31.

¹¹⁸Paul S.BUSCH-Michael J.HOUSTON, *Marketing Strategic Foundations*, Homewood Illinois, Richard D. Arwin Inc., 1985, s. 850-851.

¹¹⁹Stephen SHAW, *Airline Marketing and Management*, 2.Basım, Florida, Robert E. Krieger Co.Inc., 1988, s. 8-14.

Havayolu yolcu pazarındaki pazar bölümüne ilişkin esaslar ise, seyahatin amacı, uzunluğu, yolcunun geleneksel ve kültürel özellikleridir. Yolcu pazar bölümleri genel olarak üç temel bölümde incelenmektedir. Bunlar; iş amaçlı, eğlence amaçlı ve kişisel amaçlı seyahatlerdir.

İş amaçlı seyahatler, kişilerin iş nedeniyle yapmış oldukları, havayolu işletmelerinin gelirlerinin büyük kısmının elde edildiği en önemli pazar bölümüdür. İş amaçlı pazar ve kişisel amaçlı pazar bölümünde, yolcular fiyata karşı inelastik bir tutum sergilemektedirler. Eğlence amaçlı pazar bölümünde ise, fiyata karşı elastik bir tutum göze çarpmaktadır.

Pazar araştırmaları ile ilgili olarak, dünyada ilk kez yolcuların havayolu işletmesini nasıl değerlendirdikleri konusunda Uluslararası Seyahat Araştırma Enstitüsü tarafından 1990-1991 yıllarında bir araştırma yapılmıştır. Avrupa'dan 12, Ortadoğu ve Afrika'dan 4, Amerika'dan 16 havayolu işletmesini kapsayan araştırma sonuçları seçim analiz yoluyla değerlendirilmiştir. Bu araştırma sonucunda yolcuların bir havayolu işletmesinde aradığı en önemli özellikler aşağıdaki biçimde belirlenmiřtir¹²⁰:

- Tam Zamanında Kalkış %76
- Güvenlik ve Emniyet %73
- Uygun Zaman Tarifesi %60
- Uçuş Esnasındaki Servis %59
- Modern Uçak Tipi %52
- Koltukların Rahatlığı %48
- Rezervasyon Hizmetleri %44
- İndirimli Fiyat/Normal Fiyat+ Armağan %43
- Kontrol Hizmetleri %43
- Uçak Dizaynı ve Temizlik %38
- Yiyecek- İçecek Kalitesi %36

¹²⁰Hasan SEZGİN, "Yolcuların ve Seyahat Acentalarının Bir Havayolundan Beklentileri", *Savunma ve Havacılık*, Mayıs 1992, s. 9-14.

Uçuş Ekibinin Ehil Olması %32

Cazip FFP Uygulaması %28

Business Class'ın Güzel Olması %26

Havayolu işletmelerinin belirledikleri hedef pazara yönelik, pazarlama faaliyetlerini etkileyen çeşitli değişkenler bulunmaktadır. Kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen olarak adlandırılan bu değişkenler, pazarlama faaliyet ve stratejilerini büyük ölçüde etkilemektedir.

a- Kontrol Edilebilen Değişkenler

Havayolu işletmelerinin pazarlama faaliyetlerini etkileyen, kontrol edilebilen değişkenler pazarlama karması elemanlarıdır. Ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma olarak yapılan bu dörtlü ayırım, pazarlama faaliyetlerinin temel karar değişkeni olarak nitelendirilmektedir.¹²¹

✓ Ürün

Havayolu işletmelerinde müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan tüm faaliyetlerin odak noktasını havayolu ürünü oluşturmaktadır. Fiziksel olmayan havayolu ürünü, havayolu işletmelerinin yolcularına sundukları çeşitli hizmetlerden oluşmaktadır. Yolcular tarafından yararlı olan bu hizmetler arasında güvenlik, uçuş sıklığı, dakiklik, her an koltuk bulabilme, kabin içi hizmetlerdeki konfor, bilet konusundaki esneklik sayılabilmektedir.¹²²

Havayolu işletmelerinin yolcularına sunmuş oldukları hizmetlere bağlı olarak, diğer bir önemli unsurun havayolu uçuş programı olduğu görülmektedir. Uçuş ağı, uçuş sıklığı, uçuş zamanlaması ve aktarma yapma durumları, bir havayolu işletmesinin müşteriler tarafından tercih edilip

¹²¹Jerome E. Mc.CARTLY, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1975, s. 75.

¹²²WELLS, a. g. e., s. 283.

edilmemesi konusunda etkili olan faktörler, özellikle iş amaçlı seyahat eden yolcular için büyük önem taşımaktadır.

Havayolu işletmesinin uçuş esnasındaki hizmetlerinin dizaynı büyük önem taşımaktadır. Uçuş esnasında sunulan yiyecek ve içeceğin çeşitliliği, kalitesi, sunuluş biçimi, yolcuların karşılanıp uğurlanması, istek ve ihtiyaçlarının o anda karşılanabilmesi müşteriler için önemli tercih nedenleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle, havayolu işletmelerinin sayılan tüm hizmetler için farklı planlamalar yapması, müşteri memnuniyeti açısından büyük avantajlar sağlayacaktır.

Havayolu işletmelerinin müşterilerin her türlü istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla, hizmetlerinde çeşitli farklılaştırmalara yöneldikleri görülmektedir. Özellikle havayolu işletme gelirlerinin büyük bir kısmının elde edildiği iş amaçlı seyahat eden yolculara yönelik olarak yapılan hizmet farklılaştırılması, müşteri bağlılığı yaratılmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Bu farklılaştırılmış hizmetler arasında; yazım materyalleri ve gereçleri, iş dünyasını ilgilendiren raporlar, özel dergiler, çalışma alanları, otel rezervasyonları ve araba kiralama işlemleri, telefon ve çeviri hizmetleri ile özel kredi kartı imkanları sayılabilmektedir.¹²³

Havayolu ürününün pazarlanmasına yönelik, bilinmesi gereken temel özellikler şunlardır,¹²⁴

Havayolu işletmeleri tarafından verilen hizmet, talep değişikliklerine karşı stoklanamaması nedeniyle her boş koltuk gelir kaybı anlamına gelmektedir.

¹²³WELLS, a. g. e., s. 292.

¹²⁴WELLS, a. g. e., s. 284.

Hizmet kişisel kullanıma yönelik olduğu için, aynı uçuşta yer alan iki kişi, bireysel deneyimlerine bağlı olarak hizmet hakkında tamamıyla farklı fikirler taşımaktadırlar.

Satıştan önce servis kalitesinin kontrolü güç olmakla birlikte, satıştan önce hizmetin test edilmesi mümkün değildir.

Ürünün dağıtımı, teknik problemlere veya beklenmeyen hava koşullarına bağlı olarak her zaman garanti edilememektedir.

Hizmet parça parça verilmesine karşın, tek bir seferde bütün olarak da verilebilir.

Bu özellikler havayolu işletmelerini, faaliyetlerini sürdürdükleri rekabet ortamında yolculara daha nitelikli hizmet sunmak ve işletme imajını güçlendirmek üzerine yoğunlaşmaya yöneltmiştir.

✓ Fiyat

Havayolu işletmelerinde deregülasyon uygulamalarından itibaren fiyat düzenlemelerinde çeşitli değişimler yaşanmıştır. Bu değişimler sonucunda fiyatın, temel rekabet değişkeni haline geldiği görülmektedir.

Havayolu işletmelerinin faaliyetlerini sürdürdükleri yoğun rekabet ortamında, pazarlama karmasının gelir yaratan tek elemanı fiyattır. Bundan dolayı işletmeler fiyata önem vermek ve hizmetlerini doğru biçimde fiyatlandırmak zorundadır.

Temel amacı kar elde etmek olan havayolu işletmeleri, uygulayacakları fiyat düzeylerini belirlemeden önce üretim ve pazarlama maliyetlerinin analizini, işletmeye olan talep analizini yapmak zorundadır.¹²⁵

Üretim ve pazarlama maliyetleri, havayolu işletmesinin fiyatlarını oluştururken önem vermesi gereken temel konulardan birisidir. Uçulan her koltuk/mil maliyeti bilet fiyatı ile karşılanmaktadır. Bu anlamda işletmenin üretim ve pazarlama maliyetleri, işletmenin ürünü için oluşturduğu taban fiyatı göstermektedir. Üretim ve pazarlama maliyetleri düşük olan havayolu işletmeleri düşük fiyat düzeyleri belirleyerek pazarda faaliyet gösterirken, maliyetleri yüksek olan işletmeler yüksek fiyat düzeyi belirleyeceklerdir.

Havayolu işletmelerinin, hizmet sundukları çeşitli pazar bölümlerinde farklı fiyat talep elastikiyetine sahip oldukları görülmektedir.¹²⁶ İşletmeler, müşterilerin çeşitli fiyat düzeyleri karşısındaki değişen satın alma davranışlarını analiz etmek zorundadırlar. İş amaçlı seyahat eden pazar bölümü için fiyat, satınalma davranışında çok etkili bir unsur değildir. Buna karşın eğlence amaçlı seyahat eden pazar bölümü için fiyat önemli bir tercih nedenidir. İş amaçlı olarak seyahat eden yolcuların bilet fiyatlarını kendi harcanabilir gelirlerinden ödemelerinden dolayı fiyata karşı inelastik bir tutum sergilerken, eğlence amaçlı seyahat eden yolcular ise, fiyata karşı elastik bir tutum sergilemektedirler. Bu nedenle sınıflararası hizmet farklılaştırılmasına gidilerek, farklı fiyatlar belirlendiği görülmektedir.

Havayolu işletmelerini fiyat düzeylerini belirleme aşamasında basitlik, eşitlik ve kararlılık kriterlerinin üzerine önemle eğildikleri düşünülmektedir.¹²⁷ Bu kriterleri şöyle açıklamak mümkündür:

Basitlik: Basit bir fiyat yapısı yolcuların bekletilmemeleri ve personelin daha az zaman harcayarak işlemleri tamamlamasını sağlayacaktır. Ayrıca karmaşık bir fiyat yapısının getireceği ek maliyetler de ortadan kaldırılmış olacaktır.

¹²⁵WELLS, a. g. e., s. 285.

¹²⁶SHAW, a. g. e., s. 212.

¹²⁷SHAW, a. g. e., s. 211.

Eşitlik: 1990'lı yılların ortalarına kadar havayolu işletmelerinin eşit olmayan fiyatlara sahip olmaları nedeniyle oluşan fiyat savaşları sonucunda, dünyada birçok zorluk ve hatta iflaslar yaşanmıştır. Bu nedenle, günümüzde işletmeler fiyat düzenlemeleri esnasında rakip işletmelerin fiyatlarını da gözönünde bulundurarak fiyatlarda eşitlik veya yakınlık sağlamaya özen göstermelidirler.

Kararlılık: Havayolu işletmelerinin belirlemiş oldukları fiyatların belirli dönemler içinde kararlılık sergilemesi müşteriler ve havayolu işletmeleri için istenen bir durumdur.

✓ Dağıtım

Pazarlama karmasının dağıtım elemanı, müşterilere sunulan hizmetlerin dağıtımıyla ilgili tüm çabaları kapsamakla birlikte ürün ya da hizmetin üreticiden tüketiciye aktarılmasında izlenen yoldur. Dağıtımda önemli olan, müşterilerin istedikleri yer ve zamanda hizmetleri ulaşabilmeleridir.

Havayolu sektöründe dağıtım kanalları üç temel bölümde incelenebilir. Bunlar;¹²⁸ havayolu işletmelerinin satış ofisleri, diğer işletmelerin satış ofisleri ve seyahat acenteleridir.

Havayolu işletmelerinin satış ofisleri: Havayolu işletmesine ait ofislerden müşteriye bilet satışının gerçekleştirilmesidir. 1977 yılında yapılan araştırmalara göre bilet satışlarının %40'lık bir bölümünün bu ofislerden sağlanmasına rağmen, 1996 yılında bu oranın %15'e düştüğü görülmektedir.

¹²⁸Irene BREİNER, "Airline Management" Eurosas yayımlanmamış kurs notları.

Diğer işletmelerin satış ofisleri: Havayolu işletmesine ait biletlerin diğer bir havayolu işletmesinin ofisi tarafından satılmasıdır. Bu ofislerden yapılan bilet satışlarının 1977 yılında %20 iken, 1996 yılında %5 oranına düştüğü görülmektedir.

Seyahat acenteleri: 1970'lerden itibaren önemi, büyük ölçüde artan seyahat acenteleri, havayolu pazarlama dağıtım sisteminde önemli bir role sahiptir. Havayolu 1977 yılında toplam bilet satışlarını %40'lık bölümü seyahat acenteleri tarafından yapılırken, 1996 yılında bu oranın %80'lere ulaştığı görülmektedir.

Gelirlerinin büyük kısmını havayolu işletmeleri tarafından elde eden seyahat acenteleri ,müşterilerin hangi havayolu işletmesi ile seyahat etme kararlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Müşterilere sunduğu alternatifler dolayısıyla işletmelerin bilet satışlarında önemli bir rol oynayan seyahat acentelerinin herhangi bir havayolu işletmesini tercih etmesinde rol oynayan çeşitli faktörlerin, dünya ortalamasına göre sonuçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹²⁹ :

- Seyahat acenteleriyle ortak işbirliği yapmaları: %64
- Yeni gelişmelerden acenteleri haberdar etmeleri: %61
- Satış personelinin güler yüzlü, ehil ve yardımcı olması: %61
- Yönetici personelin ehil ve yardımcı olması: %58
- Acentelerin yüksek komisyon vermeleri: %56
- Aktarmaların hassasiyetle ve zamanında yapılması: %54
- Yayınladıkları tarifeye uyma durumları: %52
- Pik sezonda acentelere yer tahsis etmeleri: %47
- Motive edici (ücretsiz bilet gibi uygulamaları): %45
- Promosyon ve tanıtım broşürlerine önem vermesi: %28
- acentelere iş önerisinde bulunması: %26
- Personelin işlemleri yapmada yeterli olması: %24

¹²⁹Hasan SEZGİN, "Yolcuların ve Seyahat Acentelerinin Bir Havayolundan Beklentileri", *Savunma ve Havaacılık*, Mayıs 1992, s. 10.

Havayolu işletmelerinin seyahat acentalarına ödedikleri komisyonlardan oluşan maliyetlerini düşürmek ve rezervasyon, bilet, satış konularında yaşanan sıkışıklıkların belirli ölçülerde azaltılması amacıyla "biletsiz yolculuk" uygulamalarına başladıkları görülmektedir. Valujet ve Morris Air işletmeleri tarafından başlanılan biletsiz yolculuk uygulamalarında, kendi kendine bilet veren otomatik makinalar ile yolcuya bir rezervasyon onay numarası verilmekte ve bu numara havaalanlarında kontrol süresince kullanılmaktadır. Bu sayede Valujet her bilet için 2.25 dolar ödeme yapmaktan kurtularak, yolcu bilet fiyatlarını düşürmüştür.¹³⁰ Delta Airlines'da sık uçan yolcularına "smart card" adı verilen ve üzerinde yolcuya ait bilgilerin muhafaza edildiği kartlar kullanılmaktadır. Biletsiz yolculuk uygulamalarına benzer uygulamaların, SAS, Swissair, Singapore Airlines'da başladığı görülmektedir.¹³¹

✓ Tutundurma Faaliyetleri

İşletmenin tüketici arzu ve ihtiyaçlarına uygun mal veya hizmeti geliştirmesi, uygun fiyatla fiyatlandırması ve uygun bir dağıtımla istenildiğinde satın alınabilecek şekilde tüketiciye hazır bulundurması yeterli değildir. Bunlara ek olarak yapılması gereken başka bir çalışma daha vardır ki, bunlar satış arttırıcı çabalardır. İşletmenin pazarlama faaliyetlerinde önemli yeri olan bu çalışmanın, stratejik bir biçimde düzenlenmesi gerekmektedir.¹³²

Bir havayolu işletmesinin tutundurma faaliyetlerinin temel amacı kar oranını yükseltmektir. Bunu başarmak için işletme hizmetleri hakkında hedef pazardaki müşterilerini bilgilendiren, ikna eden ve hizmetlerini hatırlatan faaliyetlerde bulunmalıdır.

¹³⁰____, "Valujet: So far, so good", *Air Transport World*, Aralık 1995, s. 68.

¹³¹____, "Biletsiz Yolculuk", *Turkish Aviation*, Ağustos 1995, s. 16,-*Airtransportation World*, Aralık 1995, s. 68.

¹³²Harper BODY JR-Sidney J. LEVY, *Promotion: A Behavioral View*, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall Inc., 1967, s. 1.

Tutundurma, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin varlığını tüketicilere duyuran ve işletmenin yaşamasını ve gelişmesini sağlayan bir pazarlama aracıdır¹³³.

Tutundurma faaliyetlerinin iki önemli şekli kişisel satış ve reklamcılıktır¹³⁴.

Kişisel satış, satış yapmak amacıyla bir veya daha fazla potansiyel alıcıyla karşılıklı konuşmak, görüşmek ve sonuca ulaşmaktır.¹³⁵

Kişisel satış çok güçlü iki yönlü iletişim sağlarken, yüksek oranda bilgi iletme yeteneğine sahiptir. En eski tutundurma metodlarından biri olan kişisel satış, tüketiciyle doğrudan ilişki kurmaya dayandığı için en etkili iletişim şeklidir. Ancak buradaki etkililik kişisel nitelikte olmaktadır. Kişisel satış, uygulamada çok fazla esnekliğe sahip olup, mal veya hizmetin sunumu tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına göre ayarlanabilir.¹³⁶

Reklama göre daha küçük kitlelere ulaşan, ancak harcanan çabanın oran olarak daha az bir kısmının boşa gittiği kişisel satış, katlanılan maliyetler açısından reklam maliyetlerinden daha fazladır. Reklam ve reklamcılığın en gelişmiş olduğu ABD’de, birçok işletmenin reklam harcamaları net satışlarının %1-3’ü, kişisel satış harcamaları ise %8-15’i olduğu ileri sürülmektedir.¹³⁷

Diğer bir tutundurma faaliyeti olan reklam ise, malların, hizmetlerin veya fikirlerin geniş kitlelere duyurulması ve benimsetilmesi amacıyla, belli bir ücret karşılığında, kişisel olmayan bir biçimde sunulmasıdır.¹³⁸

¹³³İsmet MUCUK, *Pazarlama İlkeleri*, 6.Basım, İstanbul, Der Yayınları, 1994, s. 185.

¹³⁴WELLS, a. g. e., s. 286.

¹³⁵MUCUK, a. g. e., s. 189.

¹³⁶Alexander T.Wells-Bruce D. Chadbourne, *General Aviation Marketing*, Florida, Robert Krieger Publishing Co., 1987, s. 158.

¹³⁷STANTEN-ETZEL-WALKER, *Foundation of Marketing*, 10. Basım, McGraw-Hill, 1994, s. 480.

¹³⁸MUCUK, a. g. e., s. 218.

Havayolu ürününün pazarlanmasında oldukça önemli bir role sahip olan reklamcılık, diğer tüketim malları reklamcılığına göre çeşitli farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar şöyle sıralanabilir:¹³⁹

1-Havayolu işletmelerinde yeni bir ürünün tanıtımına yönelik deneme numunesi sunulması, maliyetler açısından mümkün olmamaktadır.

2-Havayolu ürünü homojen olduğu için renk, boyut, paketlenme gibi unsurlar etkin olmamaktadır.

3-Havayolu reklamcılığında ürünün kendisi gösterilemeyeceği için, reklamda servis kalitesi vurgulanmaktadır.

4-Ürün reklamında kullanılan "bizimki daha iyidir" şeklindeki sloganlar, havayolu reklamcılığında genellikle kullanılmamaktadır.

Bu nedenlerden dolayı, diğer tüketim malları reklamları ile karşılaştırıldığında havayolu reklam kampanyası oluşturmak oldukça güç olmaktadır. Bununla birlikte, herhangi bir reklam kampanyası oluşturmak için havayolu işletmesinin öncelikle bu konuyla ilgili olarak bir bütçe ayırması gerekmektedir. Günümüzde havayolu işletmelerinin reklam harcamaları için ayırdıkları bütçe sürekli artış göstermektedir. 1993 yılında İngiltere'de reklam konusunda yapılan harcamalar 90 milyon dolar gibi bir rakama ulaşmıştır.¹⁴⁰

Reklam harcamaları için gerekli olan bütçenin belirlenmesinin ardından reklamın amaçları belirlenmelidir.¹⁴¹ Reklam amaçlarının tanımlanması reklam amaçlarının etkin olmasını sağlamaktadır. Amaçlar

¹³⁹WELLS, a. g. e., s. 372-373.

¹⁴⁰—, "Reklam Kampanyalarının Önemi", UTED, Eylül 1994, s. 11.

¹⁴¹SHAW, a.g.e., s. 251.

ne kadar belirgin olursa tasarı ekibinin başarılı, verimli mesajlar üretmesi, etkili medya araçlarının seçilmesi ve araştırma ekibinin reklam başarısını doğru ölçmesi mümkün olacaktır.

Bütçe ve amaçlara ilişkin kararlar alındıktan sonra, havayolu işletmesini tercih ettiği bir reklam ajansı ile işletmenin ürün ve hizmetlerinin, pazarının, mesajlarının, medya ve ölçümlerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir.¹⁴²

b- Kontrol Edilemeyen Değişkenler:

Havayolu işletmelerinin pazarlama faaliyetlerini etkileyen kontrol edilemeyen değişkenler ise; kültürel ve sosyal farklılıklar, politik ve düzenleyici çevre, ekonomik çevre, mevcut rekabet yapısı, işletmenin kaynak ve amaçları olarak sıralanmaktadır.¹⁴³

✓ **Kültürel ve Sosyal Farklılıklar:** Potansiyel müşterileri temsil eden çeşitli etnik grupların değer ve geleneklerinden oluşmaktadır. Yemek alışkanlıkları ülkelerarası olduğu kadar, aynı ülke içinde bile farklılıklar göstermektedir.

✓ **Politik ve Düzenleyici Çevre:** Sürekli değişen bir yapıda olan siyasi atmosfer, yeni vergilendirme seviyeleri ve hükümet harcamaları işletmelerin pazarlama stratejilerini etkileyebilmektedir. Bununla birlikte bazı düzenleyici gereksinimlerinin en iyi pazarlama planlarının değiştirilmesine yolaçtığı görülmektedir. Havayolu işletmelerinin en yüksek uçuş sayısına ulaştığı dönemlerde, çeşitli havaalanlarının iniş tahsilat payında yapılan değişiklikler düzenleyici gereksinimleri için örnek oluşturabilecek niteliktedir.

¹⁴²WELLS, a. g. e., s. 378-380.

¹⁴³WELLS, a. g. e., s. 282-283.

✓ **Ekonomik Çevre:** Havayolu işletmeleri tarafından hazırlanan pazarlama programları, ekonomik sarsıntı veya durgunluk dönemlerinde, sektörün ekonomik özelliklerine karşı hassas olması nedeniyle başarısız hale gelebilmektedir.

✓ **Mevcut Rekabet Yapısı:** Havayolu işletmeleri faaliyetlerini sürdürdükleri pazarda mevcut rekabetin yapısını değerlendirmek durumundadırlar. Bu değerlendirmelere göre, değişik pazar bölümlerinde rakip işletmelerin sayısı ve rekabet üstünlükleri belirlenmelidir.

✓ **İşletmenin Kaynak ve Amaçları:** Havayolu işletmelerinin pazarlama bölümleri tarafından hazırlanan pazarlama planları, işletmenin kaynakları ve amaçları ile uygun hale getirilmelidir. Pazarlama planları, işletme stratejilerinin gerçekleştirici nitelikte olması gerekmektedir.

Havayolu işletmeleri, pazarlama faaliyetlerini planlamadan önce kontrol edilemeyen değişkenleri üzerinde gerekli değerlendirmeleri yapmalıdır. Diğer bir deyişle, işletmenin amaçlarını destekleyecek nitelikte hazırlanacak pazarlama stratejilerini, bu değerlendirmelerin ışığında belirlemelidir.

2- Havayolu İşletmelerinde Finansal Analiz

Havayolu işletmesinin rekabet içerisinde olduğu diğer işletmelere göre güçlü ve zayıf yönlerini belirleyen en önemli araçlardan biri, finansal analizdir.

Finansal analiz, işletmelerin finansal tablolarındaki çeşitli kalemler arasındaki ilişkilerin kurulmasını, ölçülmesini ve yorumunu kapsamaktadır.¹⁴⁴

¹⁴⁴Ali CEYLAN, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Bursa, Örnek Kitabevi, 1985, s. 19.

Finansal analiz, havayolu işletmelerine finansal durumlarını değerlendirebilme, rakiplere göre finansal yönden güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilme ve geleceğe yönelik çeşitli tahminlerde bulunabilmelerine imkan vermektedir. Havayolu işletmelerinin yoğun bir rekabet ortamı içerisinde faaliyetlerini sürdürmeleri finansal analizin önemini arttırmaktadır. İşletmelerin rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri kuşkusuz sahip oldukları finansal güç ile de yakından ilintilidir.

Havayolu işletmelerinin stratejileri doğrultusunda mali sınırlamaların (zayıf noktalar) ortaya çıkması alternatif davranışları azaltarak, işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Mali yapıdaki sınırsızlık ise (güçlü noktalar) işletme için fırsat niteliğinde olabilecek gelişmelerin değerlendirilmesini sağlayacak, işletme başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Finansal analiz ile havayolu işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi ve çeşitli stratejik avantajların değerlendirilmesine yardımcı olacak inceleme faktörleri bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıda verilmiştir.¹⁴⁵

- Finansal kaynakların toplamı ve gücü
- Finansal kaynakların etkin bir biçimde kullanımı
- Sektöre ve rakiplere oranla düşük sermaye maliyeti
- Ek sermaye ihtiyaçlarının artması karşısında kaynak dağılımındaki esneklik
- Verimli ve etkili finansal planlama, çalışma sermayesi
- Vergi koşullarından sağlanan avantajlar
- Bütçeleme, kar planlama, denetim süreçleri

¹⁴⁵William F. GLUECK, *Business Policy and Strategic Management*, New York, McGraw-Hill, 1980, s. 158.

Havayolu işletmelerinin yapılan finansal analizler sonucunda çeşitli hedefler belirleyerek faaliyetlerine bu hedeflere göre yön verdikleri görülmektedir. Finansal analiz sonuçlarını değerlendirerek kendine bir hedef belirleyen havayolu işletmeleri arasında Delta Airlines başarılı bir örnek oluşturmaktadır.

Delta Airlines'ın 1992-1994 yılları arasında yapmış olduğu finansal analizler sonucunda, gelirlerinde artış elde etmekle birlikte, faaliyet giderlerinde azalma kaydetmedikleri Tablo: 6'da görülmektedir.

TABLO: 6
Delta Airlines'ın Finansal Performansı
(1992-1995)

YIL	1995	1994	1993	1992
Gelir(Milyar)	12.194	12.077	11.657	10.837
Faaliyet Giderleri	11.533	12.524	12.232	11.512
Kar (Zarar)	661	(447)	(575)	(675)
Arz Edilen Kapasite	130.525	131.780	132.28 2	123.10 2
Taşınan Yolcu	88.893	87.399	85.085	7.038
Hasılat	9.34	9.16	8.81	8.80
Birim Maliyet	8.84	9.50	9.25	9.35

Bu sonuçlar üzerine Delta Airlines, 1994-1997 yıllarını kapsayacak şekilde bir program uygulamasına başlamıştır. "Liderlik 7.5" olarak adlandırılan bu programın hedefi, 1997 yılında birim maliyetinin 7.5 cent'e düşürülmesi olarak belirlenmiştir. Programın hedefe ulaşması için üç temel amaç belirlenmiştir. Bu amaçlar; sabit ve değişen maliyetleri azaltmak, varlıkların verimliliğini arttırmak ve hizmet maliyetlerini düşürmek olarak belirlenmiştir.

Liderlik 7.5 programları çerçevesinde işletmelerin çeşitli bölümlerde bütçe kısıtlamaları yaptığı görülmektedir. Kısıtlamaların yapıldığı bölümler şunlardır:

- ✓ Mühendislik ve bakım
- ✓ Uçaktaki ikram ve hizmetler
- ✓ Üst düzey yöneticilerin maaşları
- ✓ Havaalanı maliyetleri
- ✓ Pazarlama
- ✓ Uçuş ağı ve filo konfigürasyonu
- ✓ Personel
- ✓ Diğer uçuş faaliyetleri

1995 yılında finansal analiz sonucunda Liderlik 7.5 programı ile birim maliyetlerini 8.84 cent'e düşüren Delta Airlines, 1997 yılında yapılacak finansal analiz sonuçlarında ise birim maliyetini 7.5 cent'e düşürmek için çalışmalarını sürdürmektedir.¹⁴⁶

3- Personel Gücü ve Örgüt Geliştirme Kapasitesi

İşletmelerin diğer üretim faktörlerinden ve işletme içi kaynaklarından farklı olarak karar alan ve uygulayan en önemli unsuru personel gücüdür.

İşletmeler açısından nitelikli ve işletmeye bağlılığı yüksek personele sahip olmak işletmenin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olacak en önemli faktörlerden biridir. Bu açıdan işletmenin sahip olduğu personel gücü ve kabiliyetlerini analiz ederek, güçlü ve zayıf noktalarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Hizmet sektörü içinde faaliyetlerini sürdüren havayolu işletmelerinde 1990'lı yıllardan itibaren, rekabetin yönünü değiştirmeye başladığı

¹⁴⁶—, "Leadership 7.5," *Aircraft Economics*, Ocak/Şubat, 1996, s. 20- Delta Airlines Inc., *Annual Report*, 1996, s. 3-4.

görülmektedir. 1980'li yıllardaki işletmelerin büyütülmeleri ile elde edilmeye çalışılan rekabet avantajı artık hizmet kalitesi ve hizmet sunumuna yönelmiştir. Günümüzde de farklılık göstermeyen bu durumda havayolu işletmelerinin sahip oldukları pazar paylarını koruyabilmeleri hizmetlerinin kalitesine bağlı olarak değişmektedir. Hizmet kalitesi ise, hizmeti sağlayanın kalitesinden ayrı düşünülmemektedir. Sektördeki tüm havayolu işletmelerinin benzer teknolojileri kullanmaları nedeniyle, rekabet kriterinin hizmet kalitesinde odaklaştığı ve etkin, verimli bir personel kadrosu ile sağlanabileceği sonucu ortaya çıkmaktadır.¹⁴⁷

Görüldüğü üzere, günümüzde havayolu işletmesinin başarısı personel kadrosu odak noktalarından biri durumundadır. Personelin etkin ve verimli olması havayolu işletmelerinin diğer rakip işletmeler karşısında bir üstünlük oluştururken etkin ve verimsiz olması ise zayıflık oluşturacaktır.

Bu nedenlerle, havayolu işletmelerinin stratejilerini belirlemeden önce, personel gücü ve örgüt geliştirme kapasitelerini analiz etmeleri gerekmektedir. Bunlar; personelin özellikleri, örgüt kültürü ve örgüt geliştirme kapasitesidir.¹⁴⁸

Personelin Özellikleri: Personel sayısı, yaş ve cinsiyet, kıdem ve görevler, başarı oranları, gözlenen hatalar, personel yetersizlikleri, devamsızlık ve personel devir oranları, işe geç gelme, işgücü verimliliği, personel eğitimleridir.

Örgüt Kültürü: Personel arasındaki destek ve güven, işletme problemlerini açığa çıkararak çözüme kavuşturma, açık bir haberleşme ortamının sağlanması, yatay-dikey-çapraz ilişkileri güçlendirme, çalışma gruplarında işletme amaçlarını benimseme, işbirliği ve dayanışma, sorumluluklar, beşeri sinerjidir.

¹⁴⁷DESORMIERE, Eurosas Yayınlanmamış Kurs Notları.

¹⁴⁸DİNÇER, a. g. e., s. 150-151.

Örgüt Geliştirme Kapasitesi: Bir işletmede örgüt geliştirme kapasitesi, örgüt kültürünü, insanları başarıya yönlendirecek şekilde düzenlemek, insan-yapı-teknoloji arasındaki uyumun sağlanmasını içermektedir. Böylece insanların inanç, değer, tutum ve davranışları işletmenin amaçları ve stratejisi ile bütünleşecek ve dolayısıyla örgütün bütün iç kaynaklarının kullanımındaki etkililik arttırılacaktır.¹⁴⁹

Hizmeti sağlayan ile müşteri arasında önemli bir ilişki bulunan hizmetlerde, hizmetin kalitesi, hizmet sağlayanın kalitesinden ayrı düşünülmemektedir. Personelin performansı hizmet çıktısını belirler ve ürünün bir parçası haline gelir.

İşletmedeki personelin başarıları karşısında ödüllendirilmesi, personelin daha iyi hizmet vermek üzere güdülenmesini sağlayan bir etken olacaktır. İşletmelerde insan kaynağına önem verilmesi, işletmenin başarısı açısından en önemli faktörlerden birisidir.

4- Filo Planlama ve Uçak Seçimi Analizi

Havayolu işletmelerinin iç çevre analizleri içerisinde değerlendirilmeleri gereken önemli faaliyetlerden biri de, filo planlama ve uçak seçimidir.

Stratejik planlamanın bir parçası olan filo planlama ve uçak seçiminin yönü, stratejik planlama çerçevesinde alınan kararlar doğrultusunda belirlenmektedir.¹⁵⁰

¹⁴⁹Ömer DİNÇER, "Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi", İstanbul, İstanbul Üniversitesi.İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1984, s. 16.

¹⁵⁰Giuseppe SEBASTI, "Airline Fleet Planning and Aircraft Economics" Eurosas Yayınlanmamış Kurs Notları, Toulouse, Haziran 1996.

Havayolu işletmeleri filo planlama çalışmalarında ekonomik çevreye, sektörün genel durumuna ve rekabetin yapısına ilişkin çeşitli değerlendirmeler yapmak zorundadır.

Ekonomik değişimlere karşı oldukça hassas olan havayolu işletmelerinde, genellikle 5-10 yıllık bir süreyi kapsayacak biçimde yapılan filo planları ekonomik çevrede olan değişimlerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Başarılı filo planlarının yapılabilmesi ulusal ve uluslararası ekonomik çevrede olan değişimlerin takip edilmesini gerekli hale getirmektedir.

Havayolu işletmeleri faaliyet gösterdikleri yoğun rekabet ortamında, rekabetin yapısını da değerlendirmek durumundadırlar. 1978 yılından itibaren havayolu işletmeleri arasında yaşanan yoğun rekabete gelecekte yeni rakipler eklenecektir. Bu rakipler bir önceki bölümde sözü edildiği üzere hızlı trenler olacaktır. Bunun yanısıra telekomünikasyon alanındaki gelişmeler sayesinde, insanlar bir noktadan diğerine tele-konferans sistemiyle, seyahat etmeksizin iletişimlerini sağlayabileceklerdir.

Yeni rakiplerin oluşmasıyla havayolu işletmeleri etkin birer işletme olabilmek için rekabetin geleceği hakkında değerlendirmelere dayanan çeşitli tahminler yapmak durumunda olacaklardır. Gelecekte rakiplerin kimler olabileceğini görmek, havayolu işletmelerine çeşitli stratejiler belirleme imkanı verecektir.

Havayolu işletmelerinin filo planlarında rekabet gücü elde edebilmeleri çeşitli unsurlara bağlıdır. Bunlar; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek, değişimlere karşı çabuk uyum sağlayabilecek ve pazar payını arttırmak için çeşitli düzenlemeler yapmaya uygun esnek bir filoya sahip olmaktır. Bu nedenle işletmelerin filo planlamalarını yaparken esneklik unsurunu gözardı etmemeleri gerekmektedir.

Filo planlaması yapılırken dikkat edilmesi gereken bir başka unsur ise, çevre faktörlerinin planlara ilave edilmesidir. Çevresel faktörlerden en önemlisi uçak motorlarından kaynaklanan gürültüdür. Gürültüye karışık olan hassasiyet derecesi, işletme maliyetlerinin yükselmesine neden olacaktır. Bu nedenle işletmeler tarafından gürültü yönetmeliklerine uygun filo planlaması yapılmalıdır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde değinildiği üzere, havayolu işletmeleri küresel bir havayolu olmak amacıyla birleşmelere yönelmektedirler. İşletmeleri özellikle birleşme sonucunda sahip olacakları ortak filolarının tek tip uçaklardan oluşması, maliyetler ve yatırım sinerjisinden daha fazla yararalanabilmelerine imkan verecektir. Sahip olunan yeni filoda farklı uçak tipleri daha fazla eğitim ve bakım maliyetleri yaratmaktadır. Bu amaçla Avrupa'daki birçok havayolu işletmesi tek tip uçaklardan oluşan bir filo yapısına yönelmektedir. Havayolu işletmeleri için filo planlama sürecinin önemli bir aşamasını uçak seçimi oluşturmaktadır. Genellikle bilgisayar programları kullanılarak yapılan uçak seçimi, yasal veya havaalanından kaynaklanan sorunlar dahil edilmeyerek yapılmaktadır.

Uçak seçimi aşamasında havayolu işletmeleri, dört ana başlık altında toplanabilecek bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bilgiler; mevcut kaynaklar, işletmenin amaç ve stratejileri, sektörel çevreye ilişkin faktörler ve pazar stratejisidir.¹⁵¹

✓ **Mevcut Kaynaklar:** Özellikle mevcut uçak çeşitlerinin, işletmenin aylık ve yıllık uçuş saatleri toplamının analizini içermektedir. Bununla birlikte, işletmeye ait finansal analizler, maliyet analizleri, işletme personeline ait bilgilerin analiz edilmesi gerekmektedir.

¹⁵¹WELLS, a. g. e., s. 406-407.

✓ **İşletmenin Amaç ve Stratejileri:** Uçak seçimi işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardım edecek şekilde yapılmalıdır. Amaçların gerçekleştirilebilmesi için uçak seçimi aşamasında; işletmenin finansal durumu, gelir ve giderleri, işletme karı, yatırımın geri dönüş oranı, nakit miktarı, borç alacak oranı, ana hatlardaki pazar payı, işgücü verimi ve gelecekte olabilecek uçuş ağına ilişkin olarak yapılan çeşitli analizlerin gözönüne alınması gerekmektedir.

✓ **Sektörel Çevrenin Analizi:** Ulusal ve uluslararası ekonominin, sektörün ve sektördeki havayolu işletmelerinin performansları hakkında işletme tarafından yapılan analiz ve tahminleri kapsamaktadır. Sektördeki dalgalanmaların takibi açısından bu analizler ve tahminler büyük önem taşımaktadır. Ekonomik oranların yanısıra, işletmenin sektör içerisindeki performans düzeyi, tüketicilerin gelir ve taleplerindeki değişimler, havayolu trafiğine ve pazar bölümlerine ait bilgiler, uzun ve kısa mesafeli uçuşlara olan taleplerin araştırılarak analiz edilmesi gerekmektedir.

✓ **Pazar Stratejisi:** İşletmenin mevcut kaynaklarının, amaçlarının, stratejilerinin ve sektörel gelişme analizlerinin sonunda belirlenmelidir. Analiz sonuçlarına göre, işletmenin ne tür bir pazar stratejisi izleyeceğine karar verilmelidir. Pazar stratejisinin belirlenmesi ile işletmenin hangi hatlarda yoğun olacağı, kısa veya uzun mesafeli olarak hangi hatları tercih edeceği belirlenecektir.

Sözüedilen bu dört aşama sonucunda, elde edilen verilerin bilgisayar ortamına aktarılması sonucunda hiçbir sınırlamanın olmadığı çeşitli modeller oluşturulmaktadır. Bu modellere göre geleceğin uçakları, finansal gereksinimler belirlenmektedir. Bu modellerin kullanılır olabilmesi için çeşitli sınırlamaların modele eklenmesi gerekmektedir. Bu sınırlamalar, havayolu işletmesinin iradesi dışında gerçekleşen problemler ve havayolu işletmesinin iradesi altında olan sınırlamalar olarak iki ayrı noktada

incelenebilir. İşletmenin iradesi dışında gerçekleşen problemler; uçuşlar için havaalanındaki uçuşa yardımcı aletlerin, pist kapasitesinin ve terminal kapasitesinin yetersizliği ile çeşitli hukuki yaptırımlar sonucu ortaya çıkan gece inişe izin verilmemesi ve gürültü düzenlemeleridir.

İşletmenin iradesinden kaynaklanan sınırlamalar ise; işletme karının yetersiz olması, finansman kaynaklarına ulaşılmasında yaşanan zorluklar, teknik ve bakım tesislerindeki yetersizlikler, işgücü ve işgücü eğitiminin yetersizliğidir.

Yukarıda açıklanan dört unsurun yanısıra, uçak seçimi esnasında uçağın yapısı ile ilgili çeşitli kriterlerin de gözönünde bulundurulması gerekmektedir. Bu kriterler beş ana başlık altında incelenebilir: Bunlar; uçağın dizayn özellikleri, fiziksel performansı, bakım gereksinimleri, satın alım maliyetleri ve işletim ekonomisidir.¹⁵²

Dizayn Özellikleri: Boyutları ve ağırlığı, yakıt kapasitesi, kargo kapasitesi, motorların tipi, elektrik, hidrolik ve çevresel sistemleri, iç dizaynı, gövde çapı, yüksekliği ve genişliği.

Fiziksel Performans: Pist gereksinimleri, iniş-kalkış ve yaklaşma süratleri, gürültü performansı, uçuş sistemleri, kabin tazyikleme sistemi, hız ve yakıt performansı.

Bakım Gereksinimleri: Yedek parçaların bulunabilirliği, filodaki diğer uçaklarla benzerliği, ürüne yönelik destek, teknik bilgilerin düzenlenmesi ve eğitim programları.

Satın Alım Maliyetleri: Fiyatı, yer hizmetleri araçları, üretici garantileri, bakım- uçuş eğitimleri ve maliyetleri, finansman tipleri, ikinci

¹⁵²SEBASTİ, Eurosas yayımlanmamış kurs notları.

el satış imkanları ve uçak alımı gerçekleştiğinde iç dizaynında yapılacak değişikliklerin maliyeti.

İşletim Ekonomisi: Satın alınacak uçağın, işletme karlılığına olacak etkileri değerlendirilmektedir. Bunlar; uçağın sabit ve değişken maliyetleri, trafik hacmi, uçuş saati ve kullanım süresi, yolcu kapasitesi, uçuş ekibinin maliyeti, yakıt giderleri, trafik maliyetleri, sigorta maliyetleri, havaalanından kaynaklanan maliyetlerdir.

5- Tarife Planlama Analizi

Filo planlama ve uçak seçimi aşamalarından sonra, havayolu işletmeleri için büyük önem taşıyan bir diğer faaliyet tarife planlamasıdır. Havayolu tarife planlaması, taşıyıcının finansal durumuna uygun kar elde edebilmek amacıyla uçuş programlarının en iyi hizmeti verecek şekilde planlanmasıdır. Yolcu tercihleri üzerinde büyük rol oynayan tarife planlaması başarılı bir biçimde düzenlenmediği takdirde havayolunu iflasa kadar sürükleyebilecek sonuçlara neden olacaktır.

Tarife planlamasının hizmet verme ve ekonomik yönü çeşitli faktörlerle denge içinde olmalıdır. Bu faktörler; uçak bakımı, mürettebat, havaalanı hizmet olanakları, pazarlama faktörleri ve diğer faktörlerdir.¹⁵³

Uçak Bakımı: Havayolu işletmesinin sahip olduğu filodaki tüm uçaklar için uygun bakım programları hazırlanmalıdır. Hazırlanan bakım programları tüm uçaklara en iyi hizmet verecek şekilde koordine edilmeli ve tarife planları ile uyumlu olmalıdır. Bakım yapacak belirli istasyonlar, periyodik mekanik kontrolleri sağlayacak teçizat ve personel ile donatılmalıdır.

¹⁵³WELLS, a. g. e., s. 340-341.

Mürettebat: Havayolu işletmelerinin kaptan, yardımcı pilot, uçuş mühendisi ve hosteslerden oluşan uçuş ekibinin uçak tipi ve rotalar konusunda yeterli eğitime sahip oldukları gözönünde bulundurularak, mürettebattan en verimli şekilde yararlanılmalıdır.

Hizmet Olanakları: Havaalanlarındaki kapı pozisyonları, kontrol ve bagaj alanları ile bekleme salonlarını içine alan terminal kapasitesi gelişen pazar ihtiyaçlarını karşılamaya uygun olmalıdır. Yetersiz terminal alanları ile havaalanının gidiş ve dönüş yolları müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde genişletilmelidir.

Pazarlama Faktörleri: Pazarın büyüklüğü, uçuş süresi, havaalanlarının hizmet sunacağı pazara yakınlık gibi faktörleri kapsamaktadır.

Diğer Faktörler: Rüzgarın mevsimden mevsime olan değişimi, belirli rotalarda yaz ve kış mevsiminde uçuş süresinde değişikliği gerekli kılmaktadır. Genellikle doğu-batı yönlerindeki uçuşlarda yaz kış rüzgarları önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte bazı havayolları, rüzgar değişiminin önemsenmediği rotalarda tüm yıl boyunca aynı uçuş süresinde uçmaktadırlar.

Yukarıda belirtilen tüm faktörlerin yanında havayolu işletmelerinin etkin bir tarife planlaması yapabilmeleri için gerekli faktörler aşağıda verilmiştir. Bunlar, içsel ve dışsal faaliyetler olarak iki ayrı bölümde gösterilebilir.¹⁵⁴

İçsel Faktörler

✓ Uçak Bakımı

Hizmet Dışı Zamanı Minimize Etmek

Personel ve İşgücünün Optimim Kullanımı

Olanaklardan En Üst Düzeyde Yararlanılması

¹⁵⁴WELLS, a. g.e.,s.342-365.

✓ Uçuş Operasyonları ve Uçuş Ekibinin Planlanması

Havaalanı Pist Uzunluğu

Uçak Yakıt Kapasitesi

Hava Koşulları

Hava Trafik Kontrol ve Rotalar

Mürettebat Çalışma Süreleri

✓ Havaalanı Olanakları ve Yer Operasyonları

Kapı Pozisyonları

Bilet Satış ve Kontrol Alanlarının Yeterliliği

Yer Hizmetleri

Yemek Servisi

✓ Pazarlama Faktörleri

Trafik Akışı

Tarifelerin Satılabilirliği

Doluluk Oranı

Dışsal Faktörler

✓ Havaalanı Çalışma Şartları

Zaman Sınırlılıkları

Slotlar

✓ Posta Servisine Tanınan Öncelikler

✓ Havaalanı Çevresi

✓ Otel, Motel ve Tur Operatörleri

D- Stratejik Alternatiflerin Analizi: Stratejinin Seçimi

Havayolu işletmeleri stratejik planlama sürecinin en son safhasında, stratejik alternatifleri değerlendirerek strateji seçimini yapmalıdırlar. Havayolu işletmeleri amaçları doğrultusunda yapılan dış çevre ve işletme analizi sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda bir değerlendirme yapılarak stratejilerini belirleyeceklerdir. Havayolu işletmelerinin elde ettikleri bu bilgilerin doğruluk oranı, stratejinin başarısını o oranda arttıracaktır. Strateji seçim aşamasında havayolu işletmelerinin üç safha sonucunda stratejilerini belirlemeleri mümkündür. Bu safhaların ilki, örgüt sisteminin ve mevcut stratejilerin analizi ve teşhisinden oluşmaktadır. Bu aşamada havayolu işletmelerinin “biz şu an neyiz?” ve “neredeyiz?” sorularını cevaplamaları gerekmektedir. Bu soruların cevaplandırılmaması durumunda havayolu işletmeleri belirli bir anda nerede olduğu bilinemeyecek ve uygun stratejiler geliştirilemeyecektir.

Strateji seçiminin ikinci aşamasında işletmenin dış çevre analizi sonucunda elde edilen bilgileri değerlendirerek yeni amaçlar ve stratejiler belirlemesi gerekmektedir. Bu aşamada ise “ne olmak istiyoruz?” sorusuna cevap verilmelidir.

Strateji seçiminin son aşamasında ise, havayolu işletmeleri tarafından çeşitli alternatif, strateji ve faaliyetlerin ortaya konulması gerekmektedir. Alternatif stratejiler belirlenirken “yeni strateji belirlenmez ise ne olur?”, “strateji açığı nasıl kapatılabilir?” sorusunun muhtemel tüm cevapları sıralanmalıdır. Bu sıralama sonucunda, havayolu işletmelerinin önüne çıkan tüm alternatifler dikkatli bir şekilde değerlendirildikten sonra uygun strateji belirlenmelidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

THY STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ VE 1996 YILI STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNE İLİŞKİN FAALİYETLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

I- Araştırmanın Amacı, Önemi, Sınırlılıkları, Yöntemi

A- Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada stratejik planlama sürecinin havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından değerlendirilmesi ve varolan somut örnekler çerçevesinde bir durum saptaması amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde araştırma boyunca aşağıdaki sorular cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

- 1) Havayolu işletmelerinin faaliyetlerinde stratejik planlama çalışmalarının önemi nedir?
- 2) Stratejik planlama faaliyetlerini sürdüren havayolu işletmelerinin elde ettikleri avantajlar nelerdir?
- 3) Havayolu işletmelerinin stratejik planlama süreci içerisinde hangi unsurları değerlendirmeleri gerekmektedir?

B- Araştırmanın Önemi

Bu çalışma havayolu işletmelerinin stratejik planlama çalışmalarını neden ve nasıl yapmaları gerektiğinin vurgulanması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca çalışma, havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmelere, sektördeki çalışanlara, havayolu ulaştırması ve işletmesi eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarına, strateji ve stratejik planlama konusu üzerine çalışmalar yapan kişilere yardımcı olabilmesi açısından önem taşımaktadır.

C- Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma incelenirken, bazı sınırlılıkların varlığı gözden uzak tutulmamalı ve çalışma bu sınırlılıklar çerçevesinde dikkate alınmalıdır. Bu sınırlılıklar şunlardır:

1- Sosyal Bilimler alanında yapılan kurumsal veya amprik çalışmaların odağında insan veya toplum ögesinin bulunmasından kaynaklanan sınırlılıklar bu çalışma için de geçerlidir.

2- Çalışmada ele alınan stratejik planlama konusu hemen hemen tüm havayolu işletmelerini ilgilendirmektedir. Ancak zaman ve kontrol güçlükleri ortaya çıkabileceğinden dolayı çalışma, THY örnekleminde incelenmiştir.

3- Çalışmanın uygulama aşamasında, Türkiye genelinde en büyük pazar payına sahip olan THY'nin stratejik planlama süreç ve faaliyetleri ele alınmıştır.

4- Çalışma esnasında yapılan literatür taramaları sonucunda havayolu işletmeleri açısından çok sayıda kaynağa ulaşılamamıştır. Çalışma bu sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir.

D- Araştırma Yöntemi

Araştırmanın yöntemi kurumsal bilgilerin yer verildiği bölümlere ilişkin betimleyici literatür taramasına, durum saptamasının yer aldığı bölümler ise görüşme metoduna dayanmaktadır.

Konuya ilişkin yapılan çalışma sırasında THY APK (Araştırma, Planlama, Koordinasyon) Başkanlığı ve THY Stratejik Planlama Müdürlüğü ile çeşitli görüşmeler yapılmıştır.

Bu görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, THY'de yapılan stratejik planlama süreci ve 1996 yılında yapılan stratejik planlama faaliyetlerine ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

II- THY'de Yapılan Araştırma Sonuçları ve Değerlendirmesi

A- THY'nin Tanıtımı

THY 20 Mayıs 1933 tarihinde, Ankara Havayolları Devlet İşletmesi adı altında kurularak, ilk seferlerine 5 uçak ve 28 koltuk kapasitesi ile başlamıştır.

1939 yılında Ulaştırma Bakanlığına bağlanan THY, 1945 yılında 22-28 koltuk kapasiteli 3 uçak satın alarak, Ortadoğu bölgesinin en büyük havayolu işletmesi haline gelmiştir.

İlk uluslararası uçuşunu 1947 yılında Ankara-İstanbul-Atina arasında gerçekleştiren THY, 1955 yılında anonim şirket konumuna getirilmiş, 1956 yılında ise IATA'ya 78. üye olarak kabul edilmiştir.

1967 yılında filosuna kattığı uçaklarla jet çağına başlayan THY, 1984 yılında Kamu İktisadi Kuruluşu statüsüne getirilmiştir.

1985 yılında ilk Airbus uçağını filosuna ekleyen THY, 1986 yılında açtığı Singapur hattı ile ilk uzakdoğu seferlerine, 1988 yılında ise NewYork hattı ile Kuzey Amerika bölgesini hizmet ağına dahil etmiştir.

1990 yılında THY'nin özelleştirilmesine karar verilerek hisseleri 95'lik bölümünü halka arz edilmiştir.

1993 yılında uzun menzilli uçakları filosuna dahil ederek Tokyo-NewYork uçuşlarını ara noktasız olarak gerçekleştiren THY, 1994 yılında Özelleştirme İdaresi Başkanlığına bağlanmıştır.

1995 yılında bölgenin en büyük simülasyon merkezlerinden birisi olan "THY Flight Center" hizmete sunulmuştur. Aynı yıl uluslararası hatlarda yüksek trafik artışı sonucu 709.937.927 USD'lik gelir ile Türkiye'ye en çok döviz getiren kuruluş olarak, İstanbul Ticaret Odası tarafından "Altın Plaket Birincilik Ödülü" ile ödüllendirilmiştir.

THY 1996 yılında gösterdiği başarı ile trafik gelişimi açısından tarifeli dış hatlarda, Avrupa Hava Yolları Birliği (AEA) ve Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (IATA) ortalamalarının üzerinde bir performans göstermiştir. AEA ve IATA üyeleri için ortalama %8 olarak değerlendirilen trafik artışı, THY'de %22 olarak gerçekleşmiştir.

1996 yılında filo ve uçuş ağındaki gelişmeler dolayısıyla 1995 yılına göre yolcu doluluk oranı iç hatlarda %74'den %75'e, dış hatlarda ise %63' den %68'e yükselmiştir. Bununla birlikte THY, Türkiye pazarındaki yolcu trafiğinin iç hatlarda %94'lük bölümünü, dış hatlarda ise %19'lük bölümünü karşılamaktadır.

1996 yılında gerçekleştirilen trafik artışları sonucunda elde edilen gelirlerde %104.6 oranında artış sağlanmıştır. 1995 yılında 366.2 milyar TL kar elde eden THY, 1996 yılında karını 4.357.6 milyar TL'ye yükseltmiştir.

THY'nin 1996 yılında çıkarılmış sermayesi 5.5 trilyon TL'den, 10 trilyon TL'ye, kayıtlı sermaye tavanı ise, Sermaye Piyasası Kurulunun kararı ile 10 trilyon TL'den 50 trilyon TL'ye yükseltilmiştir.

B- Türk Hava Yollarında Stratejik Planlama Süreci

THY 1997 yılı Ağustos ayı itibariyle iç hatlarda 31, dış hatlarda ise Avrupa, Amerika, Ortadoğu, Uzakdoğu, Kuzey ve Güney Afrika olmak üzere, 63 noktaya 65 uçakla tarifeli seferler düzenlemektedir.

İç ve dış hatlarda toplam olarak 95 noktaya tarifeli seferler düzenleyerek faaliyetlerini sürdüren THY'nda yapılan incelemeler sonucunda stratejik planlama çalışmalarının yapıldığı görülmüştür. Stratejik planlar için uygun görülen zaman süresi 5 yıl olarak belirlenmiştir. Bu sürenin daha az veya daha uzun bir zamana yayılmasının sektörde ve ülkeler bazında yaşanacak değişme ve gelişmeler nedeniyle gerçekleri tam olarak yansıtamayacağı düşünülmektedir.

Diğer yandan THY'nda yapılan kısa dönemli planlar için uygun görülen zaman süresi bir yıl olarak belirlenerek, bu konudaki çalışmaların tarife planlaması üzerine odaklaştığı tesbit edilmiştir.

Örgüt Misyonu ve Amaçlar: Stratejik planlama süreci içinde; THY'nin belirlenmiş, yazılı bir misyonu olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, tüm personelin, THY'ye, "5 kıtada, uluslararası hizmet veren kaliteli bir havayolu işletmesi kimliği kazandırmak" şeklinde yazılı olmayan, gizli bir misyona sahip oldukları ifade edilmektedir. THY'nin amaçları ise aşağıdaki unsurları içermektedir:

- ✓ Uluslararası bir havayolu işletmesi olmak
- ✓ Tercih edilen bir havayolu işletmesi olmak
- ✓ Hizmet kalitesini en üst seviyeye ulaştırmak
- ✓ Artan yolcu kapasitesini karşılamaya yönelik alt yapı gücüne sahip olmak
- ✓ Stratejik bir ortak bulmak
- ✓ Stratejik işbirliği çalışmalarını geliştirmek

Dış Çevre Analizi: THY’de stratejik planlama kapsamında dış çevre analizlerinin yapıldığı tespit edilmiştir. Dış çevre analizlerinde öncelikle sektörün genel analizi ve THY’nin bu sektör içindeki yeri, ardından gelecekte sektörü etkileyebilecek değişme ve gelişmelere yönelik değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu değerlendirmeler için yapılan analizler ise, ekonomik, teknolojik, politik ve hukuki konuların yanısıra, rekabet, pazardaki değişme ve gelişmeler, hat yapıları ve yolcu tercihlerini kapsamaktadır.

Dış çevre analizleri esnasında, THY’nin çeşitli havayolu işletmeleri ile yaşadığı rekabet ve rakip havayolu işletmelerinin faaliyetleri incelenerek analiz edilmektedir. Örneğin, THY’nin rakipleri konusunda yapılan analiz sonuçlarına göre, THY’nin öncelikli olarak Avrupa havayolu işletmeleri olmak üzere, aynı hatları paylaştığı birçok havayolu işletmesiyle rekabet halinde olduğu tespit edilmiştir. İç hatlarda ise, Türkiye pazarının %90’lık bölümünde THY’nin faaliyet gösterdiği bundan dolayı fazla sayıda rakibi olmadığı belirlenmiştir.

THY’de yapılan dış çevre analizleri sonucunda, ortaya konulan tahminlerin genellikle başarılı olduğu bununla birlikte, ekonomik değişimlerin uygulama aşamasında çeşitli sorunları beraberinde getirdiği belirtilmektedir.

İşletme İçi Analiz: THY’de yapılan işletme içi analiz kapsamında ise, her bölümün kendi analiz ve değerlendirmesini yaptığı ve ortaya çıkan sonuçların planlara dahil edildiği görülmüştür.

THY’de yapılan işletme içi analizlerde en fazla önem verilen unsurun filo planlaması olduğu görülmüştür. Bu nedenle, çalışmalarda öncelik filo planlaması ve bu planların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan finansman gücüne verilerek işletme içi analiz yapılmaktadır.

THY'de filo planlaması ve uçak seçimi yapılırken çeşitli unsurların gözönüne alındığı saptanmıştır. Bu unsurlar aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır:

Filo planlamasında gözönüne alınan unsurlar:

- ✓ Sektörel çevrenin analizi
- ✓ Mevcut kaynakların analizi
- ✓ İşletmenin amaç ve stratejileri
- ✓ Ekonomik değişimler
- ✓ Pazar stratejisi

Uçak seçiminde gözönüne alınan unsurlar:

- ✓ Dizayn özellikler
- ✓ Fiziksel performans
- ✓ Bakım gereksinimleri
- ✓ Satın alım maliyetleri
- ✓ İşletim ekonomisi

THY'de personel bölümünde yapılan araştırmalar sonucunda THY'de görevlerine devam eden ve sonradan istihdam edilen personelin geliştirilmesine büyük önem verildiği, bu amaçla personelin gerek THY bünyesinde, gerekse yurt dışında çeşitli eğitimlere ve kurslara tabi tutulduğu saptanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda THY'de personele verilen eğitimlerin her yıl kapsam ve sayı olarak arttırılarak devam ettiği, özellikle pik dönemlerde istihdam edilen geçici personelin, yolculara sunulan hizmet kalitesini koruyabilmeleri amacıyla çeşitli eğitimlere tabi tutulduğu gözlenmiştir.

THY'nin 1996 yılında yapılan finansal analiz sonuçlarına göre, filo yapısının yenilenmesi nedeniyle çeşitli finansal güçlüklerle karşı karşıya bulunduğu tespit edilmiştir. Filo yenileme çalışmalarından kaynaklanan finansal güçlüklerle ilave olarak, devlet yönetiminden kaynaklanan zorunluluk ve kısıtlamaların da elde edilecek kar miktarında azalmalara neden olduğu saptanmıştır.

THY'de 1997-2001 yıllarını kapsayacak filo yenileme çalışmalarına başlanmıştır. THY için maksimum fayda sağlayacak filo yapısının ve bu filonun kurulabilmesi için gerekli finansal durumun sağlanması amacıyla, 1996 yılının son aylarından itibaren büyük bir hassasiyetle gerekli çalışma ve araştırmaların başlatıldığı tespit edilmiştir.

Teknoloji'nin hızlı bir şekilde geliştiği günümüzde, THY teknolojiye bağlantılı olarak değişen bankacılık tekniklerini yakından takip ederek işletmeye en üst düzeyde fayda sağlayabilecek etkin finans ve fon yönetimini de uygulayama koymuştur.

THY'de stratejik planlama süreci kapsamında gerçekleştirilen işletme içi analizler sonucunda, işletmenin tespit edilen güçlü ve zayıf yönleri aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır:

Güçlü Yönler

- ✓ Filo Yapısı (Filo Yaşı 4)
- ✓ Yolcu bağımlılığı yüksek
- ✓ Kabin ekibi
- ✓ Hizmet kalitesi
- ✓ Bilgisayarlı check-in

Zayıf Yönler

- ✓ Sık uçan yolculara yönelik özel yolcu programları (FFP)
- ✓ Uçuşların zamanında yapılamaması nedeniyle oluşan rötarlar
- ✓ Sistemli, organize stratejik planlama faaliyetleri
- ✓ Yolcularla birebir ilişkide bulunan personel
- ✓ Yenilenen filodan kaynaklanan finansal durum
- ✓ Yenilenen filonun çalışabilmesi için alt yapı ve personel
- ✓ Özelleştirilmemiş olmasından dolayı devletin karar ve uygulamalarından kaynaklanan kısıtlar, zorunluluklar
- ✓ Pik zamanlarda kullanılan geçici personel
- ✓ Personel motivasyonu

GALILEO rezervasyon sistemine dahil olan THY'nin, global bir havayolu işletmesi olabilmesi amacıyla, çeşitli faaliyetlerin yapılması gerekmektedir. Bu faaliyetlerin en önemlileri özelleştirme ve stratejik işbirlikleri olarak görülmektedir. THY'nin özelleştirilmesi kapsamında, Özelleştirme İdaresi (Ö.İ.B) tarafından Mc Kenzi firmasına çeşitli çalışmalar yaptırılarak bir özelleştirme broşürünün hazırlandığı ancak yürürlüğe konmadığı belirtilmektedir. Özelleştirme sayesinde THY'nin ticari bir işletme gibi alınan kararları uygulayabilen ve kendisine yetebilen bir yapıya kavuşacağı, böylelikle çeşitli zorunluluk ve uygulamalarda yaşanan zorlukları aşabileceği düşünülmektedir.

Bir diğer önemli noktanın ise, stratejik işbirlikleri faaliyetlerinin geliştirilmesi olduğu düşünülmektedir. Havayolu işletmelerine, pazar payını arttırmak, rekabeti azaltmak, maliyetleri düşürmek gibi çeşitli avantajlar sağlayan işbirliği anlaşmalarına THY tarafından büyük önem verildiği tesbit edilmiştir. Çeşitli havayolu işletmeleriyle işbirliği anlaşmaları yapan THY'nin, bu çalışmalarını arttırarak devam ederken stratejik bir ortak bulma çalışmalarına da ağırlık vermesi gerektiği düşünülmektedir.

C- Türk Hava Yolları'nda 1996 Yılı Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

THY'nin tercih edilen, global, etkin bir havayolu işletmesi olabilmesi için 1996 yılında yapmış olduğu stratejik planlama faaliyetlerini çeşitli başlıklar altında incelemek mümkündür. Bu ana başlıkları aşağıdaki biçimde sıralamak ve açıklamak mümkündür:

- 1- Uçuş İşletme Faaliyetleri
- 2- Ticari Faaliyetler
 - a- Trafik Faaliyetleri
 - b- Ticari Gelişmeler
- 3-Yer İşletme Faaliyetleri
- 4- Teknik Faaliyetler
- 5- Planlama Faaliyetleri
- 6- İdari Faaliyetler
- 7-Elektronik Bilgi İşlem Faaliyetleri

1- Uçuş İşletme Faaliyetleri

1996 yılında uçuş işletme görevleri ile ilgili olarak sürdürülen faaliyetler THY'nin orta ve uzun vadeli planları çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Alınan uçak sayısına göre kadro durumunun uluslararası kurallara uygun olarak sağlanabildiği yoğun, aksaksız ve başarılı bir dönem tamamlandığı tespit edilmiştir

19 Nisan 1996 tarihinde 1 adet A-340, 29 Mart, 3 Mayıs, 24 Haziran ve 4 Temmuz tarihlerinde birer adet RJ 70 uçağı olmak üzere toplam 5 adet uçak THY filosuna eklenmiş, 4 adet B-737-200 uçağı ise filodan çıkarılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda THY'nin 1996 yılı sonu itibariyle uçak sayısı toplam 65'e, koltuk kapasitesi ise 9.767'ye ulaşmıştır.

Uçak ve koltuk kapasitesinin artırılmasıyla, THY'nin daha fazla sayıda yolcuya hizmet vermesi ve daha fazla gelir elde etmesi mümkün hale getirilmiştir. THY'nin 1995 ve 1996 yıllarında sahip olduğu uçakların tip, sayı ve kapasitelerine ilişkin toplam değerler Tablo 7'de görülmektedir.

TABLO:7**1995/1996 Yıllarında THY'nin Uçak Tipi, Sayısı ve Kapasitesinin Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi**

UÇAK TİPİ	ADET (YIL SONU)		1996 BİRİM KOLTUK KAPASİTESİ	1996 TOPLAM KOLTUK KAPASİTESİ
	1995	1996		
A-340-300	3	4	271	1,084
A-310-200	7	7	225	1,575
A-310-200	7	7	(3)176, (4)210	1,368
B-737-400	28	28	150	4,200
B-737-500	2	2	117	234
B-737-200	4	-	-	-
RJ-100	10	10	99	990
RJ-70	-	4	79	316
B-727F	3	3	19 ton	57 ton
TOPLAM	64	65		9,767

(Mayıs-Ekim 1996 dönemi arasında TransLift şirketi tarafından kiralanan A-320 uçakları ve koltuk kapasitesi tabloya dahil edilmemiştir.)

Uçuş işletme faaliyetlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla, 1996 yılı içinde 3 grup halinde, 60 pilot kökenli ve 9 Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu mezunu olmak üzere toplam 69 pilot alımı yapılarak gerekli eğitimler verilmiştir.

THY'de pilotlara verilen bu eğitimler; THY filosuna katılan yeni uçaklar ve devamlı artırılması planlanan uçuş noktaları ile, yapılan görevi uluslararası kurallar çerçevesinde yerine getirecek kokpit ekibinin temini ve kullanılabilirliğinin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Kabin Hizmetleri Faaliyetleri: THY, filo gelişim planında yer verilen bilgilere göre; 1996 yılı uçuş sayılarında yapılan artış nedeniyle, kabin ekibinin mevcut sayısı filo gelişimine göre yetersiz kalmış ve bu yetersizliğe rağmen THY 1996 yılında 994 kadrolu ve 288 part-time olmak üzere toplam

1282 kabin memuru ile seferlerini gerçekleştirmiştir. Tablo 8’de de görüldüğü gibi, 1995 yılında 961 olan kadrolu personel sayısı 1996 yılında 994’e yükseltilmiş, 1995 yılında 354 olan part-time personel sayısı ise 288’e düşürülmüştür.

1996 yılında THY tarafından çoğunluğu part-time personelden oluşan bir grup kabin memuruna “first class” eğitimi verilmiştir. Bu eğitimler kabin hizmetlerinde sunulan kaliteli hizmetin part time personel tarafından düşürülmemesi açısından önemli bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir.

TABLO: 8

1995/1996 Yıllarında THY’nin Kabin Ekibi Personel Sayısı

Kabin Memuru	1995	1996
Kadrolu	961	994
Part-Time	354	288
Toplam	1315	1282

Uçuş Eğitim Faaliyetleri: 1996 yılında uçuş eğitim faaliyetleri kapsamında personelin geliştirilmesi amacıyla çeşitli kurslar düzenlenmiştir. Bu kurslar arasında kokpit eğitiminde A-340, A-310, B-737, RJ 100, B-727 tazeleme eğitimi, A-340 ve B-727’ler için uçuş emniyet kursları, B-737 ve RJ-100 için kaptan eğitimleri, B-737’ler için uçuş mühendisleri eğitimleri, RJ-100 için öğretmen eğitimi ve JAR/OPS- Ortak Havacılık Kuralları ile ilgili kursun yanısıra, pilotlar için ingilizce kursları saymak mümkündür. Tüm kokpit personeline uygulanan kurslar 61 adet olup, toplam 971 kişiye eğitim verildiği tespit edilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, 1995 yılına göre kurs sayısında %19.6, kursiyer sayısında %91.1 oranında artış olduğu görülmüştür.

Kabin personeli eğitiminde RJ-100, B-737, A-340, A-310, A-320 tip eğitimlerinin yanısıra, kabin memuru temel eğitimi ve kabin memuru tazeleme eğitimleri verilmiştir. Tüm kabin personeline 95 adet kurs uygulanarak, 2594 kişiye eğitim imkanı sağlandığı tespit edilmiştir.

1996 yılında THY'nin çeşitli özel havayollarına verdiği kabin eğitimlerinden 22.712.75 US \$, kokpit eğitimlerinden 332.552.75 US \$, ve Full Flight Smilatör eğitimlerinden 4209 uçuş saati karşılığı 1.456.023 US \$ gelir elde ettiği saptanmıştır.

THY bünyesinde gerçekleştirilen bu eğitimler, gerek THY'nin sahip olduğu personelin geliştirilmesi ve gerekse THY'nin yolcu gelirlerine ilave olarak toplamı 357.008.773 US \$ olan bir geliri elde etmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

2- Ticari Faaliyetler

THY'de 1996 yılında; 5.088.157 iç, 3.375.783 dış, 79.152 hac ve 737.757 özel kira seferleri olmak üzere toplam 9.280.849 yolcu taşınmıştır. 1995 yılına göre toplam %7.9 oranında yolcu artışı sağlanmıştır. Toplam trafik faaliyetlerinde kapasite %7.3, trafik %13.6 oranlarında artarken, yolcu doluluk oranı da %65.2'den %69'a yükselmiştir.

Toplam trafik ve yolcu doluluk oranlarındaki bu artışlar THY'nin faaliyetlerinin başarısı açısından önemli bir gösterge olarak değerlendirilmektedir. Bu oranlar sonucunda THY'nin toplam yolcu dağılımı Tablo 9'da görüldüğü gibi, iç hatlarda %55 ,dış hatlarda %36 olarak gerçekleşmiştir.

1996 yılında THY'nin dış hat yolcu dağılımı ise Tablo 10'da görülmektedir. Tablo'ya aktarılan verilere göre, yolcu dağılımları içinde en büyük yoğunluğun Avrupa hatlarında yaşandığı görülmektedir.

TABLO:9**1996 Yılı Toplam Yolcu Dağılımı**

İç Hat	%55
Dış Hat	%36
Özel Kira	%8
Hac	%1

TABLO:10**1996 Yılı Dış Hat Yolcu Dağılımı**

Avrupa	%77
Ortadoğu	%10
Uzakdoğu	%7
Amerika	%4
K. Afrika	%2

a) Trafik Faaliyetleri

Yeni Hatlar: THY, çeşitli araştırma ve incelemeler sonucunda, 1996 yılında uçuş noktalarına 7 yeni hat eklemiştir. Yeni uçuş noktaları iç hatlarda Konya, Sinop ve Kahramanmaraş, dış hatlarda ise Bişkek, Tiflis, Saraybosna, Johannesburg olarak belirlenmiştir. Bu hatların belirlenmesindeki en önemli göstergeler ekonomiklik, hatların karlılığı ve yapılan pazar araştırmalarıdır.

İç Hatlar: İç hatlarda toplam 31 noktaya uçuş yapan THY'nin bu hatlardaki kapasitesi %3.5 oranında arttırıldığında, toplam iç hat trafiği %2.6, yolcu doluluk oranı ise %74 olarak gerçekleşmiştir. En yüksek yolcu doluluk oranı veren hatlar, %88.2 ile Ankara-Elazığ, %87 ile Ankara-Siirt, %85.7 ile Ankara-Diyarbakır hatları olmuştur. En düşük yolcu doluluk oranı veren hatlar ise %8.2 ile İstanbul-Çanakkale, %17.7 ile 16 Aralık 1996'da açılan Ankara-Samsun-Sinop-Ankara, %20.2 ile Ankara-Sivas-Tokat-Ankara

olmuştur. THY yaptığı araştırmalar sonucunda, düşük yolcu doluluk oranına sahip olan ve dolayısıyla karlı olmayan İstanbul- Çanakkale hattını 1996 yılında kapatma kararı almıştır. THY'nin 1992-1996 yılları arasında iç hat trafiğinin toplu sonuçları Tablo 11'de görülmektedir.

TABLO: 11
1992-1996 İç Hat Trafik Sonuçları

İÇ HATLAR	1992	1993	1994	1995	1996
Konma Sayısı	25.644	37.963	42.961	46.197	50.330
Uçulan Kilometre. (000)	12.270	19.144	22.999	24.973	27.061
Arzedilen Koltuk/Km (Milyon)	1.779	2.763	3.223	3.605	3.732
Ücretli Yolcu- Km (Milyon)	1.148	1.734	2.278	2.692	2.763
Yolcu Yükleme Faktörü (%)	65.4	62.8	70.7	74.7	74.0
Arzedilen Ton- Km (Milyon)	219	335	384	430	453
Ücretli Ton-Km (Milyon)	103	154	199	235	241
Yük Yükleme Faktörü (%)	47.0	46.0	51.8	54.7	53.2
Ücretli Yolcu (000)	2.418	3.422	4.216	4.942	5.115

Dış Hatlar: Dış hatlarda toplam 63 noktaya uçuş yapan THY'nin bu hatlardaki kapasitesi %8.3 oranında arttırılarak 14.091'e, trafikte %17.2 oranında bir artış elde edilmiştir. Bu artışa paralel olarak dış hatlardaki yolcu doluluk oranı da %62.6'dan %67.7'ye yükselmiştir. Taşınan yolcu sayısı ise, %13.9 artışla 4.166.302 olarak gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Yolcu doluluk oranının artması THY'nin tercih edilen bir havayolu işletmesi olması açısından önemli bir gösterge olarak değerlendirilmektedir.

THY'nin 1992-1996 yılları arasındaki dış trafik sonuçları Tablo 12'de görülmektedir.

TABLO: 12
1992-1996 Dış Hat Trafik Sonuçları

DIŞ HATLAR	1992	1993	1994	1995	1996
Konma Sayısı	24.031	29.479	35.048	37.809	39.636
Uçulan Kilometre (000)	48.285	60.662	71.855	78.045	82.339
Arzedilen Koltuk/Km (Milyon)	8.414	10.265	11.861	13.007	14.091
Ücretli Yolcu- Km (Milyon)	5.019	5.940	6.855	8.140	9.542
Yolcu Yükleme Faktörü (%)	59.7	57.9	57.8	62.6	67.7
Arzedilen Ton- Km (Milyon)	1.135	1.412	1.676	1.807	1.956
Ücretli Ton-Km (Milyon)	589	720	853	984	1.105
Yük Yükleme Faktörü (%)	51.9	51.0	50.9	54.5	56.5
Ücretli Yolcu (000)	2.269	2.677	3.057	3.657	4.166

1996 yılına ilişkin, tarifeli dış hatlardaki bölgesel dağılımlı kapasite, trafik ve yolcu doluluk oranları da Tablo 13'de görülmektedir. Tablo 13'deki verilere göre, 1996 yılında tarifeli dış hatlarda en yüksek performans gösteren bölge Uzakdoğu olmuştur. Bölgede kapasitenin %19.5, trafiğin %26.2 artması sonucu yolcu doluluk oranı da 3.4 puan artarak %63.0 olarak gerçekleşmiştir. Olympic Havayolları'nın Tokyo hattını kapatması, Japon turistlerin THY'ye yönelmesine neden olurken, THY'nin de kaliteli hizmet sunması, pazarda cazip konuma gelmesine ve bu hattaki doluluk oranının artmasına neden olmuştur. Aşkabat hattındaki yolcu sayısının azalma

nedenleri ise, yabancı yatırımcıların işlerinin sona ermesi, devam edenlerin durdurulması ve ekonomik nedenlerden dolayı yeni yatırımların yapılmaması sonucu işadamları trafiğinin azalması olarak görülmektedir.

Tarifeli dış hat bölgeleri içinde THY'nin en fazla uçuş noktasının bulunduğu ve toplam tarifeli dış hat trafiğinin %60.7'sini oluşturan Avrupa bölgesinde; kapasitenin %7.4 oranında arttırılması ile, trafik oranı %19.2 artarak yolcu doluluk oranı %66.3 olarak gerçekleşmiştir. Bu bölgede %19.5 artışla 2.604.366 yolcu taşınmıştır.

Swissair ile THY arasında 20 koltuk üzerinden yapılan "Blocked Space" (havayolu işletmesinin belirli bir uçuş hattında, belirli sayıda koltuk satın alıp uçuş kodunu kullanarak kendi uçuşu şeklinde satması) anlaşması ile oluşturulan, Zürih-İstanbul-Zürih hattında yolcu doluluk oranı % 60.7 olarak gerçekleşmiştir.

Ortadoğu bölgesinde %12.9 kapasite ve %18.5 trafik artışları ile %62.9 oranına yükselen yolcu doluluk oranı sonucu 317.365 yolcu taşınmıştır. Doluluk oranında yaşanan bu artışın nedenleri arasında; Tel-Aviv'e uygulanan promosyonel ücretler, acente faaliyetleri ve Stockholm Kopenhag ve Amerika bağlantılı yolcu sayılarının sürekli artış göstermesi sayılabilir.

Kuzey Afrika bölgesinde; kapasitenin %8.3 oranında, trafiğin ise %25.1 oranında arttırılması sonucunda, yolcu doluluk oranı %70.3 olarak gerçekleşmiştir. Bölgede ulaşılan bu oranın diğer bölgelere göre en yüksek yolcu doluluk oranı olduğu görülmektedir. Bu oranlara ilişkin veriler Tablo 13'de yer almaktadır. Taşınan yolcu sayısında 1995 yılına göre %25.2 oranında artış sağlanmıştır. Kahire hattında yaşanan artışın nedeni, karşılıklı turizm hareketlerinin artması, Tunus hattında yaşanan artışın nedenleri ise Tripoli'deki bağlantı noktasından Libyalı yolculara bilet satışına başlanması ve Libyalı yolcuların Tunus üzerinden zorunlu seyahatleri olarak görülmektedir.

Kuzey Amerika bölgesinde ise, yapılan seferlerde kullanılan A-340 uçaklarının C/Class koltuk kapasitesinin 32'den 24'e indirilmesi nedeniyle, kapasite oranı sadece %1.1 oranında artmıştır. Bölgedeki trafiğin %15 oranında arttırılması sonucunda yolcu doluluk oranı %64.1 olarak gerçekleşerek, 126.842 yolcu taşınmıştır.

THY'nin 1996 yılında dış hatlardaki kapasitesini arttırması ile trafik ve yolcu doluluk oranları da artmış, THY gelirlerinde büyük artışlar sağlanmıştır.

TABLO: 13

Tarifeli Dış Hatlarda Bölgesel Dağılımlı Trafik Sonuçları

	Arzedilen Koltuk/Km 96/95 (% Değ.)	Ücretli Yolcu-Km 96/95 (% Değ.)	Yolcu Doluluk Oranı (%)	
			1995	1996
Tarifeli Dış Hatlar	9.5	20.4	59.3	65.2
Avrupa	7.4	19.2	59.7	66.3
K. Afrika	8.3	25.1	60.8	70.3
Ortadoğu	12.9	18.5	59.9	62.9
Uzakdoğu	19.5	26.2	59.6	63.0
K. Amerika	1.1	15.0	56.4	64.1

b) Ticari Gelişmeler

Dış Hat Yolcu Taşıma Pazar Payları: 1996 yılında Türkiye dış hat pazarında toplam 19.918.123 yolcu taşınmıştır. Dış hat pazarında THY'nin payı %19.2, yabancıların payı %43.4, Türk özel taşıyıcıların payı ise %37.4 olarak gerçekleşmiştir. 1995 yılına göre THY'nin payı aynı oranda kalırken, yabancı havayollarının payı 1.2 puan düşmüş, Türk özel taşıyıcıların payının ise 1.1 oranında arttığı tespit edilmiştir.

Uluslararası İlişkiler ve Anlaşmalar: Türkiye ile Hong Kong ve Estonya arasında ikili hava ulaştırma anlaşmaları imzalanmıştır.

THY ile Carnival Havayolları, Avioimpex, Compania Panamena de Aviation, Brathens S.A.F.E., Tuninter, Aero Zambia Limited, Malmö Aviation, Pluna Havayolları arasında çok taraflı hem yolcu, hem kargo Interline anlaşmaları yapılmıştır.

Air Baltic, Midway Havayolları, Comair, Ansett Australia, Martinair Holland, Gill Airways, Trans States, Tranwedw ile çok taraflı yolcu Interline anlaşmaları yapılmıştır.

Aviteca S.A. ve Taca International Havayolları ile çok taraflı kargo Interline anlaşmaları imzalanmıştır. Ayrıca Sun Air, Air Moldova International, Aero Asia ve Bhoja Havayolları ile tek taraflı yolcu Interline anlaşmaları imzalanmıştır.

Quatar Airways, Pluna-Uruguay Havayolları, Aero Asia, Bhoja Havayolları, Transwede, British Midland, Varig, Vasp Havayolları, Royal Brunei Havayolları, Carnival Havayolları, Royal Air Maroc, Kore Havayolları, Comair ile özel tarife anlaşmaları imzalanmıştır.

THY ile Air France arasında kargo anlaşması yapılarak, İstanbul-Paris-İstanbul hattında Kuzey Amerika'daki çeşitli noktalara iletilmek üzere ortaklaşa kargo seferleri yapılmaya başlanmıştır.

THY ile Swissair arasında block space anlaşması imzalanırken, Canadian Airlines, Air Inter ve USAIR ile Self-ticketing anlaşmaları yapılmıştır.

THY ile yabancı havayolu işletmeleri arasında yapılan ve maliyetlerin düşürülmesi, pazar payının arttırılması, rekabetin azaltılması amacıyla yapılan işbirliği anlaşmaları, THY'nin tercih edilen, global bir havayolu işletmesi olabilmesi açısından önemli adımlar olarak değerlendirilmektedir.

Acente Faaliyetleri: Yönetmelik düzenleme çalışmaları paralelinde, THY'yi temsilen yurt dışına faaliyet gösteren Genel Satış acenteleri için hazırlanan standart tip GSA sözleşmesinin yerel kanunlara uygunluğu araştırılarak, mevcut GSA sözleşmelerinin yenilenmesi hususundaki çalışmalar 1996 yılında devam etmiştir. 1996 yılında toplam 22 adet Genel Satış acenteliği sözleşmesinin geçerliliği sağlanmıştır.

Türkiye'deki tüm IATA acentelerinin sayısı 1996 yıl sonu itibariyle 252'ye yükselmiştir.

THY'nin başkanlığını yaptığı "IATA Acentelerinin Havayolları ile Hesaplaşma Sistemi, BSP" Türkiye toplantılarında alınan kararlar sonucu 1996'da kredi kartlı satışların merkezi olarak, BSP sistemi içerisinde değerlendirilmesine ve otomatik olarak faturalandırılmasına başlanmıştır.

THY'nin Almanya'ya yönelik seferlerinin tarifeli uçuş statüsüne dönüşmüş olması nedeniyle, Almanya'da mevcut "İşçi Charter Bilet Satış acentesi Sözleşmeleri" ile ilgili "30-001 Yolcu acentelikleri" yönetmeliğini değiştirme çalışmaları 1996 yılında tamamlanmıştır. THY ile 91 adet acente arasında mevcut sözleşmeler, yönetmelik paralelinde "Bilet Satış acenteliği Anlaşması"na dönüştürülmeye başlanarak, bunlardan 52 adedi tamamlanmıştır.

THY, yapmış olduğu acente faaliyetleri ile, bir yandan biletleri için daha geniş satış noktaları yaratırken, diğer yandan da müşterilerin biletleri satın alırken yaşadıkları güçlükleri ortadan kaldırarak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır.

Ürün Geliştirme Faaliyetleri: THY ürün geliştirme programları çerçevesinde; "Corporate Club" adıyla sadece şirketlere, firmalara ve kuruluşlara yönelik ve "Mileage Club" adıyla da sık uçan yolculara yönelik değişik özellikler içeren özel programlar uygulamaktadır. Bu özel programlara dahil olan yolculara rezervasyon öncelikleri, ücretsiz telefon-fax, fazla bagaj, beklemesiz check-in gibi kolaylıkların yanısıra, puanlama sistemi ile uçuşlarında belirli mile ulaştıklarında ücretsiz bilet, sınıf yükseltme gibi uygulamalar yapılmaktadır.

THY'nin Frequent Flyer "Mileage Club" programına 1996 yılında 12.500 yeni üye kabul edilmiş, aktif olmayan 7.554 üyelik iptal edilmiştir. Yıl sonu itibariyle aktif üye sayısı 24.478'olarak belirlenmiştir. Bu üyelerin 1996 yılında gerçekleştirdikleri toplam yurt dışı uçuşları ise 111.965'dir.

"Corporate Club" programına 1996 yılında toplam 677 yeni işletme üye kaydı yapılmıştır. Toplam üye sayısı 1996 yılı sonu itibariyle 2.149'a ulaşarak, işletme adına uçuş yapacağı bildirilen 7.817 personel ismi kaydedilmiştir. Bu üyelerin 1996 yılında gerçekleştirdikleri toplam yurt dışı uçuşları 25.173'dür.

"Corporate Club" programında 1 Nisan 1996 tarihi itibariyle 2 çeşit kart uygulaması başlatılmıştır. Corporate Blue üyeliği kapsamında ilk olarak, toplam puanı 100'ü geçen işletmelere "Corporate Plus" kartı verilmiştir. Corporate Plus kartı sahiplerine Türkiye çıkışlı yurt dışı seyahatlerinde ayrı bankoda check-in ve CIP salonlarından yararlanma hizmeti verilmektedir.

"Courtesy Card" programına ise, 1996 yılında 242 yeni üye kabul edilerek 1996 yılı sonu itibariyle aktif üye sayısı 2.445'e yükselmiştir. Üye sayısındaki artışa paralel olarak bu üyelerin 1996 yılında gerçekleştirdikleri toplam yurt dışı uçuşları ise 23.519'a yükselmiştir.

Özel Yolcu programları üyelerine, Alo Flight sesli yanıt sistemi adı altında yeni bir uygulama başlatılmıştır. Alo Flight sesli yanıt sistemi ile

müşterilere 24 saat süresince kesintisiz iletişim imkanı sağlanmıştır. Bu sistem ile üyeler telefon tuşlarını kullanarak Mileage Club kartlarının sağladığı hizmetleri, son hesap durumlarını, en yakın ücretsiz bilet haklarını, en yakın kart statüsünü, en son gönderilen ücretsiz bilet hak mektubunun gönderilme tarihini öğrenebilmekte ve istedikleri takdirde yine telefon tuşları ile uçuş dökümlerini faksla elde edebilmektedirler.

CINE-5 ve Holiday Otelleri ile promosyonel amaçlı çalışma yapılarak üyelere ek avantajlar sunulmuştur.

THY'nin ürün geliştirme kapsamında yapmış olduğu bu faaliyetler, daha fazla sayıda yolcunun işletmeye çekilmesi ve gelirlerin arttırılması açısından büyük önem taşıyan faaliyetlerdir.

Hat Yönetimi Faaliyetleri: Hat yönetimi faaliyetleri kapsamında, THY'nin ticari faaliyetleri ve istatistikleri yakından izlenerek, gerek ticari üniteleri bilgilendirmek ve gerekse alınacak kararlara ışık tutmak amacıyla rutin olarak aylık, dönemsel ve yıllık raporlar hazırlandığı görülmüştür.

Bu çerçevede, 1997 bütçesi için yolcu doluluk oranı ve birim gelir tahminleri yapılarak acente teşvik sistemleri ve bürolara verilecek hedefler ile ilgili çalışmalara ilişkin analiz ve raporların hazırlandığı da tespit edilmiştir.

THY'nin 1996 yılında yapılan hat yönetimi çalışmaları kapsamında; Leipzig, Dresden-Erfurt, Amasya, Saraybosna, Tiflis, Seul, Pekin, Zagreb, Johannesburg, Cape Town, Odessa, Helsinki, Varşova, Prag, Manchester, Chicago, Budapeşte, Tayvan hatları ile ilgili hazırlanan araştırmalar sonucunda Tiflis ve Johannesburg'a seferler düzenlenmiş, Pekin, Odessa ve Manchester noktaları da 1997 yılı programına alındığı görülmüştür.

Araştırmanın yapıldığı Ağustos 1997 tarihi itibarıyla, iç hatlarda Edremit, Ağrı, Isparta, dış hatlarda ise, Seul, Jakarta, Budapeşte, Chiago, Kıbrıs hatlarına uçuşlar başlamıştır. Bu hatlar dışında yeni hatlarla ilgili geniş çaplı araştırmalara devam edilmektedir.

THY'nin günden güne gelişimini hızla sürdüren havayolu sektöründe pazar payını arttırmak, gelirlerini yükseltmek, potansiyel müşterileri işletmeye çekebilmek, müşteri tatmini yaratmak amacıyla hat yönetimi faaliyetlerinin geliştirilerek sürdürülmesi, THY'nin bir çok noktaya uçuşu olan küresel, etkin bir havayolu işletmesi olabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Rezervasyon Faaliyetleri: 1996 yılı içerisinde THY uçuşlarının daha yüksek gelir getirecek şekilde düzenlenmesini sağlamaya yönelik olarak, American Airlines'ın alt kuruluşu olan SDT firması tarafından geliştirilen AIRMAX Gelir Yönetimi paketinin uyarlama çalışmalarına başlanılmıştır. Mart 1997'de eğitimine geçilen, bu programın THY'nin karlılığını birkaç yıl içerisinde %3-7 oranında arttırması beklenmektedir.

Rezervasyon sisteminin Internet'e bağlanmasına ilişkin çalışmalar tamamlanarak, 16 Ocak 1997 itibarıyla Internet kullanıcılarının THY'nin iç hat uçuşlarına WEB sayfalarından rezervasyon yapmaları sağlanmıştır.

Worldspan Computer Rezervasyon Sistemi ile TROYA Rezervasyon Sistemi arasında direkt bağlantı kurulmuş, Uzakdoğu'da yaygın olan Axess, Infini, ve Abacus rezervasyon sistemleri ile direkt bağlantı yapılması için çalışmaların başlatıldığı, böylelikle de acentelara en güncel olabilirlik görüntüsünün iletilerek acentelerce yapılan satışların anında TK envanter sisteminden düşülebileceği belirtilmektedir.

Kompüterize Havayolları ve Pazarlama Birliği'nin (CASMA, Computerised Airlines and Marketing Association) düzenlemiş olduğu çalışmalarından birisi olan Gelir Yönetimi Komitesine üye olunmuş, daha bilinçli bir CRS kullanıcı kitlesi hedeflenerek acentelerin daha iyi bir eğitim görmeleri konusunda TURSAB ile işbirliği yapıldığı da görölmüştür.

Rezervasyon faaliyetlerinin geliştirilmesi; THY uçuşlarının en fazla geliri elde edebilecek biçimde düzenlenmesine olanak tanınması ve yolcu rezervasyonlarının bilgisayar aracılığı ile hat bazında kontrol edilmesi açısından büyük bir öneme sahip bulunmaktadır.

Ücret ve Otomasyon: THY'nin 1996 yılında tüm seferlerinde uygulayacağı özel ücretlerin, dönemsel olarak hazırlanarak rezervasyon sistemine yüklendiği, yeni sefer yapılacak noktalara ilişkin ücretlerin de pazar şartlarına göre düzenlenlenerek ücret sistemine girildiği saptanmıştır. Ayrıca, ATPCO, PROFILE üyeliğine devam edilerek, ücretlerin bu sistemler aracılığı ile tüm CRS sistemlerinde görüntülenmesinin sağlandığı da görölmüştür.

3-Yer İşletme Faaliyetleri

THY'de 1995 yılında uygulamasına başlanan Uçuş Kontrol Sistemi (Departure Control Systems-DCS) İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Antalya, Dalaman, Bodrum, Trabzon, Gaziantep istasyonlarında faal hale getirilmekle birlikte, Samsun, Kayseri, Erzurum, Diyarbakır, Kars istasyonlarında altyapı çalışmaları halen devam etmektedir. Yurtdışı istasyonlarında ise; Frankfurt, Londra, Hannover, Münih, TelAviv istasyonlarına ilaveten Berlin, Stuttgart, Roma, Köln, New York, Amsterdam, Brüksel, Hamburg, Singapur istasyonlarında sisteme geçirilmiştir. Milano, Paris, Lyon, Nice, Tokyo, Osaka istasyonlarının DCS sisteminin faal hale getirilmesi çalışmaları devam etmektedir.

Bu program çerçevesinde kurulan DCS Koordinasyon Müdürlüğü 24 saatlik periyod içinde hizmet vermekte olup, tüm geçiş çalışmaları ve destek bilgileri anında verilmektedir. Bu konuya ilişkin personelin eğitimlerinin tamamlandığı da bildirilmiştir.

Bununla birlikte Atatürk Havalimanında gerek yolcuların kullanımını gerektiren sahalar, gerekse bagaj ayırım ve dağıtımının zamanında yapılamaması nedeniyle yaşanan gecikmeler yolcu hizmetlerini olumsuz yönde etkilemekle birlikte, meydan uçak trafiğinde de sıkışmalara neden olmaktadır. Bu olumsuzlukları gidermek amacıyla üst tarafı THY handling araç park sahası olarak kullanılacak olan alanın altında Bagaj Dağıtım Yeri yapılması için çalışmaların tamamlandığı öğrenilmiştir.

THY'nin yer işletme faaliyetleri kapsamında yapılan bu çalışmalar, uçaklara tüm geçiş ve destek bilgilerini anında verilmesi ve havaalanında büyük sıkıntılar yaşanmasına neden olan gecikmelerin ve sıkışıklıkların giderilerek daha rahat yolculukların yapılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

4-Teknik Faaliyetler

1996 yılı içerisinde THY bünyesinde yer alan 14 adet A-310, 4 adet A-340, 30 adet B-737, 10 adet RJ-100, 4 adet RJ-70 ve 3 adet B-727 kargo uçağı olmak üzere toplam 65 uçaktan oluşan filonun, her türlü teknik bakım hizmetleri gerçekleştirilmiştir.

1996 yılında THY ve müşterilere ait 90 adet motor ve 61 adet APU bakım, tamir, revizyon ve test işlemleri uygulanmıştır. Yapılan bu teknik işlemlere Tablo: 14'de yer verilmiştir.

TABLO: 14
Motor ve Apu Onarımları

UÇAK TİPİ		THY	MÜŞTERİ
A-310-200 (MOTOR)	CF6-80A3	12	1
A-310-300 (MOTOR)	CF6-80C2	8	-
A-340 (MOTOR)	CFM56-5	5	-
B-737 (MOTOR)	CFM56-3	7	3
B-727 (MOTOR)	JT8D-7/15	13	29
RJ-100 (MOTOR)	LF507	11	1
A-310 (APU)	GTCP331	25	1
B-727 (APU)	GTCP85-98	5	2
B-737 (APU)	GTCP85-129	10	6
B-737 (APU)	APS 2000	12	-
TOPLAM		108	43

1996 yılı içinde periyodik bakım hizmetlerine ve Transit/Konaklama Bakım Arıza giderme işlemlerine devam edilmiştir. Tablo 15’de Bakım türlerine ilişkin değerler incelendiğinde, THY tarafından 1996 yılında yapılan A türü bakımlarda azalma yaşanırken, C türü ve arıza giderme bakımlarında artış olduğu görülmektedir.

TABLO: 15
1995 ve 1996 Yılları İçin Bakım Türlerine
Ait Karşılaştırmalı Değerler

BAKIM TÜRÜ	1995 (adet)	1996 (adet)
A Bakımı	630	571
C Bakımı	51	63
Arıza Giderme	26.262	27.406

THY Bakım Merkezi, Avrupa Ortak Sivil Havacılık Otoritesi’nden (JAA), 23 Mayıs 1996 tarihinde JAR-145 Bakım Yetki Sertifikası almış bulunmaktadır.

THY'nin mevcut hangar ve eleman kapasitesi ile 1996 yılında, özel hava taşımacılığı işletmelerine ait uçaklara hizmet vermeye devam edilmiştir. Yapılan bu teknik hizmetler karşılığı 16.813.471 US \$ ve 25.040.433.491 TL gelir elde ettiği tespit edilmiştir.

A-340 uçakları Business Class rekonfigurasyon çalışmaları sonuçlandırılmıştır. A-340 uçaklarına 1996 yılı içinde takılması planlanan SATCOM/Telefon/Fax sistemi dört uçağa tesis edilmiştir. 1997 yılı içerisinde THY filosuna katılacak olan 5 adet A-340 uçağı ile 3 adet A-310 uçağına SATCOM/Telefon/Fax sisteminin 1997 yılı içinde tesis edilmesi için firmalarla gerekli bağlantıların kurulduğu ve tüm cihaz siparişlerinin verildiğı öğrenilmiştir.

THY'nin 1996 yılında 1974 personeli ile gerçekleştirdiğı teknik faaliyetler kapsamında kurulan SATCOM/Telefon/Fax sistemi ile kokpit haberleşmesinin yanısıra yolculara telefon, fax hizmeti sunulmuş ve teknik bakım ve mühendislik gibi hizmetlerden 181.813.471 US \$ gelir elde edildiğı görülmüştür.

Teknik faaliyetler kapsamında yapılan bu çalışmalar, THY'nin müşterilerine sunduğı hizmetlerin yelpazesini genişletmesi ve bakım-mühendislik hizmetlerinden büyük bir gelir elde etmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

5-Planlama Faaliyetleri

THY'de planlama kapsamında yapılan en önemli faaliyetlerden birisi filo planlama faaliyetleridir. 1997-2001 yılları Filo Planı hazırlanarak onaylanmıştır. Filo Planı hazırlanırken üzerinde durulan temel araştırma noktaları ise; öngörülen büyüme hızı, sefer sayıları ve yeni açılacak hatlar

olarak belirlenmiştir. Bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan uçak ihtiyacının sağlanması amacıyla çalışmalar başlatılmıştır.

Filo yenileme çalıřmaları kapsamında; 1995 yılında satıřına karar verilen 4 adet B-727 uçaėının satıřı gerçekleřtirilmiřtir. Bu satıřlar sonucunda THY yolcu uçaėı filosunun mevcut en dūřuk gūrūltū seviyesine sahip olan Stage III uçakları ile kurulmuř, tūm yolcu uçakları istenen uluslararası standartlara uygun hale getirilmiřtir.

Planlama faaliyetleri kapsamında gerçekleřtirilen bir diėer faaliyet ise, Atatūrk havalimanını iliřkin çeřitli dūzenlemelerle ilgilidir. Atatūrk Havalimanı'nın yetersizliėi ve altyapı hizmetlerindeki aksaklıklar nedeniyle artan tehirler incelenerek önlemler almak ve en alt seviyeye dūřürmek amacıyla bir Tehir Grubu oluřturulmuřtur. Tehir Grubunun oluřturulmasıyla, uçakların standart olarak yerde kalıř sürelerinin hesaplanması, teknik, yer ve uçuř iřletme bōlūmlerinin koordinasyon halinde alıřmaları, THY tehirlerinin azaltılması açısından önemli bir adımdır.

Bununla birlikte, tehirlerin azaltılmasına yōnelik olarak THY'nin trafik ve tehir bilgilerini içeren haftalık, aylık ve yıllık raporları ve trafik, uçuř ve tehir bilgilerini kapsayan Bilgi Bankası oluşturulmuştur. Bilgi bankası tūm uçuşlarda yaşanan tehir nedenlerinin tesbit edilmesi ve ōzūmlerinin üretilebilmesi açısından en önemli belirleyicilerden birisi olarak değerlendirilmektedir.

Diėer yandan THY uçuşları için i ve dış hat indirim gruplarının yeniden dūzenlenmesi ile ilgili çalışmalar yapılarak 1996 yılı başından itibaren yolcu istatistiklerinin bu gruplara gōre tutulması sağlanmıştır.

Planlama faaliyetleri kapsamında, Türk havayolu pazarı sürekli olarak izlenerek iç ve dış taşımalarda Türk Özel Havayolu Şirketlerin gelişimi ile yabancı havayolu işletmelerinin yolcu ve taşımaları karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

THY'nin yolcu-gelir, THY tehir analizi ve çeşitli havaalanlarına göre yapılan analizlerin yanısıra Türkiye Cumhuriyeti konularında özel araştırma raporları hazırlanmıştır. Bununla birlikte dünyadaki ekonomik ve siyasi gelişmeler ile havayolu sektörü yakından izlenmektedir. Havayolu işletmeleri arasında yapılan işbirlikleri ve ortaklıkların yanında, iç hatlarda özel havayollarına tarifeli uçuş izni verilmesinin THY'ye etkisi, konularında çeşitli raporlar hazırlanmıştır.

THY'de planlama faaliyetleri kapsamında yapılan araştırmalar, incelemeler ve hazırlanan raporlar, THY'de yaşanan sorunların analiz edilmesi, çözüme kavuşturulması ve çeşitli yeniliklerin uygulamaya konularak daha fazla müşteri tatmini sağlayabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Yeni Uçak İhtiyacı Projesi: Bu proje THY'nin 1990-2000 yılları geniş gövde uzun menzil uçak ihtiyacının karşılanması için 5 adet A-340-300 uçağını ve bu uçakların alımını kapsamaktadır. Bu proje kapsamında 1996 yılında finansal kiralama yolu ile 1 adet A-340-300 uçağı filoya dahil edilmiştir.

Uçak Geliştirme Projesi: Bu proje kapsamında THY'nin 4 adet A-340-300 uçağına SATCOM-Telefon/Fax sistemi tesis edilmiş olup 3 adet A-310-318 uçağı için de gerekli siparişler verilerek, A-340-300 uçaklarının kabin-içi konfigürasyonunda da değişiklikler yapılmıştır. Bu değişikliklerle uçaklar daha modern, çağdaş bir konfigürasyona sahip hale getirilmiştir.

Bilgisayar Projesi: 1996 yılında bilgisayar projesi çerçevesinde ekip planlama ve gelir yönetim sistemleri kurulmuştur.

Ekip Planlama Sistemi; THY'nin tüm tarifeli seferlerinde, uçuş yönetmeliklerine uygun olarak uçuş ekiplerinin planlanması, uygulamadaki değişikliklerin takibi ve gerçekleşen uçuş bilgilerinin izlenerek ücrete aktarılması işlemlerinin yapılmasını sağlamaktadır.

Gelir Yönetimi Sistemi ise, uçuştan elde edilen gelirin en yüksek düzeye çıkarılmasını sağlayan yazılım sistemidir.

Yer Techizatı Projesi: Yer techizatı projesi ile, THY'nin ikmal aracı, bakım servisi aracı, bagaj traktörü, apron yolcu otobüsü, apronda uçakların bakımı ile yolcu ve kargo hizmetlerinin yerine getirilmesini sağlayan ekipman yer almaktadır. THY'nin gelişen trafik faaliyetleriyle birlikte yer hizmetlerinin de hızlı ve zamanında yürütülmesi açısından proje büyük önem taşımaktadır.

II. Bakım Üssü Projesi: THY'nin artan filo yapısında bakım hizmetlerinin emniyetle ve zamanında yerine getirilmesi açısından işletme için büyük önem taşıyan II. Bakım Üssü Projesi'nin 1998 yılında hizmete girmesi planlanmıştır. II. Bakım üssü projesi, bir yandan THY'nin yapacağı bakımların yelpazesini genişletirken diğer yandan da, daha kısa sürede ve daha fazla uçağa bakım yapılabilmesini mümkün hale getirmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Diğer Projeler: THY'nin 1996 yılı yatırım programı kapsamında, kabin simülatörleri alımı ve eğitim merkezi inşaatını kapsayan "Uçuş Eğitim Merkezi", "Levazım, Sağlık, Haberleşme Binaları İnşaatı", "Genel Dağıtım Sistemi", "Haberleşme Techizatı", "Muhtelif Meydanlar Tesisi", "Taşıt Alımı", "Muhtelif İllerde Kargo Binaları", "Genel Müdürlük Bilet Satış Bina İnşaatı" ve "Revizyon Techizatı Projeleri" bulunmaktadır.

Bu projeler, THY'nin faaliyetlerini zamanında, güvenli, hızlı, eksiksiz ve gelir elde edecek biçimde düzenlenebilmesi açısından oldukça önemli projeler olarak değerlendirilmektedir.

Haberleşme Faaliyetleri: Alo Flight Sistemi açılarak, Robot Operatör Sistemi ile çalışan ve ilk olarak personele (ekip planlama) ve özel yolculara (FFP) yönelik hizmet vermesi planlanan "etkileşimli sesli yanıt sistemi" hizmeti başlatılmıştır.

THY'nin tüm yurt-ıçi meydan üniteleri yeni telsiz sistemleriyle donatılmıştır. Bu sistemler yolcuya çağdaş, modern ve etkin bir hizmet verilmesini sağlamak adına atılmış önemli bir adımdır.

6-İdari Faaliyetler

Personel Faaliyetleri: İdari faaliyetlere ilişkin yapılan çalışmalardan elde edilen saptamaları aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür:

1996 yıl sonu itibariyle personel sayısı 1995 yılı sonuçlarına göre %1.2 oranında artış göstererek 8.688'e yükselmiştir. Personel sayısındaki bu artışa paralel olarak, toplam yolcu sayısı %7.9 oranında artarak 9.280.849'a, uçulan nokta sayısı ise %7.4 oranında artarak 87'ye ulaşmıştır. Personel başına düşen yolcu sayısındaki %6.7 oranındaki artışla uçak başına düşen personel sayısında %0.8'oranında azalma sağlanmıştır. Bu azalmanın nedeni ise personel verimliliğinin yükselmiş olmasıdır. THY kapasitesinin 1992-1996 yılları arasında %74.8 artmasına rağmen personel sayısı yalnızca %6 oranında yükselmiş, personel verimliliği ise %65 oranında artış göstermiştir. Bu sonuçlara ilişkin 1992-1996 yıllarını kapsayan değerler Tablo:16 ve Tablo:17' de verilmiştir.

TABLO: 16**1992-1996 İş Hacmi Personel Sayıları Karşılaştırması**

	31.12.1992	31.12.1993	31.12.1994	31.12.1995	31.12.1996
UÇAK SAYISI	40	58	59	64	65
UÇULAN NOKTA SAYISI	69	78	78	81	87
KOLTUK SAYISI	6.566	9.275	9.797	9.860	9.767
YOLCU SAYISI	4.687.554	6.099.032	7.273.679	8.599.250	9.280.849
KONMA SAYISI	49.675	67.442	78.009	84.006	89.966
PERSONEL SAYISI	8.181	8.689	8.509	8.568	8.668

TABLO: 17**Yıllar İtibariyle Personel Verimliliği**

	1992	1993	1994	1995	1996
PERSONEL	8.181	8.689	8.509	8.568	8.668
ARZEDİLEN KOLTUK-KM (MİLYON)	10.194	13.028	15.084	16.612	17.823
PERSONEL VERİMLİLİĞİ *(000)	1.246	1.499	1.773	1.939	2.056

Eğitim Faaliyetleri: THY'de büyük önem verilen eğitim faaliyetleri kapsamında yapılan çalışmalardan elde edilen bilgilere göre, 1996 yılı Ocak-Aralık döneminde; yolcu, satış, rezervasyon, yolcu hizmetleri, hareket, kargo, yönetim ve davranış, bilgisayar, teknik İngilizce ve uçak teknik temel konularında çeşitli eğitimler düzenlenmiştir.

Uçuş Kontrol Sistemi Yaygınlaştırma Projesi kapsamında, yurt dışındaki meydanlarda trafik ve ramp handling hizmetlerini yürüten

handling acente personeli için İngilizce ve Almanca dillerinde hızlandırılmış "Otomotik Check-in" ve "Weight and Balance" eğitimleri düzenlenmiştir.

THY'ye yeni alınan part-time personelin görevlerine başlamadan önce konularıyla ilgili eğitimi başarıyla tamamlaması uygulamasına devam edilerek, yeni alınan ve görev değiştiren personelin de gerekli eğitimleri tamamlanmıştır. Bununla birlikte Windows, Word, Excell, Acces Introduction kursları açılarak 387 kişinin bu kurslara katılımı sağlanmıştır.

ICAO şartnamelerine uygun bir yapıya sahip uçak bakım merkezinin organizasyonunu Ortak Havacılık Otoritesi (JAA) koşullarına uygun hale getirme çalışmalarına paralel olarak, THY teknik personeli için ileri eğitim projesi uygulamaya konulmuştur. Bu proje kapsamında teknik İngilizce eğitimleri düzenlenerek 107 kişinin kurslara katılımı sağlanmıştır.

THY yöneticileri için temel yönetim becerilerinin değişik yönleriyle ele alındığı bilgisayar, video, televizyon destekli etkin yönetim seminerleri düzenlenmiştir.

Yolcu ile direkt iletişimde bulunarak görevlerini sürdüren personel için "doğru ve etkili konuşma" seminerleri organize edilmiştir.

Eskişehir Anadolu Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi öğrencileri için satış, hareket ve yolcu hizmetleri kursları düzenlenmiştir.

THY 1996 yılı boyunca personeli olan veya olmayan, bununla birlikte sektörle ilgili 5136 kişinin katılımıyla sonuçlanan kurslarla, bünyesindeki personelin niteliklerini arttırırken, eğitim satışından da 3.004.520.705 TL gelir elde etmiştir.

THY personelini geliştirmek amacıyla çeşitli eğitimler vermenin yanı sıra yeni istihdam edeceği personelin de belirli düzeyde bir eğitime sahip

olmasına da büyük önem vermektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre THY'nin 1992 yılından itibaren ilkokul ve ortaokul mezunu sayısında %44 oranında bir azalma olduğu görülürken, lise ve yüksekokul mezunu çalışanlarda ise %44 oranında artış grlmştr.

7-Elektronik Bilgi-İşlem Faaliyetleri

TROYA Rezervasyon ve Check-in Sistemi: 1996 yılında açılan Singapur, Stuttgart, New York, Hamburg, Brüksel, Amsterdam, Köln, Roma, Berlin ve Gaziantep istasyonları ile yurt dışında toplam 16, yurt içinde ise toplam 9 istasyonda, TROYA DCS sistemi kullanılarak check-in ve weight/balance işlemleri yapılmaya başlanılmıştır.

“Wordspan Global Dağıtım Sistemi” ile de doğrudan bilgisayarlar arası iletişim kurularak, dünya çapında 160.000 GALILEO, Sabre, Amadeus ve Wordspan satış acentesine de TROYA üzerinde rezervasyon olanağı sağlanmıştır.

THY'de toplam 25 istasyonda kullanılan TROYA rezervasyon ve check-in sistemi, havayolu işletmeleri için çeşitli sorunlar yaratan ifte rezervasyonlardan kaynaklanan kaybın azaltılması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu sistemle yolcu listeleri otomatik olarak bilgisayara yüklenerek ifte rezervasyonlar önlenmektedir.

İnternet'e Bağlantı: Tüm dünyada İnternet kullanımının yaygınlaşması ile THY'nin de bu konuda çeşitli çalışmalar yaptėı, THY'nin tarihçesi, filosu, satış ve rezervasyon bürolarının adres ve telefon numaralarının, özel yolcu programları gibi birçok bilginin ve Skylife dergisinin yer aldığı WEB sayfalarının düzenlenerek İnternette yayınlanmaya başladığı grlmştr. Bununla birlikte online tarifesini İnternette görüntüleme ve yolcularına İnternet üzerinden iç hatlarda kendilerine rezervasyon yapma imkanı da verilmiştir.

Müşterilerine Internet hizmeti sunan THY bu faaliyeti ile müşterilerine bilgilendirme ve rezervasyon konularında çeşitli kolaylıklar sunarken, Internet sistemi ile hizmet veren ender havayolu işletmeleri arasındaki yerini de almıştır.

Gelir Değerlendirme ve Bütünleşik Muhasebe Sistemi: 1996 yılında Gelir Değerlendirme ve Bütünleşik Muhasebe Projesi, THY'nin tüm yolcu gelirlerini ve büro muhasebesi bilgisayar aracılığı ile düzenlenmesini içermektedir. 1996 yılında, adı geçen projesi kapsamına Kahire, Johannesburg, Bangkok, Antalya, Denizli, Kayseri ve Konya ofisleri de alınarak sistemin kullandığı ofis sayısı 72'ye çıkarılmıştır.

Gelir Değerlendirme ve Bütünleşik Muhasebe sistemi, THY'nin tüm yolcu gelirlerini ve büro muhasebesini bilgisayar aracılığıyla düzenleme sağlamasından dolayı THY açısından önem taşımaktadır.

Gelir Yönetimi Sistemi: THY'de 1996 yılında "AIRMAX Yield Management" sisteminin anlaşması yapılarak uygulanmaya başlanmıştır. Bu sistemin çalışması için istenen donanım ve sistem yazılımları temin edilerek kuruluşu yapılmıştır. Kullanıcı ünitenin bu sistem için alt yapı çalışmaları tamamlanmıştır. Uyarılama çalışmaları halen devam eden bu sistemin 1997 yılı içinde uygulamaya geçirilmesi hedeflenmiştir.

AIRMAX Yield Management sistemi ile THY, her rezervasyon sistemi için geliri arttıracak en iyi koltuk tahsisi yapabilme imkanına kavuşmuştur.

SCORE SLOT Analiz Sistemi: Prolog Devepment Center firmasından satın alınan SCORE Slot Analiz sisteminin uyarılama işlemleri tamamlanarak 1996 yılında kullanıma açılmıştır.

Score Slot Analiz Sistemi, Türkiye'ye sefer uygulayan tüm havayolu işletmelerinin iniş ve kalkışları ile ilgili hava trafiğinin planlanması, yolcu

trafiğinin kontrolü ve uçakların konaklama sürelerinin tesbitine imkan vermektedir. Ayrıca sistem, THY'nin uluslararası platformda uçuşlarını planladığı zamanlarda gerçekleştirmesini sağlaması açısından stratejik bir öneme sahiptir.

Sesli Yanıt Sistemleri: Sesli Yanıt Sistemleri ile FFP kapsamındaki müşteriler kendi uçuş bilgilerini ve haklarını FFP sisteminden, uçucu personel rezerve göreviyle ilgili gelişmeleri, uçuş bilgilerini ve ekibini ekip planlama sisteminden öğrenebilmektedirler.

THY tarafından uygulanan sesli yanıt sistemi ile, FFP yolcularının ve THY personelinin istedikleri bilgiye daha kısa sürede ulaşmaları mümkün hale gelmiştir.

GALILEO Projesi: Seyahat acentelerine uçak, otel, otomobil rezervasyon, ücret ve otomatik bilet sistemi olarak pazarlanan GALILEO sistemi proje grubu tarafından 1996 yılından itibaren acentelere kurulmaya başlanmıştır. 1996 yıl sonu itibariyle GALILEO NDC proje grubu Türkiye'de toplam 99 terminale sahip 56 acenteyi kullanıma açmıştır.

Galileo projesi ile THY'ı yolcularına uçuş rezervasyonlarının yanında otel, otomobil, ücret, otomatik bilet gibi kolaylıklar sağlamakla müşteriler açısından memnuniyet ve bağlılık yaratmaktadır.

SONUÇ

Havayolu sektörü içinde faaliyetlerini sürdüren havayolu işletmeleri, 1978 yılında A.B.D.'de uygulamaya konulan deregölasyon yasaları ile birlikte yoğun bir rekabet ortamı içine girmişlerdir. 1978 yılında başlayan ve günümüze kadar artarak devam eden rekabet karşısında havayolu işletmeleri için en önemli silahın stratejik planlama faaliyetleri olduğu düşünülmektedir.

Stratejik planlama faaliyetleri havayolu işletmelerinin geleceği değerlendirmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Stratejik planlama faaliyetlerine önem veren havayolu işletmeleri teknolojik, ekonomik gelişimlere kolayca uyum sağlayabilecek, geleceğin risk ve belirsizliklerinden kendilerini koruyabileceklerdir. Stratejik planlama faaliyetlerine önem vermeyen havayolu işletmeleri ise, bünyesindeki güçlü ve zayıf yönleri bilemeyecek, dış çevreden gelecek tehditlere karşı hazırlıklı olamayacak ve dolayısıyla dış çevrenin yarattığı fırsatları da değerlendiremeyecektir.

THY'de yapılan araştırma sonuçlarına göre, Türk Hava Yolları'nda stratejik planlama çalışmalarının yapıldığı ancak, bu çalışmadan beklenen faydayı sağlayabilecek ve stratejik planlama sürecini gerçekleyebilecek biçimde organize olmadığı görülmüştür.

THY'nin yazıyla belirlenmiş bir misyona sahip olmadığı, bununla birlikte tüm personelin THY'ye "5 kıtada uluslararası hizmet veren kaliteli bir havayolu işletmesi kimliği kazandırmak" şeklinde gizli bir misyona sahip olduğu belirlenmiştir.

THY’de yapılan dış çevre analizlerinde; genel sektörel durum, ekonomik ve teknolojik değişimler, rakip işletme faaliyetlerinin analizi ve değerlendirmeleri yapılmakla birlikte, işletme içi analizlerin ise, temel bölümlerin yanısıra ağırlıklı olarak filo planlama ve finansal analizleri kapsayacak şekilde yapıldığı görülmüştür.

THY’nin yaptığı dış çevre ve işletme içi analizlerden elde edilen sonuçlara göre yönlendirilen stratejik planlamanın filo planları üzerine kurulduğu tesbit edilmiştir.

THY’nın stratejik planlama faaliyetlerini organize olmuş bir biçimde yapması oranında, daha fazla pazar payına sahip olacağı, gelirlerini arttıracacağı, daha fazla yolcu tarafından tercih edilen bir havayolu işletmesi olacağı düşünülmektedir.

THY’nin havayolu sektöründe varlığını koruyabilen, etkin, küresel bir havayolu işletmesi olabilmesi için çeşitli unsurların üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Bu unsurlar aşağıdaki biçimde açıklanmaktadır.

Stratejik Planlama Faaliyet ve Uygulamaları: THY’de yapılan araştırmalar çerçevesinde, stratejik planlama çalışma ve uygulamalarının yapıldığı, bununla birlikte organize olmuş bir biçimde gerçekleştirilmediği görülmüştür. Stratejik planlama çalışmalarının organize bir biçimde yapıldığı takdirde işletmenin, geleceği daha iyi analiz edeceği, değişme ve gelişmelere daha kolay uyum sağlayabileceği ve en önemlisi de faaliyetlerden elde edeceği verimin artacağı düşünülmektedir.

Esnek Yönetim ve Özelleştirme: THY’nin karar ve uygulamalarında devlete bağımlı olarak faaliyetlerini düzenlemesi, uygulamalarda çeşitli kısıtlar ve zorunlulukları beraberinde getirmektedir. THY faaliyetlerinin gerek

planlama ve gerekse uygulama aşamasında, diğer birçok havayolu işletmesi gibi kendi kararlarını kendi bünyesinde alan ve uygulayan bir işletme olması durumunda, daha verimli ve kar oranı daha yüksek bir işletme olacağı düşünülmektedir. Bu açıdan irdelendiğinde THY’de geçmiş yıllarda çalışmalarına başlanılan bununla birlikte çeşitli nedenlerden dolayı gerçekleştirilemeyen özelleştirmenin mümkün olan en kısa sürede hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Stratejik Ortaklık ve Stratejik İşbirlikleri: THY havayolu sektöründe pazar payını artırmak, rekabeti azaltmak, maliyetleri düşürmek ve en önemlisi küresel bir havayolu işletmesi olmak amacıyla yaptığı stratejik ortaklık ve işbirliği çalışmalarına hız vermek zorundadır. THY’nin sayılan amaçları gerçekleştirmek için yapacağı kod paylaşımı, FFP ortaklığı, pazarlama anlaşmaları gibi faaliyetler stratejik anlamda atacağı en önemli adımlardan birisi olacaktır.

Teknolojik, Ekonomik, Sektörel Gelişme ve Değişmeler: THY’nin teknolojik, ekonomik ve sektörel gelişme ve değişimleri takip ederek, bünyesinde bunlara paralel değişimler yapması bir zorunluluktur. Değişme ve gelişmelerin gerisinde kalması, THY’yi, sektörde rekabet edecek, küresel bir havayolu işletmesi olmak bir yana varlığını bile koruyamaz duruma sokacaktır. THY’nin bundan dolayı, sektörel değişim ve gelişmeleri takip ederek faaliyetlerini bunlara uyumlu olacak şekilde yönlendirmesi gerekmektedir.

Personel Eğitimi ve Motivasyonu: Havayolu sektörünün bir hizmet sektörü olması nedeniyle verilen hizmet kalitesi büyük önem taşımaktadır. Hizmet kalitesinin ön plana çıktığı günümüzde bu hizmeti yerine getirecek personelin eğitimi ve motivasyonu da ön plana çıkmaktadır. Yapılan araştırma kapsamında, THY’nin personelinin niteliklerini artırmak ve

geliştirmek amacıyla çeşitli konularda yüksek sayıda kurslar düzenlediği görülmüştür. Bununla birlikte personel motivasyonunu yükseltmek amacıyla yapılan çalışmaların yetersizliği ve dolayısıyla personelin yeterince motive edilmediği tespit edilmiştir. THY'nin gelecek yıllarda personel eğitimlerine ağırlık vermekle birlikte personel motivasyonunu yükseltmeye yönelik çeşitli çalışmaları sektördeki gelişmelere paralel olarak artırması küresel bir havayolu işletmesi olması açısından büyük önem taşımaktadır.

Hizmet Geliştirme: Havayolu işletmelerin en önemli amaçlarından birisi, işletmeleri ile seyahat eden yolcuların sayısını artırmaktır. Ancak yolcu sayısının artması, yolcuların istek ve ihtiyaçlarının önemli düzeyde karşılanması ile mümkündür. İstek ve ihtiyaçların karşılanması yolcular açısından en önemli tercih nedenidir. Hizmet yelpazesini geliştiren havayolu işletmesi, müşteriler için tercih edilecek ve yolcu doluluk oranı artacaktır.

Hizmet geliştirme adı altında THY'de yapılan çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte, bu çalışmaların artarak devam etmesi gerekmektedir. THY'de hizmet geliştirme kapsamında düzenlenen çalışmaların başında gelen özel yolcu programları diğer havayolu işletmelerinin özel yolcu programları ile karşılaştırıldığında verilen hizmetlerin zayıf olduğu göze çarpmıştır. Bu nedenle, THY'nin başta özel yolcu programları olmak üzere tüm uçuş sınıflarındaki hizmetlerini geliştirmesinin işletmenin geleceği açısından olumlu sonuçları beraberinde getireceği düşünülmektedir.

Tehirler: THY'de yapılan araştırma esnasında THY açısından karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi uçuş öncesi yaşanan tehirlerdir. Teknik arıza, check-in, yoğun havaalanı trafiği ve yer hizmetlerinden kaynaklanan çeşitli sorunlar nedeniyle ortaya çıkan tehirlerin, yolcular açısından olumsuz olarak değerlendirildiği ve bazı yolcuların da diğer havayolu işletmelerini tercih etmelerine neden olmaktadır. THY'nin daha fazla yolcuyu işletmesine

çekmesi açısından engel teşkil eden tehirlerin ortadan kaldırılabilmesi için yapılan çalışmalara hız verilmesi gerekmektedir.

Buraya kadar sıralanan saptama ve öneriler, THY'nin küresel bir havayolu işletmesi olabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu etkinlikler ve öneriler çerçevesinde yapılacak olan stratejik planlama ve uygulamaların yaşama geçirilebilmesi durumunda, THY'nin 2000'li yıllarda başarılarını arttıracığı, dünyanın başarılı havayolu işletmeleri içerisinde yeralacağı ve konumunu daha üst düzeylere yükselteceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ALBERT, Kenneth J. **The Strategic Management Handbook**, Mc. Grow-Hill Inc., 1983.
- ALMANEY, A. J. **Strategic Management**, Wisconsin, Sheffield Publishing Co., 1992.
- ALPAY, Yurdakul. **Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması**, İstanbul, Cem Yayınevi, 1990.
- ANDREWS, Kenneth. R. **The Concept of Corporate Strategy**, Homewood Illinois, Don-Jones-Arwin Inc., 1971.
- AYSAN, M. A. **Maliyetler ve İşletme Kararları**, İstanbul, Fakülteler Matbaası, 1974.
- ANSOFF, Igor. **Corporate Strategy**, Middlesex, Penguin Books, 1975.
- BAĞIRKAN, Şemsettin. **Karar Verme**, İstanbul, Der Yayınları, 1983.
- BELL, Martin. H. **Marketing: Concepts and Strategy**, Boston, Houghton Mifflin Co., 1966.
- BİRDAL, İlker-Nilgün Aydemir. **Yönetim Teorileri**, İstanbul, Sistem Yay Mat. A.Ş., 1992.
- BODY, Jr. Harper-Sidney J. Levy. **Promotional: Behavioral View**, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall Inc., 1967.
- BOSEMANN, Gleen-Irwind Phatak. **Strategic Management: Text and Cases**, Second Edition, New York, John Willey-Sons, 1989.
- BREİNER İrene. **Airline Management**, Eurosas Yayınlanmamış Kurs Notları, Toulouse, Kasım 1996.
- BREİNER İrene. **Airline Marketing**, Eurosas Yayınlanmamış Kurs Notları, Toulouse, Kasım 1996.
- BUSCH, Paul S. -Michael J. Houston. **Marketing Strategic Foundations**, Homewood İllionis, Richard D. Arwin Inc., 1985.

- CEMALCILAR, İlhan. **Pazarlama Kavramlar Kararlar**. İstanbul, Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., 1996.
- CEYLAN, Ali. **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Bursa, Örnek Kitabevi, 1985.
- CHANDLER, Alfred. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**, 11. Basım, Massachusetts, The MIT Press, 1962.
- CONNON, Warren M. - G. A. Steiner. **Multinational Corporate Planning**, New York, Mc Millan Co., 1966.
- COYLE, John J.-Edward J. Bardi-Joseph L. Cavinato, **Transportation**, 3. Basım, West Publication Co., 1990.
- DESORMIERE, Daniel. **Airline Management**, Eurosas Yayınlanmamış Kurs Notları, Toulouse, Kasım 1996.
- DİNÇER Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İkinci Basım, İstanbul, Timaş Basım Tic. ve San. A. Ş., 1992.
- DİNÇER Ömer. **Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1984.
- , **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Üçüncü Basım, İstanbul, İz Yay. San, 1994.
- DOGANİS, Rigar. **Flying of Course: The Economic of International Airlines** Routledge Inc., 1992.
- DONNELLY, James H. -Jame L. Gibson- John. M. Ivancevich. **Fundamentals of Management**, Beşinci Basım, Texas, Business Publications Inc.,1994.
- DRUCKER, Peter F. **Management: Task, Responsibilities and Practice**, New York, Harper Row., 1974.
- ENER, Seres. "Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme Sorunları", IV. **Ulusal Havacılık Sempozyumu**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 774, 1994.

- EREN, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Üçüncü Basım, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 234, 1990.
- FERMAN, Murat. "Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler", **Pazarlama Dünyası**, Ocak-Şubat, 1988.
- GLUECK, Willam F. **Business Policy and Strategic Management**, New York, Mc Graw Hill Book Co., 1980.
- HATİPOĞLU, Zeyyat. **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı**, İstanbul, Temel Araştırma A.Ş. Yayın No: 9, 1986.
- HILLS, Charles W. L. -G.R. Jones. **Strategic Management Theory**, Houghton Mifflin Company, 1989,
- HINTERHUBER, Hans H. **Stratejik İşletme Yönetimi**, Çev: Lale Uraz, İstanbul, Erler Mat., 1984,
- HOFER, Charles W- Dan Schandal. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, 2. Basım, Minnesota, West Publication Co., 1979.
- HOFTON, Andy. **Airline Management**, Eurosas Yayınlanmamış Kurs Notları, Toulouse, Kasım 1996.
- KEMPNER, Thomas, **A Handbook of Management**, Üçüncü Basım, Middlesex, Penguin Books, 1980.
- KOÇER, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Dördüncü Basım, İstanbul, Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., 1993.
- KOTLER, Philip. **Pazarlama Yönetimi**, Çev: Yaman Erdal, İkinci Cilt. İstanbul, Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., 1984.
- KOTLER, Philip-G Armstrong. **Principles of Marketing**, Dördüncü Basım. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall Inc., 1989.
- LANNİ, Sergio. **Airline Management**, Eurosas Yayınlanmamış Kurs Notları, Toulouse, Kasım 1996.
- LYNCH, James J. **Airline Organization in the 1980's**, Mc Millian Publishers Ltd., 1984.

- MC. CARTLY Jerome E. **Basic Marketing: A Managerial Approach**, Homewood Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1975.
- MC. CORTY, D. J.-J.R. Minichiella- J. R. Curran. **Business Strategy and Policy: Concept and Readings**, Üçüncü Basım, Homewood, R.D. Irwin Inc., 1977.
- MUCUK, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**, Altıncı Basım, İstanbul, Der Yayınları, 1994.
- ÖÇ, Mustafa. "Oligopol Pazar Yapısı ve Havayollarının Ekonomik Özellikleri", Anadolu Üniversitesi, **Sivil Havacılık Bülteni**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1992.
- PEACE II. John A-R. B Robinson J.R. **Strategic Management**, Dördüncü Basım, R.D. Irwin Inc., 1991,
- PETERS T.J.-R. H. Waterman. **Yöneltme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, Çev: Selami Sorgut, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1987.
- SALDIRANER, Yıldırım. **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 559, 1992,
- SALDIRANER, Yıldırım. "Havayolu Pazarlaması Üzerine Bir İnceleme", Anadolu Üniversitesi, **Sivil Havacılık Bülteni**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1992.
- SEATON, A.V.-M. M. Benneth. **Marketing Tourism Product: Concept, Issues, Cases**, International Thompson Business Press., 1996.
- SEBASTİ, Giuseppe. **Airline Fleet Planning and Aircraft Economics**, Eurosas Yayınlanmamış Kurs Notları, Toulouse, Haziran 1996.
- SEZGİN, Hasan. "Yolcuların ve Seyahat acentelerinin Bir Havayolundan Beklentileri", Anadolu Üniversitesi, **Sivil Havacılık Bülteni**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1992.
- SHAW Stephen. **Airline Marketing and Management**, İkinci Basım, Florida, Robert E. Krieger Co. Inc., 1988.

- SHAW Stephen. **Airline Marketing and Management**, London, Pitman Publishing., 1990.
- STANTEN-ETZEL-WALKER. **Foundation of Marketing**, Onuncu Basım, Mc Graw Hill., 1994.
- SÜRMELİ, Fevzi-Hikmet Seçim-Halil Sözbilir. **Sivil Havacılık Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 538, 1991.
- SÜRMELİ, Fevzi. **Muhasebe Bilgi Sistemleri**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, ESBAY Yay., No: 115., 1996.
- TERRY, R. G. **Principles of Management**, Homewood III. R.D. Irwin Inc., 1980.
- QUINN, B. James-H. Mitzberg-R.M. Jones, **The Strategy Process Concepts, Context and Cases**, Printice Hall Inc., 1988.
- WELLS, Alexander T.-Bruce D. Chadbourne. **General Aviation Marketing**, Florida, Robert Krieger Publishing Co., 1987.
- WELLS, Alexander T. **Airtransportation**, İkinci Basım, Belmont California, Wadsworth Publishing Company., 1989.
- WITT, Stephen F.- Louis Moutinho. **Tourism Marketing and Management Handbook**, Prentice Hall International Ltd., 1995.
- Delta Annual Report**, Delta Airlines Inc., 1996.
- Havayolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu**, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Yayın No: D.P.T. : 2384-Ö.İ.K.: 447, Nisan, 1995.
- ICAO, ICAO Training Directory, Montreal ICAO Publishing, 1990.
- ICAO, Memorandum on ICAO, The International Civil Aviation Organization, Montreal: ICAO, October, 1990.
- Türk Sivil Havacılık Mevzuatı**, T.C. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. İkinci Basım, Ankara, 1992.
- , "Biletsiz Yolculuk", **Turkish Aviation**, Ağustos 1995.
- , "Valujet: So Far, So Good", **Airtransport World** Aralık 1995.
- , "Leadership 7,5", **Aircraft Economics**, Ocak-Şubat 1996.

- , "Airline Alliance", **Airline Business**, Haziran 1996.
- , -----, -----, **Airline Business**, Nisan 1996.
- , "Major Airline Profiles", **Aviation Week and Space Technology**, Ocak 1997.
- , "Havacılıkta Kar Beklentileri", **UTED**, Nisan 1994.
- , "Reklam Kampanyalarının Önemi", **UTED**, Eylül 1994.
- , "Özelleştirme Harikasından Uzay Yenilikleri", **UTED**, Ekim 1994.
- , "Özelleştirme Yöntemleri", **UTED**, Şubat 1995.
- , "Avrupa Havayollarının Rakibi Hızlı Trenler", **UTED**, Şubat 1995.
- , "1996 Yılında Havacılık Sektörü", **UTED**, Ekim 1996.
- , "British Airways'in Yeni Misyonu", **UTED**, Ağustos 1997.