

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ORGANİZASYON YAPISI VE
STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI, TÜRK HAVA YOLLARINDA UYGULANAN
STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gamze KARAHAN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

ARALIK 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ORGANİZASYON YAPISI VE
STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI, TÜRK HAVA YOLLARINDA UYGULANAN
STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GAMZE KARAHAN

1203817107

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fatma Zehra TAN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203817107 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Gamze KARAHAN", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ORGANİZASYON YAPISI VE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI, TÜRK HAVA YOLLARINDA UYGULANAN STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR İNCELEME" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Fatma Zehra TAN
Karabük Üniversitesi



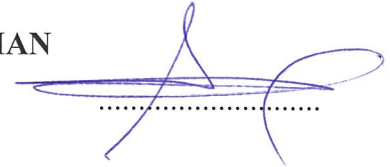
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Fatma Zehra TAN
Karabük Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Bahar AŞCI
Karabük Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Abdullah S. KARAMAN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 11 Aralık 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ORGANİZASYON YAPISI VE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI, TÜRK HAVA YOLLARINDA UYGULANAN STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR İNCELEME” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01.12.2015

Gamze KARAHAN



ÖNSÖZ

Havacılık sektörünün sürekli gelişiyor olması havayolu işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için dikkate almaları gereken faktörlerde çeşitliliklere sebebiyet vermektedir. Bu çalışmada amaç, rekabet üstünlüğü elde etmek adına işletmelerin organizasyon yapıları ile uygulayacakları stratejilerin önemi ele alınarak, geliştirilmesi gereken durumların ortaya konulabilmesi, eksik bulunan konularda çözüm önerilerinin sunulmasıdır. Örnek olması adına Türk Hava Yolları A.O. ele alınarak sektöre ve şirkete ait faaliyet raporları dikkate alınmıştır.

Tez çalışmam boyunca katkılarından dolayı danışmanım Doç. Dr. Fatma Zehra TAN'a ve teze tavsiyelerde bulunan jüri üyeleri Yrd. Doç. Dr. Bahar AŞÇI'ya ve Yrd. Doç. Dr. Abdullah S. KARAMAN'a teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresince çokça desteğini gördüğüm Pilot Elif ÜNAL'a ve sadece tez süresince değil her konuda desteklerini yanımda hissettiğim saygıdeğer aileme ve Pilot Aydın CABBAR'a gösterdikleri sabır ve anlayışları için bütün içtenliğimle teşekkürlerimi sunuyorum.

Aralık 2015

Gamze KARAHAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. ORGANİZASYONEL YAPI VE STRATEJİ	3
1.1 Organizasyon Kavramı	3
1.1.1 Organizasyonel Yapı Modelleri	3
1.1.1.1 Dikey organizasyon modeli	3
1.1.1.3 Diğer organizasyon modelleri	4
1.2 Strateji Kavramı.....	5
1.2.1 Stratejik Yönetim Süreci	6
1.2.1.1 Stratejik bilince sahip olmak	7
1.2.1.2 Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi	7
1.2.1.3 Stratejik analiz	7
1.2.1.4 Stratejik yönlendirme	8
1.2.1.5 Strateji oluşturma.....	8
1.2.1.6 Strateji uygulama.....	9
1.2.1.7 Stratejik kontrol	9
1.3 Strateji ve Yapıyı Uyumlaştırma	10
1.3.1 Organizasyon ve Strateji İlişkisi	10
1.3.1.1 Strateji organizasyon yapısını izlemelidir yaklaşımı.....	11
1.3.1.2 Organizasyon yapısı stratejiyi izlemelidir yaklaşımı	12
1.3.2 Stratejinin Uygulanmasında Organizasyonel Yapının Önemi	14
1.3.3 Organizasyonel Yapı ve Stratejiyi Uyumlaştırmanın Nedenleri.....	14
1.3.4 Yapı İçi Stratejik Uyum	15
İKİNCİ BÖLÜM	17
2. HAVAYOLU İŞLETMELERİ VE STRATEJİ	17
2.1 Havayolu Taşımacılığı.....	17
2.1.1 Dünyada Havayolu Sektörü	19
2.1.2 Türkiye’de Havayolu Sektörü	19
2.2 Havayolu İşletmelerinde Organizasyonun Tasarımı	21
2.3 Havayolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim	22
2.3.1 Havayolu İşletmelerinde Stratejinin Geliştirilmesi.....	23
2.3.2 Havayolu İşletmelerinin Sınırları.....	24
2.3.2.1 Sektörel ve dikey kapsam kararı.....	24
2.3.2.2 Yatay kapsam kararı	24
2.3.3 Havayolu İşletmelerinde Rekabet Avantajının Kaynakları	25

2.3.3.1 Pazar payı ve üretim ekonomisi	26
2.3.3.2 Stratejik konumlandırma	26
2.3.3.3 Ülkesel çevre faktörleri	27
2.3.3.4 Yenilikçi yaklaşımlar.....	28
2.3.3.5 Organizasyonel kaynaklar	29
2.3.4 Havayolu İşletmelerinin Dış ve İç Çevre Faktörleri	29
2.3.4.1 Havayolu işletmelerinin dış çevre faktörleri	29
2.3.4.2 Havayolu işletmeleri iç çevre faktörleri	32
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	34
3. TÜRK HAVA YOLLARI ORGANİZASYON YAPISI VE STRATEJİLERİ	34
3.1 Amaç.....	34
3.2 Yöntem	34
3.3 THY Tarihçe.....	34
3.4 Vizyon, Misyon ve Değerler	36
3.5 THY Organizasyon Yapısı	37
3.5.1 Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve Oluşumu	39
3.5.2 Yönetim Kurulu'nda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı	39
3.5.2.1 Türk Hava Yolları A.O. kurumsal yönetim komitesi	40
3.5.2.2 Türk Hava Yolları A.O. denetimden sorumlu komite	40
3.5.2.3 Türk Hava Yolları A.O. riskin erken saptanması komitesi	41
3.5.3 Risk Yönetim ve İç Kontrol Mekanizması	41
3.5.3.1 Risk yönetim mekanizması.....	41
3.5.3.2 İç kontrol mekanizması	43
3.6 THY'nın Uyguladığı Stratejiler.....	43
3.6.1 THY Pazar Güçleri (Porter) Analizi	44
3.6.2 THY Swot Analizi	48
3.6.3 THY'nın Rekabet Stratejileri	56
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	61
SONUÇ	61
KAYNAKÇA	64
ÖZGEÇMİŞ	69

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1	: THY SWOT analizi	48
Tablo 3.2	: Toplam trafik sonuçları.....	49
Tablo 3.3	: Havayolu şirketleri uçak sayıları/yıllar.....	54
Tablo 3.4	: Akaryakıt maliyet analizi.....	55

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Organizasyon yapısının stratejik yönetim sürecindeki yeri ve önemi	13
Şekil 2.1 : Sivil havacılığın bölümleri.....	18
Şekil 2.2 : Yıllar itibariyle Türkiye’de taşınan yolcu sayısı.....	21
Şekil 2.3 : İşletmelerde stratejik yönetim süreci	23
Şekil 2.4 : Porter’ın rekabet avantajı kaynakları	27
Şekil 2.5 : Porter’ın beş güç faktörü.....	31
Şekil 3.1 : Türk Hava Yolları organizasyon yapısı	38
Şekil 3.2 : Kargo, posta gelişimi	52

KISALTMALAR

AKK	: Arz Edilen Koltuk Km
IATA	: International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TCDD	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
TGS	: Turkish Ground Services
THY A. O.	: Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	: Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UDHB	: Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı
YHT	: Yüksek Hızlı Tren

ÖZET

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ORGANİZASYON YAPISI VE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI, TÜRK HAVA YOLLARINDA UYGULANAN STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

KARAHAN, Gamze

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fatma Zehra TAN

Aralık 2015, 69 Sayfa

Havayolu taşımacılığı sektörü Türkiye’de ve dünyada hızla gelişmekte olan bir sektördür. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için bu gelişmelere ayak uydurmaları şarttır. Havayolu işletmelerinin rekabetçi avantaj sağlayabilmeleri için ilk olarak iyi bir organizasyon yapısına sahip olmaları gerekir. İşletme için belirlenmiş en uygun organizasyon yapısı işletmeyi varoluş amaçlarına ulaştırabilir. İşletmeyi başarıya götürecektir. rekabet stratejileri de sağlam bir yönetim tarafından belirlenir. Bu durumda organizasyon yapısı ve strateji birbirini etkileyen faktörler olarak ayrı düşünülemez.

Bu çalışmada, ilk olarak strateji ile organizasyon arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Ardından havayolu işletmelerinin organizasyon yapıları ve stratejilerini belirlerken göz önünde bulundurdıkları faktörler anlatılmaktadır. Son olarak da THY A. O.’nın organizasyon yapısı ile uyguladığı stratejiler ve bu stratejileri belirlerken dikkate aldığı unsurlara değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Havayolu İşletmesi, Organizasyon, Rekabet, Strateji

ABSTRACT

MANAGEMENT AND ORGANIZATION STRUCTURE AND STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES OF AIRLINE, ON STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES A STUDY METHODS FOR TURKISH AIRLINES

KARAHAN, Gamze

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Associate Professor Fatma Zehra TAN

December 2015, 69 Page

Air transport sector in Turkey is a rapidly developing sector in the world. It must keep pace with these developments in order to continue the activities of the business. They first need to have a good organizational structure in order to provide a competitive advantage for airlines. Businesses be detect to deliver the most appropriate organizational structure of the business existence. Competitive strategy that will lead to success in business is determined by a solid management. In this case, the organizational structure and strategy as inseparable factors affecting each other.

In this study, first place is given to the relationship between organization and strategy. Then the organization structure of the airline business and it describes factors that are considered when determining the strategy. Finally, the organizational structure of Turkish Airlines and their strategies and addressed the factors taken into account when determining the strategies.

Keywords: Airline Business, Competition, Organization, Strategy

GİRİŞ

Havayolu işletmeleri kar elde etmek amacı ile yolcu, yük ve postanın emniyetli bir şekilde havayolu ile bir yerden başka bir yere taşınmasını sağlayan şirketlerdir. Havayolu işletmelerinde organizasyon yapısı işletmenin amaçlarını, değerlerini, rekabet stratejilerini yakından ilgilendirmektedir. Havayolu işletmelerinde, işletmelerin büyüklüklerine, faaliyet alanlarına, sahip oldukları kaynaklara bağlı olarak organizasyon yapıları değişiklik gösterse dahi genel olarak paydaşların belirlemiş olduğu bir yönetim kurulu vardır ve bu kurul en yüksek paylardan birine sahip bir üyenin başkanlığı altında toplanır.

Havayolu taşımacılığı sektörünün küresel bir sektör olması sürekli yeniliklerin, değişikliklerin yaşanmasına neden olur. İşletmelerinde bu değişkenlerin farkında olmaları ve buna göre hareket etmeleri gerekir. Başarılı olabilmek için güçlü rekabet stratejileri belirlemeli, rakiplerine göre farklılık yaratmalı ve yenilikçi bakış açısına sahip olmalıdırlar. Bu faktörleri uygulamak yönetimin asıl görevleri arasındadır. Yani işletmelerin organizasyon yapıları ile rekabetçi stratejileri arasında önemli bir bağ vardır. Stratejilerin sürekli değişen çevre şartlarına uygun olmasının yanında organizasyon yapısının da esnek olması stratejilerin başarısı için gerekmektedir. Bu yüzden organizasyon yapısı ve stratejinin uyumlu olması gerekir.

İşletmeler çeşitli analizler yaparak yakın ve uzak çevrelerinden gelecek fayda ve zararları, sahip oldukları üstünlük ve zayıflıkları belirlerler. Bunlardan en önemlileri sektörü tamamen analiz etmeye katkı sağlayan rakipler, müşteriler, tedarikçiler, ikame ürünler, sektöre yeni girecek firmaları içeren Porter'ın beş güç faktörü diğeri ise işletmenin üstünlük, zayıflık, tehdit ve fırsatlarını ortaya koyan SWOT analizidir. Bu analizler sayesinde işletmeler içinde buldukları pazarı ve rakiplerini daha net anlayabilir, buna göre maliyetleri, hedeflerini, stratejilerini belirlerler.

Bu çalışmada, birinci bölümde işletmeleri başarıya götürecektir olan organizasyon yapıları ve stratejiler ve bunların arasındaki ilişki anlatılmıştır. İkinci

bölümde bu faktörler havayolu işletmeleri açısından değerlendirilmiştir. Son bölümde ise Türkiye’de öncü firma olan Türk Hava Yolları A.O.’nın sektördeki pozisyonu, rekabet stratejileri, organizasyon yapısı ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONEL YAPI VE STRATEJİ

1.1 Organizasyon Kavramı

Yönetim, organizasyonu amaçlarına ulaştırma eylemdir. Amaçlara ulaşabilmek için kaynakları yönetecek bir araç gereklidir. Bu yönetsel aracın yerine getirilebilmesi, örgüt ya da organizasyon olarak adlandırılan fiziksel ya da sanal bir yapıyı gerektirir. Bir işletmenin gerçekleştirmek istediği faaliyetlerini yerine getiren her parçası işletmenin organıdır. Organizasyon ise bu organların oluşturulmasını kapsayan bir sistemdir. Organizasyon içerisinde birçok unsuru barındırır. En önemli unsuru ise organizasyonun gerek şartı olan insandır. İnsan dışında kalan unsurlar ise organizasyonun tüm kaynaklarını içerir. Bu kaynaklar, tüm teknikler, süreçler ve yöntemlerdir (Genç, 2004: 31).

1.1.1 Organizasyonel Yapı Modelleri

Organizasyon içerisinde bireylerin davranışlarında etkili olan en önemli konulardan biri yapı modelidir. Organizasyon modeli, bir işletmenin temelini oluşturur. Bu başlıkta organizasyon modelleri; dikey organizasyon modeli ve yatay organizasyon modeli olarak iki ana başlık altında incelenmiştir. Bunun yanı sıra amaçsal organizasyon, işlevsel organizasyon, süreçsel organizasyon, destekli amaçsal organizasyon, bölgesel organizasyon ve matriks organizasyon yapılarına da kısaca değinilmiştir.

1.1.1.1 Dikey organizasyon modeli

Bu modelde, organizasyon belirli bir kişinin yönetimi altında toplanır. Dikey organizasyon modeli, kademelerin yukarıdan aşağıya doğru birbirinin yönetimi

altında oluşu şeklinde ya da aşağıdan yukarıya doğru yükselen bir modeldir. Çoğu devlet kurum ve kuruluşları ile ordular bu modele örnek gösterilebilir (Buluç, 1996: 517).

Dikey organizasyon modeli hiyerarşik veya hat tipi yapılanma olarak da bilinir. Fazla sayıda personelin görev aldığı işletmelerde, disiplini oluşturmak ve çalışmalarını gruplandırmak için ve otoritenin belli kişilerde olmasına gerektiren durumlarda iyi bir yapılanma modelidir (Tortop, 1983: 71).

1.1.1.2 Yatay organizasyon modeli

Yatay organizasyon modeli hat tipi organizasyon veya hiyerarşik organizasyon yapılarına teknik eleman servisinin eklenmesi ile oluşturulur ve ekip halinde çalışma ve iş bölümü için elverişlidir (Kalkandelen, 1986: 105). Bu organizasyon modelinde dikey organizasyon modelinde olduğu gibi katı bir hiyerarşi yoktur. Bu tür yapılanmalarda emirler bir üst amirden değil, işlerin gereklerine göre ilgililerden alınabilmektedir. Burada görevler göz önüne alınır ve uzmanlık önemli bir konudur. Önem verilen nokta görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesidir. Bu modelde en önemli üstünlük iş bölümünün olması ve belirlenen yetkilerden doğan sorumlulukların paylaşılmasıdır. Modelde en belirgin zayıflık ise birimler arasında koordinasyon ve denetimi sağlamada güçlüklerle karşılaşılmasıdır (Buluç, 1996: 517).

1.1.1.3 Diğer organizasyon modelleri

Dikey ve Yatay organizasyon modellerinin yanı sıra amaçsal yapı, işlevsel yapı, süreçsel yapı, destekli amaçsal yapı, bölgesel yapı ve matriks yapılarına da kısaca değinilmiştir.

a) Amaçsal yapı: Bu yapılanmalar çeşitli mal ve hizmet üreten büyük firmalar için uygulanır. Üretilecek her ürün için ayrı departmanların kurulması için uygun bir yapılanma şeklidir (Tosun, 1986: 77). Bu yapılanma şekli, büyük şirketler için faaliyetlerin bir merkezde toplanmasından dolayı daha uygundur.

b) İşlevsel yapı: İşlevsel Yapı, hat tipi yapılara veya hiyerarşik yapılara teknik eleman servisinin eklenmesi ile oluşturulur ve ekip halinde çalışma ve iş bölümü için elverişlidir. Bu yapılarda yatay yapılarda olduğu gibi emirler üst amirlerden değil

işlerin ilgililerinden alınabilmektedir. Bu yapıda en belirgin özellik uzmanlaşmadır (Kalkandelen, 1986: 105).

c) Süreçsel yapı: Bu yapı üretim aşamasında ortaya çıkar. Uygulanacak işlemleri seviyesine göre işgücü ve makinaların uygun şekilde belirlenmesi esasına dayanır (Şen, 1981: 124). Bölümler, kaynak bölümü, montaj bölümü, boya bölümü şeklinde isimlendirilerek belirtilir. Faaliyetlerin ekonomik yönü ele alınarak üretim gerçekleştirmeye çalışılır.

d) Destekli amaçsal yapı: Destekli amaçsal yapılar daha çok holdingler, bakanlıklar gibi büyük yapılanmalar için kullanılır. Ancak bu yapılarda, işlerin yavaş yürümesi, zaman kaybının fazla olması, iletişim eksikliği gibi zayıf yanlar çok fazladır (Buluç, 1996: 518).

e) Bölgesel (Coğrafi) organizasyon yapısı: Bu yapıda fiziki olarak dağılmış birden fazla bölgede şubesi olan işletmeler için uygundur. Bölgelere göre gruplandırma yapılır, her bölgedeki faaliyetler belli bir kişiye bağlanır. Bu yapılanmalarda amaçlar dışına çıkmadan mümkün olduğu kadar yerel imkanlardan faydalanılır (Buluç, 1996: 518).

f) Matriks yapılar: Matriks yapılar, organizasyon içinde birden çok projenin gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılır. Bu yapıda fonksiyonel yöneticiler kaynak dağılımı, işin teknik kısmının yapılması, gerekli teknolojilerin geliştirilip kullanılması konularından sorumludurlar. Proje yöneticileri ise projelerin zamanında tamamlanıp tamamlanmaması, mal dizaynı, bütçe sınırlarını aşmama gibi konularla ilgilidirler. Bu durumda yöneticilerin farklı bakış açılarının çatışmaması için anlaşmazlıklar tartışarak çözümlenmelidir (Efil, 1999).

Matriks yapının en önemli özelliği esnek olmasıdır. Bir projenin yerini alacak yeni bir projeye geçiş için uygun bir yapılanma belirleneceği zaman matriks yapılanma kolaylıkla uygulanabilir (Buluç, 1996: 518).

1.2 Strateji Kavramı

Strateji, işletmeyi bütünleştirerek ve kararlarda tutarlı olarak doğru hedefe yönlendiren bir görüştür (Şahin, 2008b: 18). Belirsizlik durumlarında işletme ve bulunduğu çevre göz önünde bulundurularak belirlenir. Stratejiler rakiplerin faaliyetlerini de dikkate alan, işletme amaçlarına ve sonuca odaklı, uzun vadeli, dinamik kararlardır (Ülgen & Mirze, 2007: 32).

İşletmelerin organizasyon yapıları stratejilerine bağlı olarak değişiklik gösterir. Örneğin işletmeler, ürün farklılaştırmada tek bir stratejiyi izleyemeyecek, yenilikçi ve esnek bir yapıya ihtiyaç duyacaklardır. Bu nedenle organizasyonel yapı; esnek, dış çevredeki gelişmelere hızlı cevap veren, ekip çalışmasına dayalı, yenilikçi kaynaklara sahip bir faaliyeti mümkün kılacak şekilde belirlenmelidir (Efil, 1999: 294).

1.2.1 Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetimin uygulanması için birçok model geliştirilmiştir. Genel olarak süreç; stratejilerin planlanması, stratejilerin uygulanması, uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve denetimi olmak üzere üç temel aşamada incelenmektedir.

Süreç, strateji geliştirme ile başlar. belirlenen misyon ve vizyondan, dış çevrenin ve organizasyon içi unsurların analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda işletmenin amaç ve hedefleri belirlenir. Belirlenen bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için strateji alternatifleri belirlenir ve en uygun olanları seçilir. Oluşturulan planın uygulanması ve elde edilen başarımın ölçülerek sonraki planlama sürecine geri besleme sağlanması ile stratejik yönetim döngüsü tamamlanır (David, 2007: 56).

Stratejik planlama aşamasında ilk olarak üst yönetim, organizasyonun iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik bir durum analizi yapmaktadır. Stratejik planlama aşamasında, organizasyonun vizyon ve misyon belirlenerek organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler tespit edilmektedir. Bu aşamanın en büyük önemi; stratejilerin seçilmesi ve stratejik kararların alınmasıdır. İkinci aşama; seçilen stratejilerin uygulanmasıdır. Bu aşamada üst yönetim orta kademedeki yöneticilerle işbirliği yaparak daha önce belirlenen stratejilerin planları yapılır ve uygulamaya geçilir. Son aşamada ise uygulanan stratejiler gözden geçirilir ve denetimi yapılır. Bu aşamada, denetim sonucunda stratejik planda değişiklik yapılabilir.

Stratejik yönetim sürecinin evreleri stratejik bilinç, stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, stratejinin uygulanması ve stratejik kontrol şeklinde sıralanabilir (Ülgen & Mirze, 2004: 57).

1.2.1.1 Stratejik bilince sahip olmak

Stratejik bilince sahip olmak, stratejik yönetim sürecinin ilk aşamasıdır. Stratejik bilinç yöneticilerin; sürekli değişen iş dünyasının, sektörün, rakiplerinin uyguladığı stratejilerin ve bunlara karşı işletmeyi daha verimli kılacak yeni stratejiler belirlenmenin farkında olmalarını ifade eder.

1.2.1.2 Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi

Bir organizasyonda stratejik yönetimin başarılı olabilmesi için lider ve üst yönetim, stratejik düşünmenin ve stratejik planlamanın önemli olduğunun bilincinde olmalıdır. Bu durumda bir Stratejik Yönetim Komitesi oluşturulur. Bu komite lider ve üst yöneticilerden oluşur. Ancak bu komitenin yanında bir de stratejistlerin görev alabileceği orta ve alt düzeyde stratejileri uygulama ve kontrolü için çalışma grupları oluşturulur (Aktan, 2006: 176).

Stratejistler, stratejik faaliyetlerden sorumlu, yönetim süreci ile ilgili çalışmaları başlatan ve sürecin her aşamasında yer alan görevlilerdir. Stratejistler yöneticilerden veya kurum içinde veya dışında görev alan uzman kişilerden oluşur. Stratejilerin hazırlandığı birimlerin yöneticileri, strateji ile ilgili çalışmalardan birinci derecede sorumludur (Ülgen & Mirze, 2004: 59-63).

1.2.1.3 Stratejik analiz

Stratejik analiz, işletmenin faaliyette bulunduğu çevre unsurlarının incelenmesi ve organizasyon içi unsurların değerlemesini ifade eder. Stratejik analiz, bilgi toplama, değerlendirme ve çevre analizinden oluşur (Yılmaz, 2010: 111).

“Durum Belirleme Analizi” veya “GZFT (SWOT) Analizi” bu aşamada yapılır. Bu analizde üstünlük (strengths) ve zayıflıklar (weaknesses) için iç çevre, fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threats) için dış çevre analiz edilir. Bu unsurlar stratejik unsurlar olarak adlandırılır çünkü işletmenin geleceği için en önemli unsurlardır. İç çevre, organizasyon içinde olan fakat kısa vadede üst yönetimin kontrolünde olmayan değişkenleri yani üstünlükler ve zayıflıkları ifade eder. Dış çevre ise, kurumun dışında olan değişkenleri yani fırsatlar ve tehditleri ifade eder (Hunger ve Wheelen, 2007: 5-6).

1.2.1.4 Stratejik yönlendirme

Stratejik yönlendirme, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini ele alarak çevresel fırsatlar ve tehditlerin etkin bir şekilde yönetimi ve uzun vadeli planların geliştirilmesi sürecidir. Bu süreç organizasyonun misyonunun tanımlanmasını, hedeflerinin belirlenmesini, uygulanacak stratejilerinin belirlenmesini ve politikalarının geliştirilmesini içerir (Hunger ve Wheelen, 2007: 6).

Misyon, bir organizasyonun var oluş nedenidir. Misyon, organizasyonda stratejiler belirlenirken ve stratejiler arasında seçim yapılırken yol gösterir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006: 55). İyi ifade edilen bir misyon organizasyonun temel amaçlarını ve faaliyet alanını belirleyerek organizasyonu benzerlerinden ayırır (Hunger ve Wheelen, 2007: 6-7).

Vizyon, bir organizasyonun değerlerini, durumunu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç için bütünleştirerek, organizasyonu hedeflenen geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir (Çetin'den aktaran Muslu, 2014).

Amaç, zaman belirtmeksizin işletmenin neden var olduğunu ve ne yapmak istediğinin ifadesidir.

Hedef ise organizasyonda neyin ne zaman ve ne ölçüde yapılacağına ifadesidir.

1.2.1.5 Strateji oluşturma

Strateji oluşturma sürecinde işletmenin orta ve uzun vadeli temel politikaları oluşturulur ve sorunların çözülmesi için alternatif çözümler belirlenir (Söyler, 2007: 107). Strateji oluşturma sürecinde ilk olarak temel stratejiler olan büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejiler belirlenir. Daha sonra bu stratejilerin alt stratejileri ve hangi teknikle uygulanacağı belirlenir. Alt stratejiler, ilişkili-ilişkisiz, bağımlı-bağımsız, yatay-dikey ve atak-durağan şeklindedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 70-72).

Bu aşamada yönetim düzeyinde organizasyonun tepe, orta ve alt yönetimi için farklı stratejiler de belirlenir. Üst düzey yöneticiler işletmenin şuan ve gelecekte yapacağı faaliyetlerle ilgili stratejilerle ilgilenir. Üst yönetimin ilgisinde olan bu stratejilere kurumsal stratejiler denir. Bu stratejiye örnek olarak ürün çeşitlendirme stratejileri ve pazardan çekilme stratejileri verilebilir. Orta düzey yöneticiler mevcut iş ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre ilişkin rekabet stratejileri ile ilgilidir.

Bu stratejiler ise iş yönetimi ve rekabet stratejileridir. Bunlara örnek olarak maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaştırma stratejileri ve bunların hepsini içeren karma stratejiler verilebilir. Alt düzey yönetim ise üretim, tedarik, pazarlama, v.b. stratejilerle ilgilendir. Bu stratejilerin organizasyonun diğer düzeydeki stratejileri ile uyumlu olması gerekir.

Strateji oluşturma sürecinde ilk olarak işletmenin tüm varlıkları, tehditleri, fırsatları dikkate alınarak gerçekleştirilebilecek stratejiler belirlenir. Daha sonra belirlenen stratejilerin seçimi için kullanılacak seçim kriterleri belirlenir. Son olarak da alternatif stratejiler arasından en uygun seçim yapılır.

1.2.1.6 Strateji uygulama

Strateji uygulama sürecinde bütçe ve programlar geliştirilerek strateji ve politikalar eyleme dönüştürülür. Misyon, amaç ve hedeflere uygun stratejilerin seçiminden sonra stratejilerin uygulanması sürecidir. Strateji uygulama süreci dört aşamadan oluşur. Bu aşamalar; organizasyonel yapıyı oluşturma, kaynak dağıtımını tamamlama ve stratejik faaliyetleri yürütmedir (Söyler, 2007: 108).

Organizasyon yapısı oluşturulurken stratejilere uygun bir yapı kurularak işletme kaynakları ve sistem harekete geçirilir. Kurulan yapıda görev alabilecek, stratejileri uygulayabilecek vasıflara sahip insan kaynakları belirlenerek eğitimleri temin edilir. Ayrıca işletmeler bu aşamada stratejilerinin uygulanmasını sağlayacak liderleri ve uygun örgütsel iklimi de belirlemeye çalışırlar (Aktan, 2006: 173).

1.2.1.7 Stratejik kontrol

Son aşama olan stratejik kontrol süreci aslında stratejik yönetim süreci boyunca her aşamada yapılması gereken faaliyetlerden oluşur. Her aşamanın kontrolü ve gerekli ise düzeltilmesi şarttır. Aksi takdirde zaman ve kaynak israfı olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 72-73).

Kontrol süreci performans sonuçlarının ve organizasyonel faaliyetlerin izlendiği, ulaşılan performans ile istenen performansın karşılaştırılabildiği bir süreçtir. Tüm düzey yöneticileri kontrol sonuçlarını dikkate almalı ve sorunları çözecek düzeltici eylemlerde bulunmalı. Stratejik yönetimin başarısı organizasyonun performans sonucu ile orantılıdır. Yöneticilerin performans sonucuna göre stratejileri

uygulamaları veya ortaya çıkan yeni bir durumda performans ve stratejiyi uygun hale getirmeleri beklenir (Hunger ve Wheelen, 2007: 10-11).

1.3 Strateji ve Yapıyı Uyumlaştırma

Stratejilerin iyi seçilmesi ve planlanmasının yanı sıra işletmenin organizasyonel yapılarını, işgücünü ve teknolojisini bu stratejileri uygulamak için iyi bir biçimde organize etmek gerekir. Seçilen stratejiler, organizasyonun kaynakları, kabiliyeti, politikaları ve yönetim sistemi ile ilişkilidir. Bu nedenle işletme içi unsurlar strateji ile uyumlu olarak belirlenmeli ve organize edilmelidir.

1.3.1 Organizasyon ve Strateji İlişkisi

Organizasyon ve strateji arasında yakından ve güçlü bir ilişki olacağı düşünülmektedir. İki kavramın unsurlarına baktığımızda bir takım ortak noktaların olduğu görülmektedir.

Organizasyon yapısı organizasyon içerisindeki üyelerin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, norm ve inançların bütünüdür (Unutkan, 1995). Organizasyonun tanımında, yapıyı oluşturan unsurlar da görülmektedir. Değerler, bireylerin inançları, davranışlar karşısında takındıkları tutumları ve organizasyonun sahip olduğu normlar organizasyonu oluşturmaktadır. Stratejik yönetimin temel unsurları olan misyon ve vizyon ifadelerinin tanımlarında da organizasyon yapısı unsurları görülmektedir. Bir organizasyonun misyonu, o organizasyonda yer alan bireylerin paylaştığı değerleri belirtmektedir. İşletmenin yaptığı faaliyetlerinin, ne yapmak istediğinin, veya ürettiği ürün ve hizmetleri ne amaçla ürettiğinin anlaşılması misyonun oluşmasını sağlamaktadır. Bu oluşumda yapı içerisinde yer alan bireyler bir takım değerlerin etrafında birliktelik oluşturmaktadırlar. Aynı şekilde vizyon kavramının tanımında da benzer anlamlar bulunmaktadır. Vizyon da geleceğe ilişkin bir tasvir, bir resim olduğundan organizasyon içerisindeki bireylerin birlikte yer aldığı, ortaklaşa paylaştığı değerleri ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim ve organizasyon yapısı kavramları arasında bir ilişki sağlanmaktadır (Dursun, 2013: 49).

Ayrıca organizasyonel yapıyı oluşturan, meydana getiren yapı içerisindeki bireylerdir. Bireylerin düşünceleri, davranışları, tutumları bir bütün halinde

organizasyonu oluşturmaktadır. Aynı şekilde stratejik yönetimin temel kavramlarının da bireylerin gelecek düşünceleri, fikirleri, tutumları oluşturduğu düşünüldüğünde iki konu arasında benzerlikler görülebilmektedir. Stratejilerin geliştirilmesinde, planlanmasında ve uygulanmasında söz sahibi olan daima bireylerdir. Bu nedenle stratejik yönetim ve organizasyon yapısı birbirinden ayrı düşünülemez (Dursun, 2013: 49).

Strateji ve organizasyon yapısı arasında ilişkiden söz ederken iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, stratejinin organizasyon yapısını izleyeceği; ikincisi de organizasyon yapısının stratejiyi izleyeceği yaklaşımlardır. Bu iki farklı yaklaşım ile organizasyon yapısı ve strateji arasında ilişki kurulabilmesi daha kolaylaşacaktır (Dursun, 2013: 49).

1.3.1.1 Strateji organizasyon yapısını izlemelidir yaklaşımı

Bilindiği gibi stratejik yönetim süreci temel olarak 3 aşamadan oluşmaktadır: “Stratejik Planlama, Stratejik Uygulama ve Stratejik Kontrol” (Dinçer, 2004: 41). Bu ilk yaklaşıma göre organizasyon unsurları strateji oluşturulmasında önemle üzerinde durulması gereken konular arasındadır (Unutkan, 1995). Değerler, normlar, davranış kalıpları strateji oluşumunda başvurulan konular arasında yer almaktadır. Stratejik Planlama aşamasında, İşletmenin dış ve iç çevre analizleri yapılmaktadır. Dış çevre analizinde, İşletmenin dış çevresinde yer alan fırsat ve tehditler, ulusal ve küresel çevrede yer alan gelişmeler incelenmektedir. İç çevre analizi veya işletme analizinde ise, organizasyonun iç kaynakları, yapısı, teknoloji ve kültürü analiz edilmektedir (Dinçer, 2004: 41). Bunların analizinden sonra organizasyonun vizyonu, misyonu, stratejileri ve politikaları belirlenerek stratejik planlama aşaması gerçekleştirilmektedir. Stratejiler belirlenirken, vizyon ve misyon oluşturulurken organizasyonun sahip olduğu kültüre uygun olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Sonuçta organizasyon yapısına uygun olmayan vizyon ve misyon ile stratejilerin oluşturulması stratejilerin başarısız olmasına neden olabilmektedir. Ayrıca stratejik planların uygulanması aşamasında sorunların ortaya çıkmasına da neden olacaktır. Bunun aksi düşünülecek olursa, “güçlü bir organizasyon yapısı ile uyum içinde olan bir strateji büyük başarıları beraberinde getirecektir” (Unutkan, 1995) denilebilir. Sonuçta organizasyon üyelerince paylaşılan değer, tutum ve davranışa uygun olan bir stratejinin başarıya ulaşma şansı daha fazla olacaktır.

Organizasyon yapıları, işletmelere rakiplerinden farklılık kazandırmaktadır. Organizasyonlarda yapıyı oluşturan birey olduğundan ve her birey birbirinden farklı özelliklere sahip olduğundan her işletmenin de farklı ve kendine has organizasyon yapısı bulunmaktadır. Organizasyon yapısı organizasyonun sermaye biçimi olarak da görülebilir. İşletmenin planları ve amaçlarının belirlenmesinde ya da İşletmenin stratejik yönünün değiştirilmesinde organizasyon yapısı önemli rol oynamaktadır. Araştırmacılar genellikle şuna katılmaktadırlar. Yapı karışık olmasına rağmen taklit edilmesi zordur (Lisman, Chan, Shaffer ve Snape, 2004: 17-35).

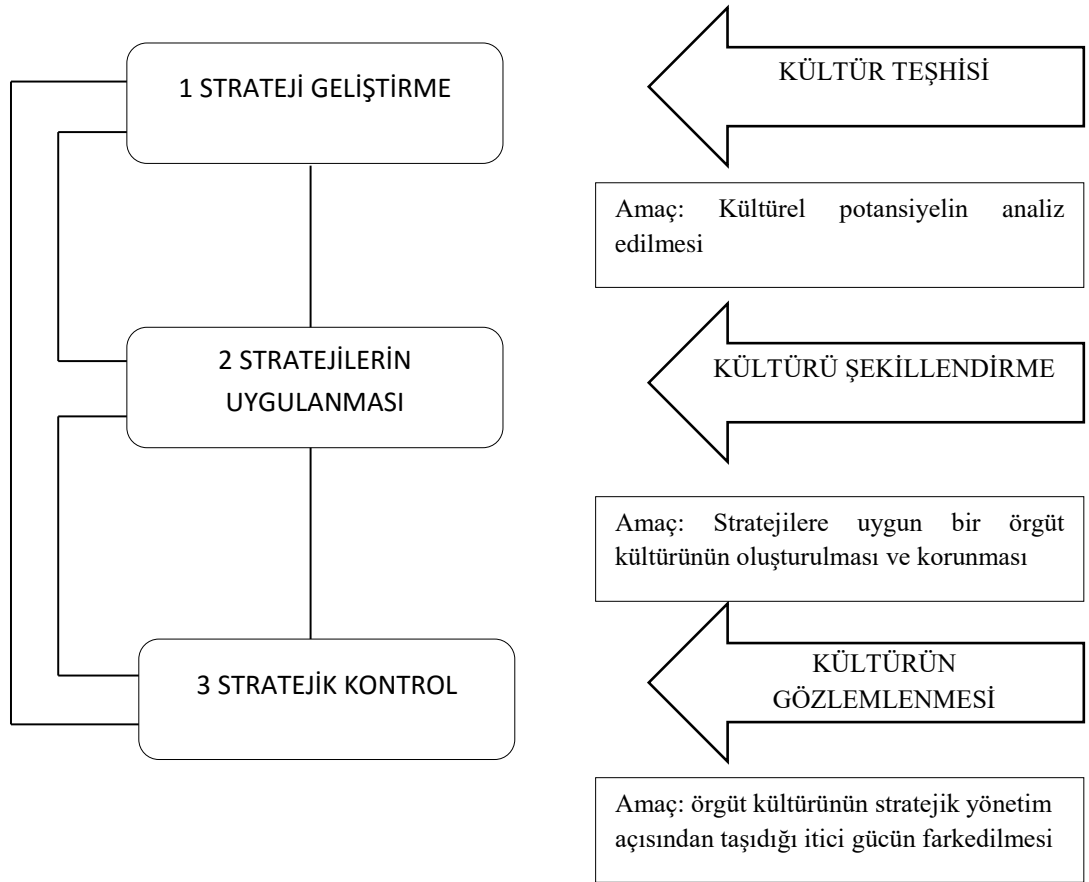
Stratejik yönetim konularından olan rekabet stratejileri içerisinde yer alan Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın önde gelen yazarlarından olan Barney sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirilmesinde örgütün kaynaklarının önemli olduğunu belirtmektedir. Yazara göre firma kaynaklarının değerli olması, firma kaynaklarının nadir, sınırlı olması, kaynakların başkaları tarafından taklit edilemez olması ve dördüncü olarak kaynakların başkaları tarafından uygulanamaz ve elde edilemez olması işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Barney organizasyon içerisinde yer alan bireylerin tecrübelerini, olayları kavramalarını firmanın kaynakları olarak görmekte ve bunların anlaşılmasının da işletmelere rekabet avantajı getireceğini savunmaktadır (Barney, 1991: 105).

Stratejinin organizasyon yapısını izlemesi yaklaşımına getirilen en önemli eleştiri, yapılanmanın, kolay bir şekilde oluşturulmayan, oluşturulduğunda da kolay bir şekilde değiştirilemeyen bir yönünün olmasıyla ilgilidir. Bireylerin davranışlarını, tutumlarını değiştirmek, iş yapış tarzlarını değiştirmek kolay değildir. İşte bu noktada birinci eleştiri, günümüz işletme dünyasında rekabetin sürekli artması, çevrenin sürekli ve hızlı bir şekilde değişim göstermesi işletmelerin faaliyetlerini sürdürmelerinde zorluklar getirmektedir. Stratejilerin hızlı değişen çevre şartlarına uygun olmasının yanında organizasyon yapısının da esnek olması stratejilerin başarısı için gerekmektedir. Bu yüzden organizasyon yapısının ve stratejinin uyum içerisinde olması dinamik çevrede daha da önemli hale gelmektedir (Dursun, 2013: 50).

1.3.1.2 Organizasyon yapısı stratejiyi izlemelidir yaklaşımı

Organizasyon Yapısı ile strateji arasında ilişkiye ait ikinci yaklaşım ise organizasyon yapısının stratejiyi izlemesi gerektiğidir. Bu yaklaşımda organizasyon

yapısının analiz edilerek değerlendirilmesi konusu büyük önem taşır. Bu yaklaşıma göre işletme alternatif stratejiler arasında bir seçim yaparken organizasyon yapısını sabit bir faktör olarak ele almaz. Diğer bir ifadeyle gereklilik halinde organizasyonun sahip olduğu yapının değişebileceğini ve değiştirilmesi gerektiğini ileri sürer. Stratejiler arasında en uygununun seçilmesi sırasında bu yaklaşıma göre organizasyon yapısına uygunluktan çok işletme-çevre arasındaki uyuma önem verilmelidir. (Unutkan, 1995: 88). Organizasyon yapısı ve strateji ilişkisinde aşağıdaki Şekil 1.1'den faydalanılabilir.



Şekil 1.1: Organizasyon yapısının stratejik yönetim sürecindeki yeri ve önemi (Unutkan, G. A. 1995).

Strateji geliştirme aşamasında, organizasyon yapısının teşhisi, organizasyon içerisindeki kültürün analiz edilmesi yer almaktadır. Strateji geliştirme aşamasında vizyon, misyon oluşturma organizasyon yapısı ile paralel çalışabilmektedir. Stratejilerin uygulanmasında analiz edilen yapılanma şekillendirilir. Bu aşamada organizasyon yapısı ile strateji karşılıklı uyum ve etkileşim içerisinde olmalıdır. Son

olarak stratejik kontrol sürecinde ise organizasyon yapısının gözlemlenmesi ve stratejilerin başarıya ulaştırılması sağlanır.

1.3.2 Stratejinin Uygulanmasında Organizasyonel Yapının Önemi

Strateji ve organizasyonel yapı birbirleriyle ilişkili kavramlardır. İşletme amaçlarını gerçekleştirmek için kurulacak organizasyon yapısı, stratejilerle uyumlu olmalıdır. Organizasyon yapısının önemli olmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2006: 278):

1. Yönetimce planlanmış ve seçilmiş stratejiler, organizasyon yapısını değiştirir.
2. İşletmeler yeni bir strateji uygularken organizasyon yapılarında değişiklik yapmalıdırlar. Aksi durumda başarılı olamazlar.
3. Stratejiler belirlenirken özellikle organizasyonel yapı, yapıyı oluşturan çalışanlar, yönetici ve çalışanların kişisel ve mesleki becerileri dikkate alınmalıdır. Çünkü yapı stratejiyi etkileyen hatta stratejiyi sınırlayan bir güçtür.
4. İşletmelerin iç veya dış faktörlerden olumsuz etkilenmeleri sonucunda tasarruf stratejisi uygulamalarında başarılı olabilmeleri için organizasyonel yapılarında değişime gitmeleri temel koşuldur. Bu şekilde yönetsel giderleri ortadan kaldırabilir ve başarıya ulaşabilirler.

1.3.3 Organizasyonel Yapı ve Stratejiyi Uyumlaştırmanın Nedenleri

Organizasyonel yapı kurmanın ve strateji değişikçe onu değiştirme ya da geliştirmenin ana nedeni, yönetimin organizasyonu gereğince kontrol edebilmesi için görev ve yetkileri yeniden dağıtmak ve belirlemektir. Yetki maddi ve beşeri işletme kaynaklarını kimlerin ne ölçüde kullanacağını belirler. Kaynakları kullanan kimseler kaynak kullanımında keyfi davranamaz işletme plan ve politikalarına uygun hareket etmek durumundadırlar. Kaynakları, işletme amaçları doğrultusunda kullandıklarına dair hesap verme sorumluluğuna sahiptirler. Yetki ve sorumluluklar üst kademedden alt kademelere doğru azalarak dağıtılmaktadır. Bu dağılımda etkili olan strateji ve politikalar yönünde bazı yetkiler azaltılıp bazıları arttırılmakta, bazıları ise tamamen kaldırılmaktadır (Eren, 2006: 278).

Diğer bir neden, organizasyonun amaçlarına ulaşması için tüm çalışanların bir arada işbirliği yapmalarıyla oluşan sinerji gücüdür. İşbirliği sayesinde her bölüm birlikte hareket edecek ve bu durum işlerin ayrı ayrı yapılmasından daha fazla getiri sağlayacaktır. Bu nedenle birbirleri ile uyumlu olan birimlerin yanısıra bu birimlerde görev alacak kişilerin de uyumlu, yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar yapmaları gerekir (Eren, 2006: 278-279).

Organizasyonel yapı ve stratejiyi uyumlaştırmanın bir önemli nedeni ise, birbirleri ile ilişkili olmayan, farklı görev ve fonksiyonları olan bölümler arasında bir iletişim sistemi oluşturmaktır. organizasyon içinde emir kumanda kanalları, yöneticiler, çalışanlar ve gruplar arasında etkin bir haberleşmeyi sağlar. Organizasyon etkinliği, resmi yetki ve kumanda ilişkileri yanında yatay ve çapraz yönetim bilgi ve raporlama sistemi geliştirmeyi gerektirir. Yönetim Bilgi Sistemi olarak bilinen: resmi çapraz ve yatay ilişkiler, ayrıca komite biçiminde resmi grup çalışma sistemleriyle gönüllü kalite çemberleri şeklindeki yapılanmalar strateji değişimlerinde göz önünde bulundurulması gereken konulardır (Eren, 2006: 278-279).

1.3.4 Yapı İçi Stratejik Uyum

Stratejik uyum kavramı iki anlamda kullanılmaktadır. İşletmenin çevresiyle uyumu ve işletmenin çeşitli birim ve unsurlarının kendi içindeki uyumu. Stratejik yönetim dış çevre ve organizasyon içi unsurlarla yakından ilgilendiğinden birbirinden ayırması mümkün değildir. Organizasyondaki ana stratejiler yapı içi farklı stratejik iş birimlerinin birbiriyle uyumlu çalışmasını kolaylaştırıcı nitelikte olmalıdır. Yapı içi stratejik uyum öğelerini Robert Waterman 7S kuralı olarak bilinen bu öğelerle açıklamıştır (Dinçer, 2003: 309):

1. Strateji; kendi pazarı içinde durumunu iyileştirme ve rekabet üstünlüğü kazanmak için amaçlanmış faaliyetler dizisi ve bunlara kaynak tahsisi.
2. Yapı; kimin kime bilgi vereceği ve görevlerin nasıl dağıtıldığını gösteren organizasyon şemasıdır. Yapı aynı zamanda hiyerarşik yapıyı da açıkça ortaya koyarak işleyişte kimin kimden emir alacağını ya da emir vereceğini belirler.

3. Sistemler; işletmenin günlük işlerini nasıl yaptığını anlatan bilgi akış sistemi, sermaye bütçeleme sistemi, imalat süreci, kalite kontrol sistemi, başarı değerlendirme sistemi ve iş akışı
4. Yönetim tarzı; yönetim zaman ve çaba harcarken veya davranışları ortaya koyarken önem verdiği hususlar (burada kastedilen husus, yönetimin söylediği değil yaptığı davranışlardır).
5. Çalışanlar; organizasyon içinde yer alan insanlar (İnsanların tek tek kişiliği değil, bir bütün olarak işletmenin demografik özellikleridir),
6. Ortak değerler; organizasyonun basit amaçlarının ötesindeki çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan düşünce, duygu ve inançlar,
7. Kabiliyetler; yukarıdaki öğelerin bir türevidir ve işletmenin bir bütün olarak sahip olduğu güçtür.

İKİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİ VE STRATEJİ

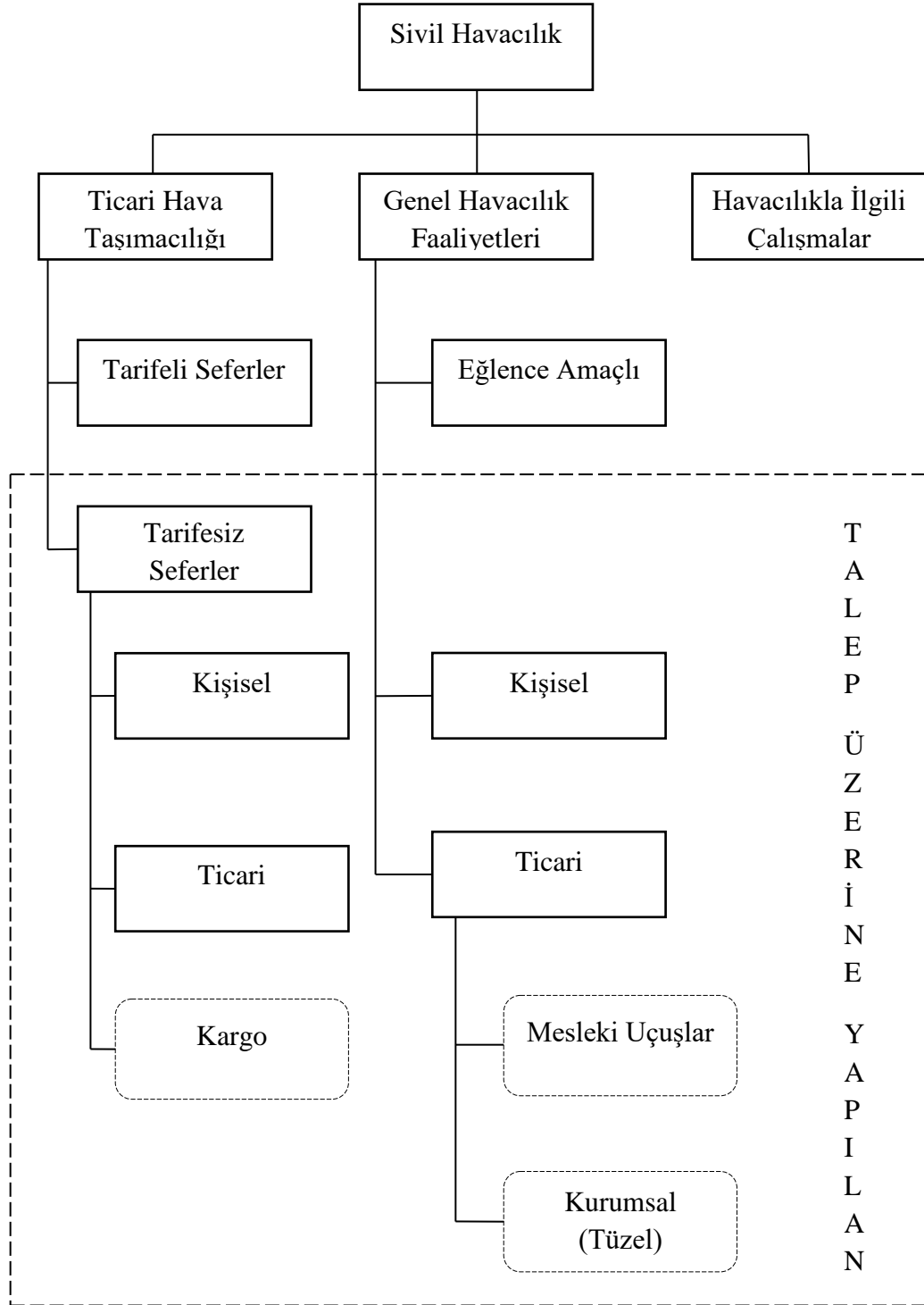
2.1 Havayolu Taşımacılığı

Genel olarak taşımacılık, ‘insan ve eşyanın ihtiyaçlara göre zaman ve mekan faydası sağlayacak şekilde yer değiştirmesini sağlayan bir çeşit hizmet olarak tarif edilmektedir (Gerede, 2002: 13). Taşımacılık faaliyetleri genel olarak kara, deniz ve hava taşımacılığı olarak üç kısma ayrılır. Bu faaliyetleri birbirinden ayıran en önemli faktörler ise değişen tercihlere göre; hız, ulaşılabilirlik, fiyat, güvenlik ve rahattır. Bu faktörlerin yanı sıra taşınanın cinsi de taşıma şeklini belirleyen etkenlerden birisidir. İnsan, kargo, posta taşımacılığı bu yukarıda saydığımız faktörleri göz önüne alarak ihtiyaç ve tercihlere göre yapılmaktadır.

Taşımacılık; tüm formları göz önüne alındığı zaman iki temel kategoriye ayrılmaktadır. İlki tarifeli taşımacılık ikincisi ise tarifesiz taşımacılıktır. Genel olarak insanların tercih ettiği taşımacılık şekli tarifeli taşımacılıktır. Çünkü bu taşımacılık şekli ihtiyaç halindeyken veya gereklilik durumlarında yapılan taşımacılık şeklidir. Günümüzde ise sivil havacılığın temel bir takım bölümleri oluşmuş ve havacılık faaliyetleri sınıflandırılmıştır. Şekil 2.1’de sivil havacılığın bölümleri gösterilmektedir.

Hava taşımacılığı ise; insan, posta veya kargonun ihtiyaçlara göre zaman ve mekan faydası sağlayacak şekilde bir hava aracı ile yer değiştirmesini sağlayan bir hizmet olarak tanımlanmaktadır. Zaman içerisinde teknolojik gelişmeler ve yenilikler ile insan hayatının vazgeçilmez bir unsuru olan hava taşımacılığı, en yeni üstün teknolojiyi kullanması, ekonomik kalkınma ve gelişmişlik ile orantılı olması, üretim ve pazarlama sistemlerine olan katkısı, siyasi ve politik bir araç olarak kullanılabilmesi, turizm, ithalat ve ihracata olan olumlu etkileri, ülkeler arası ticareti

kolaylaştırması ve yüksek yatırım kapasitesi ile dünyada uluslararası bir sektör olarak önemini son derece artırmıştır (Kaya, 2000: 9-12).



Şekil 2.1: Sivil havacılığın bölümleri (Sheenan, J. J. 2009).

2.1.1 Dünyada Havayolu Sektörü

II. Dünya Savaşının ardından jet motorlu yolcu uçakları geliştirilmesi ile havayolu sektörü dünyada yeni bir anlaşışa sahip oldu. Böylece kıtalar arası yolculuk kısa sürelerde gerçekleştirilebilir oldu. 1973 ve 1980 yıllarında yaşanan petrol krizi, 1991 yılında gerçekleşen Körfez Savaşları 11 Eylül saldırısı gibi terörist girişimler, salgın hastalıklar gibi olumsuzluklar dünyada havayolu gelişimine engel olsa dahi sektör gündün güne gelişimini sürdürmüştür (Pilarski, 2007: 1-3).

Havayolu sektörünü etkileyen birçok konu vardır. Bu konularda meydana gelen değişiklikler sektörün değişmesini ve şekillenmesini sağlar. Bu konulara serbestleşme, özelleştirme, işbirlikleri, teknolojik gelişmeler, havaalanı ve havayolu trafiğindeki kapasite yetersizliği, maliyet artışları, rekabetin artması ve bu durumun maliyetleri düşürmesi, olumsuz hava olayları, savaşlar, krizler, ekonomide yaşanan iniş ve çıkışlar örnek gösterilebilir (Doganis, 2006: 12-26).

2.1.2 Türkiye’de Havayolu Sektörü

Türkiye’de yeni olan havayolu sektörü, diğer ulaşım türlerine göre hızlı bir şekilde gelişmektedir. Bu gelişmeler, dünyada havayolu sektöründe yaşanan değişimlere, ülkede uygulanan ekonomi ve ulaşım politikalarına, yolcu ve yük taşımacılığındaki talep gibi konulara bağlıdır. Bu başlıkta havacılığın ülkemizde başlamasından günümüze kadar geçmiş olduğu aşamaları değerlendirilmiştir.

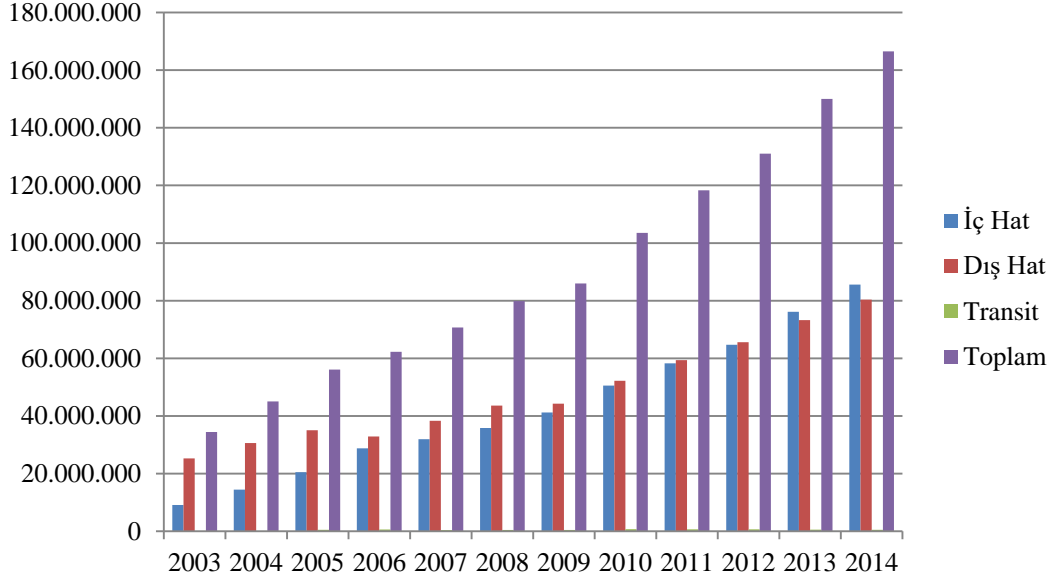
Osmanlı döneminde, Trablusgarp savaşı sırasında İtalya’nın havadan saldırması üzerine 1912’de Atatürk Havalimanı yakınındaki Sefaköy’de oluşturulan bir meydan ve iki hangarlı bir tesiste ilk havacılık faaliyetleri başlamıştır ancak askeri alanla sınırlı kalmıştır (TÜSİAD, 2007: 170).

1993 yılında bugünkü Türk Hava Yolları “Hava Yolları Devlet İşletmesi” adıyla devlet tarafından kurulan ilk ticari havayolu şirketi olmuştur. THY’nın zamanla gelişmesi diğer şirketlerin kurulmasına ortam hazırlamıştır. 1989 yılında THY ve Lufthansa Airlines ortaklığı ile Sunexpress Havayolları kurulmuştur. 1990’da Pegasus Havayolları ardında 1992’de Onur Air kurularak havayolu sektöründe rekabet ortamı yaratılmıştır. 2000’li yıllarda havacılıkta artan taleplere yetişebilmek için özelleştirmelere gidilmiştir. Bu kapsamda 31 Mart 1998’de Yap – İşlet – Devret modeli ile Antalya Havalimanı Dış Hatlar Terminali açılmıştır. 2000

yılında yine aynı modelle Atatürk Havalimanına yapılan yeni dış hatlar terminali 2005 yılında yapılan ilave yatırımlarla toplam 50 milyon yolcuya hizmet vermektedir (UDHB, 2014). Bundan sonraki yıllar içinde sektör, ulaşımdakini payını iyice arttırarak diğer sektörlerden önce tercih edilir olmuştur.

2003'de Türkiye'deki havalimanı sayısı 26 iken 2014 yılında bu sayı 53'e, uçak sayısı 162'den 422'ye ulaşmıştır. 2014 Eylül ayında toplam yolcu sayısı 129 milyona ulaşmıştır. Son 12 yıl içinde dünyada %5 büyüme sağlayan havacılık Türkiye'de ortalama 3 kat büyüyerek %14 civarında büyüme kaydetmiştir (UDHB, 2014). Havacılık sektöründe birçok ülkede kriz yaşanırken, işletmeler küçülme politikaları uygularken Türkiye sektördeki gelişimini sürdürmüştür. Bugün 422 uçak sayısı ile dış hatlarda 237 noktaya uçuş gerçekleşmektedir (SHGM, 2014: 38-41). 2003 – 2014 yıllarında yolcu artışı Şekil 2.2'de gösterilmiştir.

Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) verileri dünyada 2014 yılında havayolu yolcu trafiğindeki artışı 5,9 gösterirken, Türkiye yolcu trafiği yüzde 10,9 artışla 166 milyona ulaşmıştır. Dünya yolcu trafiği 2014 yılında gerçekleşen bu %5,9'luk artışla son on yılın ortalaması olan %5.6'dan daha yüksek bir değere ulaşmıştır. Ülkemiz ise bu değer in çok üzerine çıkmış, sivil havacılığımız küresel yolcu taşımacılığında çok daha büyük pay almaya başlamıştır. Türkiye, havayolu taşımacılığında coğrafi konumu ile önemli bir yere sahiptir ve sürekli artan havayolu trafiği ile önemini göstermektedir (SHGM, 2014: 37).



Şekil 2.2: Yıllar itibariyle Türkiye’de taşınan yolcu sayısı (SHGM. (2014).

2.2 Havayolu İşletmelerinde Organizasyonun Tasarımı

Organizasyon tasarımı, havayolu işletmelerinde uygulanacak stratejilerin belirlenmesinde karara varılması gereken konular arasında yer alan bir faktör olarak, işletme için kaynak dağılımı, faaliyetlerin yerine getirilmesi, iç ve dış bilgilerin

paylaşılması gibi konular açısından önemlidir. Havayolu işletmelerinde genel olarak 4 organizasyon yapısı tipi görülür (Flouris ve Oswalt, 2006: 151-160). Bunlar:

- a) İşlevsel yapı
- b) Çok bölümlü yapı
- c) Matris yapı
- d) Sanal/Ağ yapı

a) İşlevsel yapı: Havayolu işletmelerinde yaygın bir yapı olan bu yapı insan kaynakları, muhasebe, operasyon, satış, pazarlama, gibi işlevsel bölümler bir yöneticiye bağlı olarak işler. Bu yapıda en önemli konu bölümler arasında koordinasyonun sağlanmasıdır.

b) Çok bölümlü yapı: Bu yapı bir işletme altında birbirinden farklı stratejik iş birimlerinin toplanması ile oluşturulur. Benzer stratejik iş birimlerinden meydana gelen yapılarda her stratejik iş birimi, Pazar özellikleri, müşteri durumu, faaliyette bulunulan coğrafi alan bakımından birbirinden ayrılır. Türk Hava Yolları A. O. organizasyon yapısını örnek gösterecek olursak, THY Havayolu, THY Kargo, THY Teknik, ikram kuruluşu olan TURKISH DO&CO, Turkish Ground Services'den oluşan stratejik iş birimlerini kapsar.

c) Matris yapı: Bu yapıyı diğer yapılardan ayıran özellik fonksiyonel yöneticiler ve proje yöneticileri tarafından ikili raporlama ve yetki özelliğine sahip olmasıdır. Matris yapı birden çok projenin gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılır ve esnek bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle takım çalışması gerektiren durumlarda insan gücünü proje altında hızlı bir şekilde toplayabilir. Havayolu işletmelerinde, genellikle bilgi sistemleri ile ilgili çalışmalarda ve yeni ürün ve pazar araştırmalarında kullanılır.

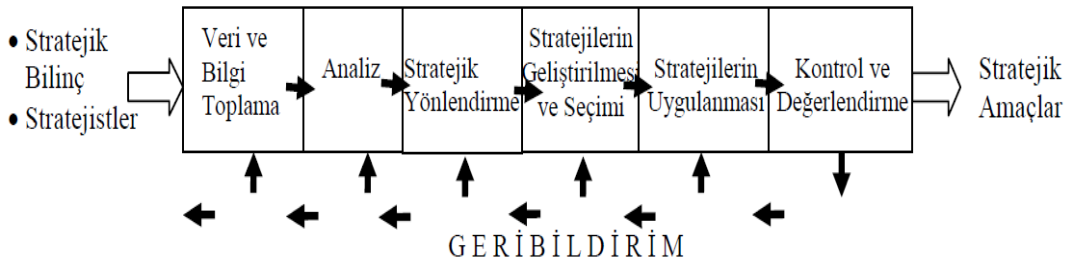
d) Sanal/Ağ yapı: Bu yapı, dış kaynaklar, tedarikçiler ve kullanıcılar tarafından işletme temel işlevlerinin bir ağ şeklinde yönlendirilmesidir. Kullanılan dış kaynakların artması havayolu işletmeleri için sanal havayolu olarak yeni bir kavram yaratır.

2.3 Havayolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için karar alma, bu kararları değerlendirme ve uygulama sanatıdır. Bu durumda stratejik yönetim işletme işlevlerini bir araya toplayarak stratejilerin belirlenmesini, değerlendirilip

uygulanmasını sağlar (Fred, 2005:5). Stratejik yönetim, genel yönetim süreci içerisinde geliştirilir yani bu sürecin bir parçasıdır. Yönetim sürecindeki bir karar alma ve program çözme aşaması gibidir. Stratejik yönetim, İşletmenin uzun vadeli planları ile ilgilenen üst yönetimin alanıdır ve işletmenin ekonomi, işsizlik, enflasyon, demografik özellikler gibi dış çevre faktörlerini kapsar (Dinçer, 2004: 35-39).

Stratejik yönetimde ilk aşama stratejik bilince sahip olmaktır. Ardından stratejiyi oluşturabilmeleri için stratejistlerin olması gerekir. Stratejik yönetim, bilgilerin toplanması, analizi, stratejik yönlendirme, strateji geliştirme, seçme, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşan bir süreçtir (Ülgen ve Mirze, 2007: 32). Bu süreç, Şekil 2.3’de de görülmektedir.



Şekil 2.3: İşletmelerde stratejik yönetim süreci (Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2007).

Diğer işletmelerde olduğu gibi havayolu işletmelerinde de süreç benzer işler. İlk olarak havayolu işletmesinin vizyonu, misyonu, amaçları, amaçlar doğrultusunda stratejileri belirlenir. Havayolu işletmelerinin iç - dış çevre analizleri yapılır. Ardından işletmenin güçlü - zayıf yönleri belirlenir ve çevreden gelebilecek fırsatlar ve tehditler tahmin edilir. En son stratejiler seçilir ve uygulama ve kontrolü yapılır.

2.3.1 Havayolu İşletmelerinde Stratejinin Geliştirilmesi

Strateji geliştirme sürecinin asıl amacı işletmenin rekabet üstünlüğü yakalaması ve bu sayede karlılığa olumlu katkı sağlamasıdır. Bunun için ilk olarak öncelikli hedefler yani misyon belirlenmelidir. Ardından önce işletme temel yetenekleri saptanmalı ve keskinleştirilmelidir. Sonrada işletmenin ürettiği mal ve hizmetin satılmasını sağlayan özellikleri belirlemek için işletmeye has öne çıkan yetenekleri ile faaliyette buldukları pazarın istekleri birbirini karşılayacak duruma getirilir. En son faaliyet gösterilecek pazarda işletmenin konumu belirlenir (Şahin, 2008b: 18-19).

2.3.2 Havayolu İşletmelerinin Sınırları

Havayolu işletmelerinde sınırlar, faaliyetlerin kapsamını belirtir. Sınırlar belirlenirken ilk olarak sektörel ve dikey kapsam kararları ardından yatay kapsam kararları dikkate alınır. Verilen bu kararlar sonucunda sınırlar belirlenir ve havayolu işletmesi nasıl bir işletme yapısına sahip olacağını belirlemiş olur.

2.3.2.1 Sektörel ve dikey kapsam kararı

Bu kararlar işletme kaynaklarının hangi alanda kullanılacağı, temel faaliyetlerin ne ölçüde farklılaştırılacağı gibi sorusuna yanıt aranır. Bu karar üç işletme yapısı içinde değerlendirilir. Bunlardan ilki sadece bir faaliyete odaklanmış işletme yapısı. Burada havayolu işletmeleri, temel faaliyet olan yolcu ve kargo taşımacılığına odaklanmakta diğer ilgili faaliyetleri dış kaynaklardan sağlamaktadırlar. Burada gelinebilecek son nokta sanal havayolu işletmesidir. Bunun içinde tüm faaliyetler dış kaynaklardan sağlanır. İkinci olarak temel faaliyet ile ilgili diğer faaliyetleri de kapsayan işletme yapısı. Bu yapıda havayolu işletmelerinin temel faaliyetlerin yanında ilgili faaliyet gösteren işletmeye bağlı şirketler ve ortaklıklar yer alır. Bu yapıda sadece ilgili işletmelerle değil faaliyet alanı farklı işletme ve kuruluşlarla da işbirlikleri yapılabilir. Bankalar gibi Havayolu işletme faaliyetleri ile ilişkisi olmayan kuruluşlarla yapılan işbirlikleri yatırım amacı ile yapılmaktadır. Üçüncü olarak temel faaliyet ile ilgili diğer faaliyetlerin yer aldığı işletme yapısı. Havayolu işletmeleri, temel faaliyetler ile ilişkili olarak teknik, ikram ve yer hizmetleri konusunda hizmet veren kuruluşları kendi içerisinde veya bağlı ortak bir işletme altında bir araya toplarlar. Bu yapı geriye doğru ve ileriye doğru dikey bütünleşme olarak ikiye ayrılır. Bu hizmetleri sağlayan şirketler başka işletmelere de hizmet sağlıyorsa geriye doğru dikey bütünleşme adını alır. Bilgisayarlı rezervasyon, internet üzerinde bilet satışı ve rezervasyonu sağlayan dağıtım kanalları ile yapılan ortaklıklar ileriye doğru dikey bütünleşmedir (Holloway, 2002: 15-16).

2.3.2.2 Yatay kapsam kararı

Bu kararlar, işletmelerin yatırım yapacağı alanlar, iç tedarik ile sağlanacak faaliyetler, faaliyette bulunulacak coğrafik pazar, her faaliyetin değer zincirine olan katkılarının saptanması ile ilgili kararların alınmasının ardından alınan kararlardır.

Müşteriler aynı anda hizmeti ve coğrafik pazar hizmetlerini almış olurlar (Holloway, 2003: 14-15).

a) Hizmet kapsamı: Hizmet kapsamı yolcu ve kargo taşımacılığında verilen tüm hizmetin farklı pazarlara hitap edebilecek şekilde işletme veya işletmeye bağlı ortaklar tarafından sağlanıyor olması geniş hizmet kapsamını, düşük maliyetli havayolu işletmeleri gibi sadece belirli bir faaliyet anlayışı ile hizmet sağlanması ise niş pazar kapsamı temsil eder.

b) Coğrafik kapsam: Havayolu işletmeleri daha geniş coğrafi kapsama sahip olabilmek için geniş kapsamı ifade eden küresel işbirlikleri gerçekleştirirler. Bazı işletmeler ise kendilerine daha fazla avantaj getirdiğini düşünerek daha küçük coğrafi pazarlara hizmet ederler ve buda niş pazar olarak değerlendirilir. Aslında tüm havayolu şirketleri niş Pazar kapsamında belirli pazarlara hizmet sunar ancak küresel işbirlikleri ile bu kapsamdan çıkıp geniş kapsama ulaşabilmektedirler.

2.3.3 Havayolu İşletmelerinde Rekabet Avantajının Kaynakları

İşletme sınırlarının belirlenmesi ile ilgili kararların alınmasından sonra havayolu işletmesinin faaliyette bulunacağı pazardaki konumu, belirlenen konumu korumak için kullanılacak kaynakları ve bu kaynakların hangi ölçüde kullanılacağına belirlenmesi önemli bir konudur. Bu konular altında strateji için asıl önemli olan konu olan şirketin oluşturacağı, rakiplere göre üstünlük sağlayacak rekabetçi stratejilerin belirlenmesi kararıdır (Holloway, 2003: 16).

Havayolu sektörü rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerden biridir. İşletmelerin bu ortamda faaliyetlerine devam edebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için yenilikçi rekabet stratejileri geliştirip farklılık sağlamaları gerekir. Rekabet, sektörde üretilen/sunulan mal ve hizmetlerin kalitesinde, fiyatlandırılmasında ve sunumunda çeşitlilikleri ortaya koyar. Bu ortamda müşterilerin beklentileri kaliteli mal ve hizmeti uygun fiyata temin etmektir. İşletmelerinde başarılı olabilmeleri için bunu sağlayabilmeleri gerekir.

Rekabet stratejisi; işletmelerin, sektörde faaliyette bulunan kendileri de dahil olacak şekilde tüm işletmelerin asıl odak noktası olan müşterilere rakiplerinden fazla avantaj sunmaları, bunları kullanabilmeleri ve devamlılığını getirebilmeleridir (Holloway, 2002: 24). İşletmenin sektör ortalamasından fazla kar elde etmesini ve bunu devamlı kılabilmesini sağlayan her şey rekabetçi avantaj sağlar. Havayolu

sektörü ağ yapısına dayanır ve şehir çiftlerinin varlığı ve belirlenmesi rekabetçi üstünlük sağlamada yeterli olmaz. Bu nedenle rekabet avantajı net bir şekilde anlaşılmalı ve proaktif olarak yönetilmelidir (Holloway, 2003: 16).

Havayolu işletmeleri için rekabet avantajının kaynakları, Pazar payı ve üretim ekonomisi, stratejik konumlandırma, ülkesel faktörler, yenilikçilik ve organizasyonel kaynaklar olmak üzere beş alt başlık altında incelenebilir (Holloway, 2002: 24).

2.3.3.1 Pazar payı ve üretim ekonomisi

Üretim ekonomisinde, birçok sektörde işletmeler, rakiplerinden önce pazar payı elde etmek ve ölçek ekonomisinin ve öğrenme eğrisinin yarattığı düşük birim maliyetten avantaj sağlarlarken havayolu işletmelerinde durum böyle değildir. Havayolu işletmeleri açısından pazardaki payında önemli olan konulardan biri yüksek frekanstır. Yüksek frekansa sahip olmak hem müşterilere zaman açısından rahatlık sunar hem de işletmeyi, dağıtım kanallarında daha çok görünür kılar buda müşteri tercihi açısından avantaj sağlar (Holloway, 2002: 25).

2.3.3.2 Stratejik konumlandırma

Stratejik konumlandırma, piyasa yapısı, işletme yönetimi ve performans gibi konulara dayanır ve işletmeden çok sektörde rekabette bulunan rakiplerin analizi yapılır. Burada piyasa yapısı, rakip işletmelerin büyüklükleri, maliyetlerin yapıları, faaliyet konularına yoğunlaşma dereceleri, pazara giriş şartları, talep – fiyat esnekliği gibi değişkenler analizdir. Yönetim, rakiplere göre belirlenen ürün, fiyat ve reklam seçenekleridir. Performanstan kasıt ise sadece Pazar payı ve elde edilen kazanç değil bunların yanında karlılık, teknoloji alanındaki gelişmeler, istihdam gibi konuları içerir (Holloway, 2003: 18).

Michael Porter'ın geliştirdiği Şekil 2.4'de de görülen rekabet avantajı kaynakları modelinde işletmelerin rakiplerine göre rekabetçi üstünlük sağlayabilmeleri için maliyet liderliği ya da farklılaşma gibi üstünlüklere sahip olmaları gerektiği gösterilir. İşletmeler, stratejik hedefleri kapsamında ya sektörün tamamına hitap ederler ya da daha fazla kazanım sağlayacakları pazarlar seçerek o pazara odaklanmayı seçerler (Porter, 1985: 12). Bu durumda stratejik kararlar

sektördeki gelişmeler doğrultusunda şekil alır ve bu kararları çevresel faktörlere uyumlaştırmadaki başarı işletmelerin sektördeki performansını gösterir.

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Düşük Maliyet	Farklılaşma
REKABETÇİ KAPSAM	Endüstri Geneli	MALİYET LİDERLİĞİ	FARKLILAŞMA
	Belirli Pazar Bölümü	ODAKLILIK	

Şekil 2.4: Porter'ın rekabet avantajı kaynakları (Porter, M.E. 1985).

2.3.3.3 Ülkesel çevre faktörleri

Rekabet avantajları etkileyen önemli unsurlardan biri işletmenin bulunduğu ülkede yaşanan çeşitli değişkenlerdir. Bunlar; Yenilikçilik konusundaki baskılar, faktör piyasaları, devletin yarattığı politikalar, kültür farklılıkları, pazarın yapısı gibi değişkenlerdir (Holloway, 2002: 28-29). Bu değişkenlere kısaca değinecek olursak:

1. Yenilik baskısı: Havayolu işletmeleri rekabet zorlukları, kaynak kullanımı, yönetimdekilerin düşünceleri sonucunda oluşan yenilikçi baskılara maruz kalırlar ve bu baskılar ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir.

2. Faktör piyasaları: Sermaye, emek gibi havayolu işletmesinin girdilerini belirleyen ve bu girdilerin niteliğini ve tabiatını etkileyen çevresel koşullardır.

3. Devlet politikaları: Devlet desteği havayolu işletmeleri açısından önemlidir. Devlet tarafından diğer devletlerle yapılan ikili ve çok taraflı anlaşmalar ile serbestleşme konusunda alınan kararlar işletmelerin rekabetçi konumunu etkilemektedir.

4. Kültür farklılıkları: Ülkelerin kültürel özellikleri havayolu işletmelerinin stratejik kararlarını etkilemektedir. Küresel alanda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin fırsatların ve tehditlerin belirlenmesinde diğer işletmelere göre ağır hareket etmelerinin nedenleri arasında ülkelerin kültürel yapıları yer alır.

5. Pazarın yapısı: Çevresel faktörler ve ülkenin paydaşları stratejik yatırım kararlarında bazı durumlarda etkili olabilir. Küresel sektörlerde bile işletmeler stratejik kararlarını alırken kurumsal çevre etkisinde kalırlar.

2.3.3.4 Yenilikçi yaklaşımlar

Havayolu işletmeleri için rekabet avantajı sağlamanın önemli araçlarından biri yenilikçilik. Yenilikçilik, sadece işletme bazlı yaklaşmaz sektördeki tüm rakipleri analiz eder ve kaynaklara bağlı rekabete önemli katkı sağlar (Holloway, 2002: 29).

Yenilikçilik tek başına işletme için yeterli olmayan büyük sorunları çözmeye, rekabet avantajı sağlama gibi katkıları olması gereken bir yaklaşımdır ve profesyonel bir yolla güçlendirilmelidir. Havayolu işletmelerinde yenilikçilik, yeni iş modelleri geliştirme, özel müşteri grupları belirleme ve modern teknolojiye sahip olma yolu ile gerçekleştirilir (Franke, 2007: 25-30).

a) Yeni iş modelleri geliştirme: Yeni iş modelleri, yeni oluşan pazarlarda faaliyete başlayan işletmelerle, düşük maliyetli işletmelerle rekabet için gereklidir. Havayolu işletmeleri kısa ve uzun vadedeki talepleri karşılamak ve yoğun rekabetin üstesinden gelebilmek için yeni iş modellerine ihtiyaç duyarlar.

b) Müşteri gruplandırma: Müşteri gruplandırmada havayolu işletmelerinin izleyebileceği üç farklı strateji vardır. İlk olarak dünyanın önde gelen markaları gibi üstün hizmet kalitesine sahip olmak, ikinci olarak düşük maliyetli havayolu işletmesi yapısını benimsemek, son olarak ağ taşıyıcı bir rol üstlenmek. Düşük maliyet ve üstün hizmeti sağlamak işletmede köklü değişikliklere neden olacağından ağ taşıyıcı bir yapıya geçmek havayolu işletmeleri için daha kolay olacaktır. Bu modeli uygulayan Qantas gibi başarılı işletmeler, yolcuları havayolu seçimlerine ve hangi hizmet karşılığında bedel ödemeye razı olduklarına göre başarılı bir şekilde gruplandırır ve gruplara özel hizmetler belirleyerek her grup için alt markalar geliştirirler. Daha az emekle fazla kar elde etmenin yollarından ilki müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çözümler yaratmaktır. Müşterilerin beklentilerini iyi şekilde saptamak markalaşmayı sağlar ve kar olasılığını artırır.

c) Modern teknoloji: Yenilik yaratmada önemli bir unsur olan modern teknoloji havayolu işletmeleri açısından farklılık doğurur. Havayolu işletmeleri için takip edilmesi ve geliştirilmesi gereken yeni nesil uçak modelleri, dağıtım sistemleri ve bilgi teknolojisi sistemleri olmak üzere üç önemli teknolojik yenilik vardır.

Havayolu işletmeleri için geliştirilmesi çok önemli olan bu üç yenilik müşterilere daha hızlı ve kaliteli hizmet sunmayı, yeni uçak modellerinin kullanımı ile yakıt tasarrufu, geliştirilen daha büyük uçaklarla güvenliğin ve konforun sağlanması hedeflenir. Bunların yanında daha küçük çaplı ancak rakiplere göre farklılık yaratacak teknolojiler de işletmelere kazandırılmalı ve geliştirilmelidir.

2.3.3.5 Organizasyonel kaynaklar

Havayolu işletmelerinin kaynakları insan gücü gibi somut ve ağ yapısı, kültür gibi somut olmayan kaynaklardır. Bu kaynaklar işletmenin kendisine aittir ve başka işletmelere devredilemez. Rekabet avantajının kaynak tabanlı teori, işletme kaynaklarının ayırt edici yanlarına bağlı daha fazla kazanç sağlayıp sağlayamamasını inceler. Bu durumda işletmelerin başarısı işletmenin var olan stratejik kaynaklarına ve bu kaynakları etkin bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Kaynağa dayalı yaklaşım, stratejik konumlandırma yaklaşımı gibi sektör genelini değil işletmeyi analiz ederek rekabet avantajını sağlamayı amaçlar (Holloway, 2002: 31-32).

2.3.4 Havayolu İşletmelerinin Dış ve İç Çevre Faktörleri

Strateji, iç ve dış faktörlerden etkilenen bir örgüt davranışıdır. İşletmenin etkilendiği iç faktörler işletmenin kontrol altında tutabildiği finansal, pazar ve faaliyet performansı gibi işletme yeteneklerini kapsar. Dış faktörler ise ekonomi, hammadde fiyatları, beklenmedik afetler gibi durumları kapsar. Havayolu sektörü dış faktörlerden en fazla etkilenen sektörlerdendir ve bu faktörler havayolu işletmeleri için önemli olan fırsatları ve tehditleri doğurur (Flouris ve Oswalt, 2006:1-2).

Havayolu işletmelerinin yoğun rekabet yaşanan pazarlardaki rekabetçi güçlerini artırabilmeleri için kolay taklit edilemeyen stratejik üstünlüklerini ortaya koymaları gerekir. Bu üstünlüklerin belirlenebilmesi için dış faktörlerin ve bu faktörlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditlerin doğru analizi, iç faktörlerin ise rekabeti destekleyecek ve artıracak şekilde dizayn edilmesi gerekir.

2.3.4.1 Havayolu işletmelerinin dış çevre faktörleri

İşletmelerin kontrol altında tutamayacağı ama işletmeleri önemli ölçüde etkileyen ekonomik dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler, doğal afetler, toplum

kültürü, rakipler gibi faktörlerdir. Dış faktörlerde meydana gelecek değişimler işletmeyi önemli ölçüde etkiler ve işletmeler için önemli olan fırsat ve tehditleri doğurur. Bu başlıkla havayolu işletmelerinin uzak ve yakın dış çevresine değinilmiştir.

a) Uzak dış çevre: Uzak dış çevre; ekonomi, enflasyon, toplum kültürü, yasalar, teknoloji gibi faktörleri içerir. İşletmenin geleceğe hazır olabilmesi yöneticilerin için bu faktörleri yakından takip etmeleri gerekir. Bu faktörler arasında ekonomik dış çevre tüm işletmelerde olduğu gibi havayolu işletmelerinde de oldukça önemlidir. Havayolu işletmelerinin, bu faktörü çok iyi takip etmeleri gerekir çünkü harcanabilir gelirin değişimi bu sektör üzerinde çok fazladır. Uzak dış çevre faktörlerinden demografik yapı ve sosyal değerler, müşteri davranışları ve kararlarını etkileyen faktörlerdir. Havayolu işletmelerinin strateji ve ürün ve hizmet politikalarını etkileyen bu faktörleri, hitap edilen müşteriye tanıma ve hizmeti satma konusunda analiz etmeleri gerekir. Uzak dış çevre faktörlerinden teknoloji, ileri düzey bilgi sistemleri ve uçakların kullanıldığı havayolu sektöründe önemli bir faktördür. İşsizlik havayolu işletmelerinin insan kaynaklarına yönelik politikalarında, politik güç ve kural ve düzenlemeler ise işletmelerin faaliyette bulunacakları pazarı ve rekabet koşullarını etkileyen faktörlerdir (Flouris ve Oswalt, 2006: 52-55).

b) Yakın dış çevre: Tüm sektörlerde işletmelerin kararlarını etkileyen belirlemiş oldukları rekabet şartları vardır. Bu durumda işletmenin bulunduğu sektör ve rekabet çevresi işletmenin yakın dış çevresini oluşturan faktörlerdir. Yakın dış çevre faktörleri; dağıtım kanalları, alıcılar, işgücü pazarı, rakipler ve tedarikçilerdir (Flouris ve Oswalt, 2006: 55-56).

İşletmeler için rekabetçi stratejiler geliştirmenin en önemli adımı işletmeyi bulunduğu çevre ile bağdaştırmaktır. İşletmelerin rekabet çevresi çok geniştir ve sosyal ve ekonomik faktörlerden çokça etkilenir. İşletmeleri en çok etkileyen çevre faktörleri ise faaliyette buldukları sektör yani yakın dış çevre faktörleridir. Yakın dış çevre faktörleri işletmelerin rekabetçi pozisyonunu, rekabet şartlarını ve olası stratejilerini ortaya koymalarında etkilidir (Porter, 1980). Porter'a göre bir sektördeki rekabet şartları Şekil 2.5'de görüleceği gibi beş güce dayanır.



Şekil 2.5: Porter'ın beş güç faktörü (Porter, M.E. 1980).

Model, işletmelerin yakın dış çevresini tanımada ve rekabete etki eden güçlerin anlaşılmasında ve bu doğrultuda işletmeye uygun stratejiler belirlenmesinde kullanılır. Porter, bu modelle rekabeti belirleyen beş faktörle işletmeye üstünlük sağlayacak rekabeti, pazarda oluşabilecek değişiklikleri ve rakiplerden önce değişimlerden yararlanma yollarını ortaya koymuştur (Shaw, 2011: 85-95).

Havayolu işletmelerinde sürdürülebilir bir rekabet stratejisi geliştirmek için işletme etrafındaki rekabetçi güçler iyi algılanmalıdır. Çünkü havayolu işletmelerinde rekabet oldukça güçlü bir etkiye sahiptir. Havayolu işletmeleri için bu beş model şu şekilde değerlendirilebilir (Sarılğan'dan aktaran Şengür, 2010: 15-16):

a) Mevcut rakipler: Havayolu sektörü gibi rekabet ortamının fazla olduğu sektörlerde genelde karlılık düşüktür. Bundan dolayı rakiplerin rekabet üstünlükleri doğru tahlil edilmeli ve buna göre rekabet stratejileri belirlenmelidir.

b) İkame malların tehdidi: Havayolu sektörü video konferans, hızlı tren, otobüs, deniz yolu ulaşımı gibi ulaşım araçlarının sürekli geliştirilmesi gibi tehditlerle karşı karşıyadır. Bölgesel havayolu taşımacılığı yapan işletmelerde bu tehdit daha fazladır. Bu durum her ne kadar müşterilerin zamanı, maddi durumu, tercihleri gibi faktörlere bağlı olsa dahi işletmeler, faaliyetleri sürdürebilmek için ikame ürünlere karşılık üstünlük sağlayacak rekabet stratejileri belirlemek durumundadırlar.

c) Pazara yeni gireceklerin tehdidi: Havayolu sektörü geliştikçe sektöre katılmak isteyen işletmeler daha az engelle karşılaşmaktadır. Genel olarak karşılaşılan engeller; ölçek ekonomisi, ürün farklılaştırma, marka kimliği, ürün farklılaştırma maliyetleri, sermaye ihtiyacı, maliyet avantajıdır. Pazara yeni girecek işletme için bu faktörler engel olarak görülse dahi iyi değerlendirilmeleri halinde

mevcut firmaları zor durumda bırakabilir. Firmalar daha fazla ürün ve hizmet sundukları halde maliyetleri en aza indirebiliyor, pazara farklı ürünleri sunabiliyor, kökleşmiş markalara karşı güçlü durabilen bir marka kimliği oluşturabiliyorlarsa pazardaki işletmeler için ciddi bir tehdit oluştururlar.

d) Müşterilerin gücü: Müşteriler, havayolu işletmelerinin tüm faaliyet kararlarında etkili olan en önemli etkidir. Üretilen ürün ve hizmette; müşteri talepleri, beklentileri, önerileri, şikayetleri, müşterinin sahip olduğu kültür, harcama gücü gibi konular şekil verir. Sektör geliştikçe müşterilerin tercih seçenekleri artmakta ve beklentileri de bu oranda değişmektedir.

e) Tedarikçilerin gücü: Tedarikçi sayısının az olması ve kaynakların önemli bir bölümüne hakim olmalarını ifade eder. Havayolu sektöründe uçak üretici firmalar olan Boing, Airbus, rezervasyon sistemini büyük ölçüde karşılayan Amadeus, Sabre, Galileo, Worlspan gibi dağıtım kanalları örnek gösterilebilir. Bunların dışında havayolu hizmeti için çok büyük önemi olan havalimanları ve hava trafik kontrol hizmetleri de önemli tedarikçilerdir.

2.3.4.2 Havayolu işletmeleri iç çevre faktörleri

İşletmelerin iç çevresi, işletme yöneticileri, çalışanları ve ortaklarından oluşur. Ortaklar, işletmenin başarılı bir şekilde faaliyet göstermeleri için koydukları sermaye oranında kar elde etmek isterler. İşletme çalışanları ve yöneticileri ise organizasyon tasarımı belirlenen ölçüde yetenek ve çalışmalarını ortaya koyarak bunlara karşılık ücret almaktadır (Şahin, 2008a: 98-99).

İşletmenin iç çevre faktörleri, kontrol edebildiği tüm faktörler yani işletmenin faaliyetleri olarak görülebilir. İç çevre analizi ile kaynakların nasıl etkili kullanılacağı, işletme maliyetleri, rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlama gibi konular daha iyi anlaşılır. İç çevre analizi ile şu sorular cevaplanabilir (Flouris ve Oswalt, 2006: 79):

- a) İşletmenin temel yetenekleri nasıl başarı getirir?
- b) İşletme için önemli müşteriler kimdir ve bunlar nasıl korunur?
- c) Rakiplerden farklılaşma nasıl sağlanır?
- d) İşletmenin temel yeteneklerine odaklanması için iş tasarımı nasıl olmalı?
- e) Hangi yeteneklerin daha da geliştirilmesi gerekir?

Michael Porter'ın geliştirdiği 'Değer Zinciri Analizi' i evre analizinin yapılmasında kullanılan araçlardan birisidir. Değer Zinciri Analizi, işletmenin faaliyet ve iş süreçlerini analiz ederek bunlar arasında uyum ve sinerji oluşturan değer yaratma sürecidir (şahin, 2008c: 191).

İşletme tüm faaliyetlerini, temel faaliyetler ve destek faaliyetler olarak gruplandırabilir. Bu gruplandırma faaliyetlerin değer yaratmaya olan katkılarına göre yapılır. Buradaki değerden kasıt müşteri değeridir ve bu değer fiyat ile ölçülür. Yaratılan değerin rakiplerden daha üstün olması gerekir bunu sağlayabilmek için rakiplerin ürettiği mal ve hizmetten daha kaliteli ürün ve/veya hizmet üretilmeli ve maliyet daha etkili kontrol edilmelidir (Eren, 2005: 22-23).

Değer süreçleri ayrı ayrı birer bütünü oluştururlar. En son tüm süreçler organizasyonel bir yapıda birbirine bağlanarak toplam değerini oluştururlar ve toplam değerin ayrı ayrı değerlerden büyük olması ile sinerji yaratılmış olur (şahin, 2008c: 191-192).

Havayolu işletmeleri, bir yandan karlılıklarını arttırmak diğer yandan rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için iyi bir maliyet kontrolü, üretilen ürün ve hizmet kalitesini arttırma ve bunları farklılaştırma konusunda çabalamalıdır. Değer zinciri analizi, işletme için asıl değer olan müşteri değerini ve işletme arasında önemli bir bağlantı kurmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HAVA YOLLARI ORGANİZASYON YAPISI VE STRATEJİLERİ

3.1 Amaç

Çalışmada ilk olarak THY'nın yönetimine ilişkin bilgiler aktarılmıştır. Ardından firmanın içinde bulunduğu sektördeki konumunu belirlemek adına Pazar Güçleri Analizi ve SWOT Analizi oluşturulmuştur. Son olarak sektörde üstünlük sağlamak adına belirlenmiş olan stratejileri sıralanmıştır. Bu çalışmada amaç, rekabet üstünlüğü elde etmek adına şirketin uyguladığı stratejilerin önemi ele alınarak, geliştirilmesi gereken durumların ortaya konulabilmesi, eksik bulunan konularda çözüm önerilerinin sunulmasıdır. Ayrıca konuyla ilgili faydalanılabilecek çalışmalara çok rastlanamamasından dolayı yapılacak ilgili çalışmalara yol gösterici olması alt amaç olarak belirlenmiştir.

3.2 Yöntem

Tezin hazırlanması sürecinde, konuyla ilgili kaynakların kısıtlı olduğunu belirterek çalışmamda, sektörün içinde bulunduğu duruma ilişkin Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (UDHB) raporları, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Raporları, Türk Hava Yolları (THY) yıllık ve yönetim kurulu raporları, sektöre ilişkin raporlar, makaleler, kitaplar ve internet siteleri incelenmiştir. Bütün bu veriler aracılığı ile yapılan Pazar Güçleri Analizi ve SWOT analizi sonucunda THY'nin rekabet üstünlüğü sağlamak adına uyguladığı stratejileri yer almaktadır.

3.3 THY Tarihçe

Türk Havayolları Anonim Ortaklığı 20 Mayıs 1933'de 'Hava Yolları Devlet İşletmesi'adı ile Milli Savunma Bakanlığı tarafından 5 uçak ve 24 çalışanı ile

kuruldu. 1936 yılında filosuna yeni uçaklar katarak uçak sayısını 8'e yükseltti. 1938 yılında 'Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü' adıyla Ulaştırma Bakanlığına bağlandı. 1946 yılında 'Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü, Devlet Havayolları İşletmesi Genel Müdürlüğü' adını aldı ve yolcu sayısını 37 bine kadar çıkardı. 12 Şubat 1947 Tarihinde Atina'ya giderek ilk yurtdışı uçuşunu gerçekleştirdi. 21 Mayıs 1955 Tarihinde ismi değişerek 'Türk Hava Yolları' oldu. 1 Mart 1956 Tarihinde 60 Milyon TL sermaye ile Anonim ortaklığı kuruldu. 1962 yılına gelindiğinde filodaki uçak sayısı 34'e yükseltilmişti ve yurtdışında birçok noktaya uçuş gerçekleştiriliyordu. 18 Ağustos 1967 Tarihinde ilk jet motorlu yolcu uçağı filoya katıldı. Yine 1967 yılında petrol ofisi ile anlaşarak yakıt ihtiyacı buradan temin edilmeye başlandı. 1968 Yılında bir tane daha jet motorlu uçak filoya eklendi ve sermaye 200 Milyon TL'ye ulaştı. 1972 Yılında ise bu miktar iki katı artırılarak 400 Milyon TL'ye ulaştı. 4 Aralık 1974 Tarihinde %50 ortaklık ile Kıbrıs Türk Hava Havayolları kuruldu. 1983 yılına gelindiğinde 3 kıtada 30 uçak ve 5.775 personeli ile faaliyet gösteren bir havayolu şirketi oldu. 1985 yılında filosunu daha da genişleterek Atlantik ötesi ve Uzakdoğu uçuşlarına başladı. 1988'de New York'a sefer düzenleyerek uçulan kıta sayısını 4'de çıkarmış oldu. 1989 yılında Lufthansa Havayolu ile birlikte aynı pay oranı ile SunExpress Havayolu kuruldu. 1992 yılında 55'i dış hat olmak üzere uçuş noktası 69'a çıkarıldı ve ikram gibi uçak içi hizmetler geliştirilmeye başlandı. 1969 yılında sermayesi 50 Trilyona ulaştı. 30 Mart 1998 Tarihinde 'The Qualiflyer Group' adıyla Tarihinde beş önemli havayolu şirketi ile işbirliği gerçekleştirdi. 2000 yılında özel yolcu programı olan Miles&Smiles başlatıldı. 2003 yılında elektronik bilet ve online check – in uygulamaları başlatıldı. 28 Kasım 2005 Tarihinde THY'ye bağlı Havacılık Bakım Onarım ve Modifikasyon merkezi, Teknik A.Ş. Ve Eğitim A.Ş. Kurulması kararı alındı. 2006 yılında filodaki uçak sayısı 100'e ulaştı. Aynı yıl ikram firması olan DO&CO A.Ş. ile ortaklık kuruldu. Bu ortaklık 2010 yılında ekonomi sınıfında ikram konusunda dünyanın bir numarası olarak seçilmesini sağladı. 23 Mayıs 2006 da daha önce kararı alınmış şirketlerde THY Teknik A.Ş. hissesinin tamamı THY'ya ait olacak şekilde kuruldu. 4 Ağustos 2006 Tarihinde küresel havayolu ittifakı olan Star Alliance üyesi olmaya karar verdi. 9 Aralık 2006'da ise mutabakat imzalandı 2008 yılında katılım tamamlandı (THY, turkishairlines.com, 2015).

Bu ortaklıkları ile THY hem dünya genelinde tanınır bir marka olabilmiş hem de 1.000'den fazla noktaya uçuş gerçekleştirebilmiştir. 23 Nisan 2008 Tarihinde kurulan Anadolujet ile iç hatlarda daha aktif olmayı planlamıştır. 1 Ocak 2010 Tarihinde yer hizmeti kuruluşu olan Havaş ile THY'nin yer hizmetlerini sağlayacak olan Turkish Ground Services kurulmuştur (Gökırmak, 2014:8). THY 2014 Yılında 108 ülkede 264 noktaya uçuş gerçekleştirmiştir (THY, 2014b: 12).

3.4 Vizyon, Misyon ve Değerler

Vizyon, bir örgütün geleceğini resmeder, gelecekte ulaşmak istediği durumu ifade eder. Vizyon; açık, anlaşılır, iddialı, çalışanların katılımını sağlayan, değerlere önem veren ve organizasyon içi faaliyetlere rehberlik ederek başarıya ulaşır. THY gibi uluslararası şirketlerin önemle üzerinde durması ve belirlenmesi gereken faktörlerdir. Bu bölümde THY'nin kendine amaç edindiği vizyon ve değerlerine değinilmiştir.

a) Vizyon

1. Rakiplerine göre ortalamanın üstünde büyümeyi devamlı kılma
2. Kaza kırım gibi olumsuzlukları sıfırlama
3. Örnek olunacak bir hizmet kalitesine sahip olma
4. Birim maliyet konusunda düşük maliyetli satıcılara yakınlık
5. Satış ve dağıtım giderlerini ortalamanın altında tutmak
6. Sadık müşterilere sahip olma
7. İşletmeye değer katacak personellere sahip olmak
8. Star Alliance üyelerine iş yaratma ve bu durumdan iş yaratan ticari girişimcilik
9. Paydaşların yararına yönetim ilkeleri benimseyen bir şirket olmak (THY, turkishairlines.com, 2015).

b) Misyon

Türkiye'nin milli havayolu şirketi olarak, havacılık için önemli olan; emniyet, güvenlik, farklı ürün çeşitleri, üstün hizmet kalitesi ve rakiplere göre rekabetçi üstünlüğü sağlayarak Avrupa'nın öncü ve en çok tercih edilen şirketi olmak. Türkiye'de ve dünyada önemli bir yeri olan THY, stratejilerini belirlerken belirlemiş olduğu misyonunu hep göz önünde bulundurmaktadır (THY, turkishairlines.com, 2015).

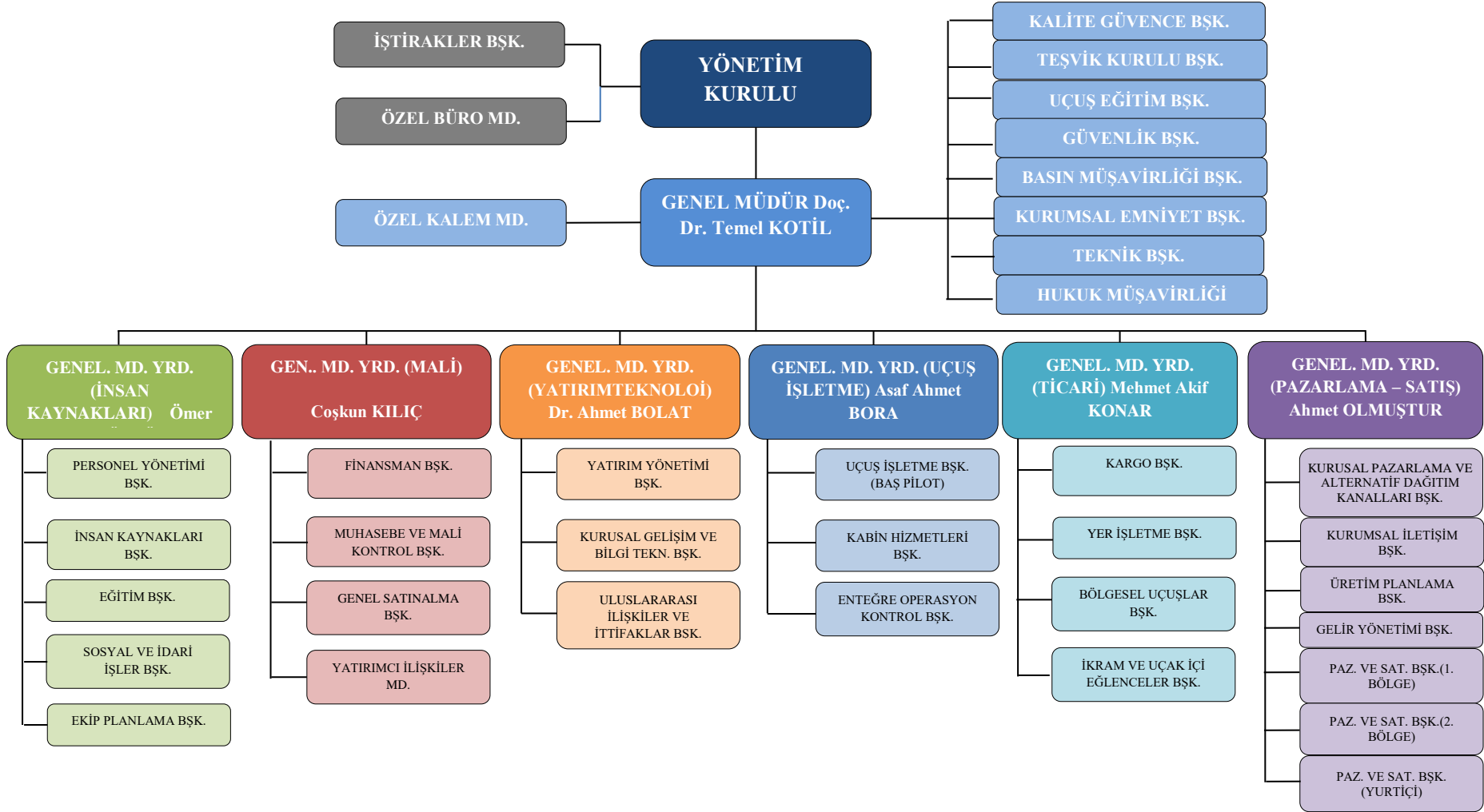
c) Temel Değerler

Şirketi rakiplerinden farklılaştırarak, sektörde rekabet üstünlüğü yaratan şirketin temel değerleri şöyle sıralanabilir (THY, turkishairlines.com, 2015);

1. Dürüst olma ve adil yaklaşım
2. Müşteri tatmini doğrultusunda hareket etme
3. Bireye saygı
4. Yenilikçi yaklaşımlar
5. Ekip ruhu ile işleri yürütme
6. Lider olmak ve bunu korumak
7. Verimliliğin sağlanması
8. Gizliliğin korunması

3.5 THY Organizasyon Yapısı

Genel Müdürlük ve merkezi üniteler İstanbul Atatürk Havalimanı çevresinde toplanmışlardır. 31.03.2015 itibarıyla Türk Hava Yolları'nın organizasyon yapısı Şekil 3.1'de yer almaktadır (THY, 2015a:9).



Şekil 3.1: Türk Hava Yolları organizasyon yapısı (THY, 2015a).

3.5.1 Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve Oluşumu

Yönetim kurulu aldığı stratejik kararlarla ve tedbirli risk yönetimi anlayışı ile risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak ortaklığın uzun vadeli menfaatlerini gözetmekte ve idare ve temsil etmektedir. Yönetim Kurulu; Ortaklığın stratejik hedeflerini tanımlamakta, ihtiyaç duyacağı işgücü ile finansal kaynaklarını belirlemekte ve yönetimin performansını denetlemektedir. Yönetim Kurulu, Genel Kurul tarafından seçilen 9 üyeden oluşur. Yönetim Kurulunun dokuz üyesinden sekizinin A grubu hissedarların kendi aralarında yaptıkları seçimden en çok oy alan adaylardan ve bir üyesinin de C grubu hissedarın göstereceği adaydan seçilmesi zorunludur. Yönetim Kurulu'nun C grubu hisseyi temsil eden üyesi ile birlikte en az altı üyesinin Türk vatandaşı olması zorunludur. Yönetim Kurulu Üyelerinin görev süresi Ana Sözleşmemizin 10. Maddesine göre 2 (iki) yıldır. Genel Kurul, Yönetim Kurulu Üyelerini görev süreleri dolmadan görevden alabilir. Görev süreleri dolan Yönetim Kurulu Üyeleri yeniden seçilebilir. Ortaklığın Yönetim Kurulu'nda üç kişi İcra Komitesi'nde görev almakta olup, diğer altı üye icrada görev almamaktadır. İcracı olmayan Yönetim Kurulu Üyelerinin üçü SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde tanımlanan şekilde Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almaktadır. Havacılık sektörünün dinamik yapısı gereğince Yönetim Kurulu ve icra komitesi başkanın aynı kişi olması yeknesaklık sağlanması bakımından daha uygun olacağından Ortaklığın Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu Başkanı aynı kişidir, Genel Müdür Yönetim Kurulu Başkanı değildir. Ortaklıkta hiç kimse tek başına sınırsız karar verme yetkisine sahip değildir. Yönetim Kurulu'nda bayan üye oranı ile ilgili belirlenen bir hedef bulunmamakla birlikte, 2014 yılı itibariyle Ortaklık Yönetim Kurulu'nun bir bayan üyesi bulunmaktadır (THY, 2014b: 81).

3.5.2 Yönetim Kurulu'nda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir şekilde yerine getirmesini teminen, Yönetim Kurulu bünyesinde TTK ve SPK mevzuatı çerçevesinde aşağıdaki komiteler oluşturulmuştur. 2014 yılında ayrıca Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturulmamış olup, Kurumsal Yönetim Komitesinin bu görevleri de yerine getirmesi benimsenmiştir. 2014 yılı Nisan ayında

Riskin Erken Saptanması Komitesi oluşturularak görev ve çalışma esasları belirlenmiştir. Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin hangi üyelere oluşacağı, Yönetim Kurulu tarafından belirlenerek kamuya açıklanmıştır. Komitelerin görev alanları ve çalışma esasları da Yönetim Kurulu'nca belirlenmiştir. Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken her türlü kaynak ve destek Yönetim Kurulu tarafından sağlanmaktadır (THY, 2014b: 83).

6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu kapsamında Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 4.5.3 ve 4.5.4 numaralı ilkeleri uyarınca Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin başkanlarının, bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri arasında seçilmesi, denetimden sorumlu komitelerin tüm üyelerinin bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olması ve icra başkanı/genel müdürün komitelerde görev almaması gerekmektedir (THY, 2014b: 83).

3.5.2.1 Türk Hava Yolları A.O. kurumsal yönetim komitesi

Doğrudan Yönetim Kurulu'na bağlı olarak çalışan Kurumsal Yönetim Komitesi, Ortaklığın uluslararası ölçekte kabul görmüş Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumu; Yönetim Kurulu Üyeleri ve üst düzey yöneticilerin belirlenmesi, ücret, ödül ve performans değerlemesi ile kariyer planlaması; yatırımcı ilişkileri ve kamuyu aydınlatma konularında çalışmalar yapmak suretiyle Yönetim Kurulu'na destek verir ve yardımcı olur. Kurumsal Yönetim Komitesi, Ortaklığın performansını artırıcı yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinde, Ortaklığın oluşturduğu ve oluşturacağı sistem ve süreçleri gözden geçirir, değerlendirir, önerilerde bulunur ve yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözetir (THY, 2014b: 83).

3.5.2.2 Türk Hava Yolları A.O. denetimden sorumlu komite

Doğrudan Yönetim Kurulu'na bağlı olarak çalışan Denetimden Sorumlu Komite, Şirket uygulamalarının ulusal ve uluslararası yasalara ve mevzuata uygunluğunu sağlamak, iş süreçlerini denetim yoluyla iyileştirmek ve bilginin şeffaflığını sağlamak amacıyla yapılacak olan çalışmaları koordine etmek suretiyle Yönetim Kurulu'na yardımcı olur. Denetimden Sorumlu Komite, her türlü iç ve

bağımsız dış denetimin yeterli ve şeffaf bir biçimde yapılması için gerekli tüm tedbirlerin alınmasından ve Sermaye Piyasası Mevzuatı ile verilen görevlerin yürütülmesinden sorumludur. Denetimden Sorumlu Komite üyeleri Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinden seçilmiştir ve çeyreklik finansal sonuçlarının açıklanması öncesinde toplanmaktadır. Denetimden sorumlu komite üyeleri denetim/ muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübeye sahiptir (THY, 2014b: 84).

3.5.2.3 Türk Hava Yolları A.O. riskin erken saptanması komitesi

Riskin Erken Saptanması Komitesi, 2014 yılının Nisan ayında Yönetim Kurulu tarafından oluşturulmuş ve yetkilendirilmiştir. Komite, en az iki üyeden oluşur ve Komite başkanı bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri arasından seçilir. Riskin Erken Saptanması Komitesi;

a) Ortaklığın varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi ile ilgili çalışmalar yapar.

b) Risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kere gözden geçirir.

Komite tüm çalışmalarını yazılı hale getirir, kaydını tutar ve her iki ayda bir durum değerlendirmesi, tavsiye ve önerilerini içeren bir rapor hazırlayarak Yönetim Kurulu'na sunar (THY, 2014b: 84).

3.5.3 Risk Yönetim ve İç Kontrol Mekanizması

3.5.3.1 Risk yönetim mekanizması

Rekabetin yüksek olduğu havacılık sektöründeki potansiyel risklerin kontrol altına alınması ve sürdürülebilir büyümenin sağlanması açısından Ortaklığın etkin bir risk yönetimi stratejisine sahip olması büyük önem arz etmektedir. Ortaklık bünyesinde özellikle akaryakıt ve karbon emisyonu fiyatı, faiz oranları, nakit akışı ve döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalar ile karşı taraf riskinin minimum seviyelere indirilerek olası şoklara karşı makul derecede güvence sağlanması amacıyla Finansal Risk Yönetimi Müdürlüğü'nün koordinasyonunda Genel Müdür (Mali) Yardımcısının başkanlığını yaptığı, Finansman Başkanı, Muhasebe Başkanı, Finansal Risk Yönetimi Müdürü, Hazine Müdürü, Genel Finansman Müdürü, Bütçe Müdürü, Mali Kontrol Müdürü, Mali Analiz Müdürü ve Akaryakıt Müdürü'nden oluşan

Hazine ve Risk Yönetimi Komisyonu kurulmuş olup, Komisyon Ortaklığın Finansal Risk Yönetimi stratejisini tesis ederek, Ortaklığın maruz kaldığı/kalabileceği Finansal Risklerin Yönetimine ilişkin gerekli çalışmaları yürütmektedir. Bu bağlamda, öncelikli olarak Ortaklığın maruz kaldığı Finansal Riskler arasında akaryakıt fiyatı ile ilgili riskten korunma işlemlerine 2009 yılı Haziran ayı itibarıyla başlanmış, edinilen piyasa tecrübesi dâhilinde yıllar itibarıyla kullanılan enstrüman sayısı artırılmıştır ve sürekli gelişen dinamik bir strateji dâhilinde riskten korunma işlemlerine devam edilmektedir (THY, 2014b: 84).

Ortaklığın faaliyet alanı dikkate alındığında, ciddi bir risk unsuru olduğu öngörülen döviz kuru dalgalanmalarının da etkisinin en aza indirgenmesi ve döviz kurları bazında planlanan ve gerçekleşen gelir ve gider arasında oluşması muhtemel farklardan doğacak risklerin kontrol altında tutulması amacıyla, mevcut nakde ait portföyün değerlendirilmesi hususu da dikkate alınarak döviz kurları için öncelikle doğal risk yönetimini esas alan aktif bir döviz kuru politikası uygulanmaktadır. Bunun yanı sıra 2013 yılı Haziran ayında işlemlerine başlanan strateji ile döviz kurlarında yaşanabilecek olası ters hareketler sonucunda oluşabilecek söz konusu finansal riskin türev işlemler kullanılarak minimize edilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, aylık periyotta güncellenen şirketin ileriye dönük nakit akım tahmin çalışması neticesinde EUR, ABD doları ve TRY para birimleri bazında her ay için oluşması öngörülen pozisyonların tespit edilmesini takiben; söz konusu pozisyonların belirli bir kısmı için gelecek 24 aylık dönemde sabit ve tek bir kurdan EUR satılarak ABD doları ve TRY alınmasını sağlamak amacıyla forward kontratlar kullanılarak tedricen finansal riskten korunma işlemleri gerçekleştirilmektedir (THY, 2014b: 84-85).

Ortaklık, içinde bulunduğu sektör ve faaliyetlerinin doğası gereği, faiz oranlarındaki değişimlere bağlı olan finansal risklerden etkilenebilmektedir. Ortaklık, faiz oranı risk yönetimi çalışmaları çerçevesinde; faiz oranı piyasasının izlenmesi ve analiz edilmesi, borçluluk yapısının hazırlanması, faiz oranı değişimlerine karşı duyarlılık ve ağırlıklı ortalama vade analizleri yapılması ile faizden kaynaklanan olası maliyet değişimlerinin takip edilmesi uygulamalarını düzenli olarak sürdürmektedir. Söz konusu faiz riskini yönetmek adına; borç portföyünün bir kısmı için kredi faiz oranlarının kredi vadesi boyunca belirli oranlarda tamamen sabitlenmesini veya belirli faiz seviyeleri (bant) arasında kalmasını temin ederek

riskten korunma işlemleri gerçekleştirilmektedir. Bunun yanı sıra, Karbon Emisyon Ticaret Sistemi uygulaması kapsamında Ortaklığın karbon emisyon yükümlülüğü belirlenmiş ve karbon emisyon riskinden korunmaya yönelik strateji oluşturularak ilgili işlemler yürütülmektedir (THY, 2014b: 84-85).

3.5.3.2 İç kontrol mekanizması

Ortaklık bünyesinde Ortaklığın faaliyetlerini, kurumsal yönetim, risk ve kontrol süreçlerinin etkinliğini sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla denetlemek, bu süreçlerin verimli ve etkin çalışması konularında danışmanlık ve güvence hizmeti vermek; görüş ve önerilerde bulunmak üzere Teftiş Kurulu Başkanlığı bulunmaktadır. Teftiş Kurulu Başkanlığı bu itibarla (THY, 2014b: 85);

1. Ortaklık faaliyetlerinin mevzuata, Ortaklık iç düzenlemelerine, sözleşmelere, belirlenmiş strateji, politika ve hedeflere uygun yürütülmesi,
2. İyi yönetim, iç kontrol ve risk süreçlerinin etkin yönetimi,
3. Ortaklık kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması,
4. Verilerin güvenilir, tutarlı ve güncel olması,
5. Birim ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi,
6. Ortaklık hizmetlerinin, müşteri memnuniyetini en üst düzeyde sağlayacak niteliğe yükseltilmesi,
7. Denetimler sırasında edinilen bilgilerin kurumun gerekli alanlarına etkili bir şekilde iletilmesi,
8. Birimler arasında uyum ve koordinasyon sağlanması,
9. Kurum gelirlerinde ve varlıklarında kayba yol açabilecek hata, hile ve suistimallerin tespit edilip tedbir alınması konularında üst yönetime raporlama yaparak önerilerde bulunur ve raporlardaki bulgu ve önerilerin yerine getirilip getirilmediğinin takibini yapar.

3.6 THY'nın Uyguladığı Stratejiler

İşletmeler için rekabetçi stratejiler geliştirmenin en önemli adımı işletmeyi bulunduğu çevre ile bağdaştırmaktır. İşletmelerin rekabet çevresi çok geniştir ve sosyal ve ekonomik faktörlerden çokça etkilenir. İşletmeleri en çok etkileyen çevre faktörleri ise faaliyette buldukları sektör yani yakın dış çevre faktörleridir. Yakın

dış çevre faktörleri işletmelerin rekabetçi pozisyonunu, rekabet şartlarını ve olası stratejilerini ortaya koymalarında etkilidir. Bir sektördeki rekabet şartları tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, sektöre yeni girecek firmalar, sektördeki rakipler ve ikame ürünlerdir (Porter, 1980).

THY sahip olduğu güçlü yönleri ile sektördeki fırsatları avantaja çevirme konusunda etkin bir strateji izleyerek sektördeki lider konumunu sağlamlaştırma hedefine ulaşmaya çalışmaktadır. Bu nedenle uzun, orta ve kısa vadeli stratejik planlarını, sektörde yaşanan gelişmelere, sektördeki rekabet durumuna ve sahip olduğu güçlü yönlerine göre belirlemektedir (THY, 2011: 21).

Bu başlıkta THY A.O.'nın stratejilerini belirlerken dikkate aldığı iç ve dış çevre faktörleri belirlenmiştir. Bu faktörler, literatür taraması yapılarak Porter'ın Pazar Güçleri Analizi ve Swot Analizi ile belirlenmiştir.

3.6.1 THY Pazar Güçleri (Porter) Analizi

THY Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı olarak iç ve dış hatlarda topla – dağıt hat yapısı ile müşterilerine kaliteli hizmet sunan havayolu şirkettir. Bu şirkette diğer tüm işletmeler gibi çevresel faktörlerden çok rahat etkilenebilen bir şirkettir. Bu başlıkta Porter analizi ile THY'nin etkilendiği çevresel faktörler incelenmiştir.

a) Tedarikçilerin pazarlık gücü: Havayolu işletmeleri bakım – onarım, ikram, ekipman, temizlik gibi konularda dışarıdan ürün ve hizmet alırlar. İşletmeler tedarikçi belirleme konusunda birçok noktayı düşünmek durumunda kalırlar. Bunlar; tedarikçilerin sayısı, üretimdeki konumları, talepleri karşılamadaki başarıları gibi konulardır.

THY'nin faaliyetlerini yürütmesine katkı sağlayan tedarikçiler arasında;

1. Boeing – Airbus gibi uçak üreticileri
2. HAVAİŞ Sendikası
3. Ortaklığı olan ikram kuruluşu TURKISH DO&CO
4. Yakıt sağlayan Petrol Ofisi
5. Havaalanı işletmeleri
6. THY'ye ait olan bakım – onarım şirketi THY TECNIC A.Ş.
7. Yer hizmeti sağlayan şirketler (TGS, HAVAŞ, ÇELEBİ)
8. Anlaşma yapılan oteller

Sektörde, uçak üreticisi olarak sadece Airbus ve Boeing şirketlerinin olması THY için talep dönemlerinde fiyat ve teslim tarihleri ile ilgili konularda bu şirketlere tabi kalmak durumunda bırakmakta. Havaalanı işletmeleri operasyonların dakikliği konusunda önemli bir konuma sahiptir. Havayolu işletmeleri için yolcuların uçuş işlemlerinin tamamlanması, check-in işlemler, uçağa taşınmaları, bagajların kontrolü gibi konuların zamanında yapılması önemlidir. THY'nin en çok faaliyette bulunduğu ve merkez durumunda olan Atatürk Havalimanı TAV işletmecisi tarafından işletilmektedir. Geçmiş yıllarda kontuarların konumu, satış ofisleri, işaretlemeler gibi konularda sıkıntılar yaşanmış olsada şuanda başarılı bir şekilde yürümektedir. THY bu konularda etkinliği arttırmak ve dakiklik konusunda avantaj sağlamak adına Turkish Ground Servisi (TGS)'i kurarak yer hizmetlerini bu şirketle yürütmekte ve bu sayede maliyetlerinde önemli düşüşler sağlamakta. THY yoğunluğu daha az olan havaalanlarında ise bu hizmetlerini Havaş ve Çelebi gibi diğer yer hizmet kuruluşlarından temin etmekte. Çeşitli meteorolojik ya da teknik nedenlerle uçuşların iptal olması durumunda otellerde yer olmaması durumuna karşılık anlaşmalar, iş birlikleri yapılarak bu durum ortadan kaldırılabilir ve bu şekilde hizmet kalitesi artırılmış olur (Gökırmak, 2014: 9-10).

b) Müşterilerin pazarlık gücü: Havayolu işletmelerinde müşteri pazarlık gücü, satılan ürün ve/veya hizmetin üretilen ürün ve/veya hizmete oranıdır. Sektör geliştikçe ve müşteri tercih hakları attıkça bu oran işletmeler için önemini daha da arttırmıştır. Sektördeki farklı seçenekler, müşterilerin sektörle ilgili bilgi seviyeleri, ürün ve hizmetin müşteri algısındaki faydası gibi konular müşterilerin pazarlık güçlerinde etkili olmaktadır. Havayolu işletmeleri için satın alma gücü yüksek müşteriler önemlidir. Ancak bu müşteriler çalışacakları havayolu seçerken stratejik davranırlar. Havayolu işletmeleri de bu nedenlerle müşteri odaklı faaliyet göstermek, bazı pazarlara daha fazla odaklanmak gibi politikalar geliştirerek müşteri kazanabilir. THY'nin sektörde satın alma gücünün yüksek olduğu müşterileri;

1. Seyahat acenteleri
2. İş amaçlı seyahat eden büyük firmalar
3. Kamu kurumları
4. Turistik yolcular
5. Uçak kiralayan şirketler
6. Türk Silahlı Kuvvetleri

7. Diyanet İşleri Başkanlığı

8. Kargo ve Posta şirketleri (PTT, MNG, Yurtiçi Kargo, Aras Kargo)

Müşterilerin sektör üzerinde küçümsenmeyecek bir satın alma potansiyeli vardır. 11 Eylül 2011 Tarihinde yaşanan terör saldırı ile sektöre olan talep önemli ölçüde azalmıştır. Havayolu işletme sayısında önemli bir düşüş olmamasına karşın taşınan yolcu sayısında ciddi düşüşler yaşanmıştır. Müşteriler, işletmelerin kapasiteden az talepleri olduğundan bilet fiyatlarında baskılar yaparak ciddi oranlarda indirim sağlamışlardır. Diyanet İşleri Başkanlığı, Türk Silahlı Kuvvetler ve büyük acenteler bunlara örnektir (Gökırmak, 2014: 10-11).

c) Sektöre yeni girecek firmalar: Havayolu sektörü geliştikçe sektöre katılmak isteyen işletmeler daha az engelle karşılaşmaktadır. Genel olarak karşılaşılan engeller; ölçek ekonomisi, ürün farklılaştırma, marka kimliği, ürün farklılaştırma maliyetleri, sermaye ihtiyacı, maliyet avantajıdır. Pazara yeni girecek işletme için bu faktörler engel olarak görülse de iyi değerlendirilmeleri halinde mevcut firmaları zor durumda bırakabilir. Firmalar daha fazla ürün ve hizmet sundukları halde maliyetleri en aza indirebiliyor, pazara farklı ürünleri sunabiliyor, kökleşmiş markalara karşı güçlü durabilen bir marka kimliği oluşturabiliyorlarsa pazardaki işletmeler için ciddi bir tehdit oluştururlar. Sektöre yeni girebilecek ve THY'ye rakip olabilecek firmalar arasında yabancı havayolu şirketleri, bölgesel taşımacılık yapacak olan yeni işletmeler ve kargo firması olarak faaliyet gösteren firmaların yolcu taşımacılığı yapmak isteyen işletmelerdir. Bölgesel havayolu taşımacılığı yapan şirketler uzun hat pazarlarına girmek isteseler dahi başarılı olamazlar. Küresel pazarda bu durumda başarılı olabilen sadece iki şirket bulunmaktadır. Biri tanesi Jet Blue diğeri ise Virgin Havayollarıdır. Türkiye'de ise THY'na karşı Pegasus, Atlasjet ve Onur Air bazı hatlarda rakip olabilmeyi başarmışlardır (Gökırmak, 2014: 11).

d) İkame hizmetlerin tehditleri: Havayolu işletmeleri açısından özellikle kısa mesafeli yolculuklarda bir tehdit niteliğinde olan ikame ürünler, uzun mesafelerde nerdeyse yok denebilir. 500 km'den uzak mesafelerde zaman, maliyet, hız, verimlilik gibi konularda havayolu avantajlı olmaktadır. Yolcuların tercih edebilecekleri alternatif yollar; karayolu, sürekli geliştirilen ve ciddi bir tehdit olan demiryolu, denizyolu, video konferans ve internet erişimi gibi yollardır. 2012 yılında hizmete başlayan Ankara-Eskişehir ve Ankara-Konya arasındaki hızlı tren ulaşım süresini azalttığından bu pazarlarda havayolu ulaşımına olan talep azalmaktadır. Karayolu

ulaşımı araçları ise günden güne geliştirilmektedir. Son zamanlarda yolcu otobüslerinin 2+1 koltuk, koltuk arkalarında ekran, ücretsiz internet erişimin, priz kullanımı gibi teknolojilerle dizayn edilmeleri özellikle kısa mesafeli yolculuklarda daha fazla tercih sebebi olmaktadır. Uzun ve kısa mesafeli yolculukları etkileyecek önemli ikamelerden biri video konferans ve internet erişimidir. Şirketler bu kaynakları kullanarak maliyetleri azaltmakta ve verimliliği arttırarak zaman kaybını önlemektedirler. Bu durumda sektördeki tüm işletmeleri olduğu gibi THY içinde büyük bir sorun olarak görülmektedir (Gökırmak, 2014: 11-12).

e) Sektördeki rakipler: Sektördeki rekabet sektör geliştikçe artmaktadır. Özellikle Düşük maliyetli havayolu işletmeleri ile geleneksel havayolu işletmeleri arasında yaşanan bu rekabet fiyat ile ilgilidir. Türkiye’de bu konuda THY’nin en önemli rakibi Pegasus Havayollarıdır. Dünyada ise Lufthansa, Qatar Airways, Emirates, United Airlines gibi önemli firmalarla rekabet içerisindedir (Gökırmak, 2014: 12-13).

Rekabetçi üstünlük sağlamak için; ürün ve hizmeti düşük maliyetle üretmek, farklılaştırılmış ve kaliteli hizmet sunmak ve büyük bir pazarda güçlü olmak şeklinde üç yol vardır. Bu yöntemleri THY’ye uyumlaştıracak olursak; düşük işçi maliyetleri diğer küresel işletmelere karşı avantaj sağlamıştır. İkram konusunda kaliteden ödün vermemesi 2010 yılında ekonomi sınıfında dünyanın en iyisi ünvanını getirmiştir. İran, Afrika ve Bağımsız Devletler Topluluğu Ülkelerinde bazı noktalara hizmet sunan çok az sayıda havayolu işletmelerinden biri olması yine rakiplerine karşı avantaj sağlamıştır (Gökırmak, 2014: 12-13).

3.6.2 THY Swot Analizi

THY için belirlenmiş SWOT Analizi Tablo 3.1’de sıralanmıştır.

Tablo 3.1: THY SWOT analizi (Gökırmak, H. (2014).

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<ul style="list-style-type: none">a) Türkiye’nin coğrafi konumub) Bayrak taşıyıcı şirket olmasıc) Genç filo yapısına sahip olmasıd) Geniş bir dağıtım ağına sahip olmasıe) Güçlü finansman yapısıf) Artan pazar payına sahip olmasıg) İç pazarda güçlü olmasıh) Rakiplerine göre maliyet avantajıi) İştirakler ve yan kuruluşlara sahip olması	<ul style="list-style-type: none">a) Hükümet müdahalesinin fazla olmasıb) Müşteri odaklı bir kültüre sahip olmamasıc) Çok farklı tiplerden oluşan bir filo yapısına sahip olmasıd) Çalışanların tatminsizliğie) Geçmişte yaşanan kaza – kırım sayısının fazla olması
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none">a) Yurtdışında uçuş ağının daha da genişletilebilir olmasıb) Kargo taşımacılığının gelişme potansiyelic) Henüz karşılanmamış müşteri beklentilerid) Artan turizm potansiyelie) Devletin ulaşım altyapısına desteğif) İştirak gelirlerinin büyüme potansiyelig) Hükümetin dış politikaları ile destekleniyor olması	<ul style="list-style-type: none">a) Uluslararası ve iç pazarda rekabetin artmasıb) Sektörde yaşanan altyapı problemleric) Büyük şehirler arasında yüksek hızlı tren seferlerinin artmasıd) Yakıt maliyetlerinin artması ve istikrarsız olmasıe) HAVAIŞ Sendikası ile ilişkilerin güçlü olmaması

a) Güçlü yönleri

1) Türkiye’nin coğrafi konumu:

Türkiye, havacılık trafiğinin %66’ı gibi büyük bir çoğunluğunu paylaşan Asya – Avrupa koridorunda önemli bir konumdadır. THY Türkiye’nin bu konumundan yararlanarak İstanbul’u bir hub noktası olarak değerlendirmektedir (THY, 2010).

2) Bayrak taşıyıcı şirket olması:

THY, Türkiye’de bayrak taşıyıcı şirket konumundadır. Bu durum uluslararası taşımacılıkta devlet tarafından bazı ayrıcalıkları beraberinde getirir. Havacılık hakları paylaşımı yapılırken şirkete öncelik ve çeşitli imtiyazlar tanınmaktadır (Gökırmak, 2014: 16).

3) Genç filo yapısına sahip olması:

THY A. O. 4 adet A340-300, 26 adet A330-300, 19 adet A330-200, 54 adet A321-200, 29 adet A320-200, 14 adet A319-132/100, 22 adet B777-300ER, 92 adet B737-800, 7 adet B737-700, 3 adet A310 CARGO, 7 adet A330-200F CARGO, 15 adet B737-900ER, 6 adet Embraer E190 olmak üzere 298 adet uçağa sahiptir (THY, turkishairlines.com, 2015).

4) Geniş bir dağıtım ağına sahip olması:

THY 110 ayrı ülkede 228 dış hat noktasına, 48 iç hat noktasına uçuş gerçekleştirerek rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktadır. THY, bu hatların %76'sına günde en az bir defa uçuş gerçekleştirmektedir (THY, 2015c).

5) Güçlü finansman yapısı:

30 Haziran 2015 tarihi itibari ile ortaklığa ait sermaye tutarı 5.000.000.000 (beş milyar) Türk Lirası olarak açıklanmıştır (THY, 2015b: 6).

6) Artan pazar payına sahip olması:

THY 2014 yılında 54,7 milyon yolcu sayısına ulaşmıştır. Bu rakamla geçen yıla oranla iç hatlarda %13,2 lik dış hatlarda ise %13,3 lük bir artış yakalamıştır. Böylece THY pazar payını %14,6'ya çıkarmış ve Avrupa'nın en çok yolcu taşıyan 2. Havayolu şirketi olmuştur (THY, 2014b:1). 2010 ve 2014 yılları arasındaki toplam trafik gelişimi Tablo 3.2'de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.2: Toplam trafik sonuçları (THY, 2014).

Toplam Trafik Sonuçları	2014	2013	2012	2011	2010
Ücretli Yolcu (000)	54.675	48.268	39.045	32.649	29.119
Arzedilen Koltuk-Km (milyon)	135.330	116.433	69.124	81.193	65.100
Ücretli Yolcu- Km (milyon)	106.787	91.997	74.410	58.934	47.950
Yolcu Doluluk Oranı (%)	78,9	79,0	77,4	72,6	73,7
Uçulan Nokta	264	245	219	196	174
Konma sayısı	422.521	377.400	308.384	270.618	245.226
Uçulan Km (000)	792.438	690.572	542.339	419.113	358.370
Kargo (ton)	641.757	546.822	454.293	375.042	302.983
Posta (ton)	25.987	18.569	16.570	12.796	10.973
Fazla Bagaj (ton)	7.925	6.231	3.683	4.170	3.629
Arzedilen Ton-Km (milyon)	22.011	17.520	14.288	11.926	9.036
Ücretli Ton-Km (milyon)	13.402	11.570	9.425	7.467	5.894
Genel Doluluk Oranı	60,9	66,0	66,0	62,6	65,2

A) İç pazarda güçlü olması

İç pazarda rekabet stratejisini hizmet kalitesi ve güven duygusu olarak belirleyen THY, iç pazardaki düşük maliyetli rakiplerinin yüksek kar getiren noktalara uçuş gerçekleştirmesi, fiyat üzerinden rekabet etmeleri gibi faktörler nedeni ile iç pazarda daha etkin konumdadır (Gökırmak, 2014: 17).

b) Rakiplerine göre maliyet avantajı

Dünyanın en büyük pazarlarının transfer noktası olan İstanbul, uçuş sürelerinin kısalmasını ve değişik filoları kullanabilme esnekliği açısından uygun bir konumdadır. Önemli rakiplerin merkezi konumundaki Doha, Dubai gibi noktalara göre maliyet avantajı sağlayacak daha kısa mesafede bağlantı verebilme ve dar gövde filo kullanabilme gibi konularda üstünlük sağlamaktadır (Gökırmak, 2014: 16).

c) İştirakler ve yan kuruluşlara sahip olması

THY sektördeki başarısını arttırmak için iştirakleşmenin ve işbirliklerinin faydalarını dikkate almaktadır. Küresel alanda en iyi olabilmek için tek olmanın yeterli olmayacağı bilincinde olan şirket sahip olduğu iştirakleri ile sektöre servis sağlayıcı pozisyonundadır. Şirket, teknik, yer hizmetleri, ikram gibi alanlarda etkin olan iştiraklerinin yanısıra yeni fırsatları da değerlendirmektedir (THY, 2011: 23). THY'nın rekabet riskini azaltacak ve rakiplerin pazara girişini zorlaştıracak iştirakleri ve yan kuruluşları şu şekilde sıralanabilir (THY, 2014b: 22-27):

- 1) THY Teknik A.Ş.
- 2) Türk Hava Yolları Havacılık Ağır Bakım Onarım Merkezi A.Ş. (HABOM)
- 3) Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. (Sun Express)
- 4) THY OPET Havacılık Yakıtları A.Ş.
- 5) TGS Yer Hizmetleri A.Ş.
- 6) THY Do&Co İkram Hizmetleri A.Ş.
- 7) Pratt&Whitney THY Teknik Uçak Motoru Bakım Merkezi Ltd. Şti.
- 8) Goodrich THY Teknik Servis Merkezi Ltd. Şti
- 9) TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.
- 10) Uçak Koltuk Üretim San. ve Tic. A.Ş.
- 11) Turkbine Teknik Gaz Türbinleri Bakım Onarım A.Ş.
- 12) THY Aydın Çıldır Havalimanı İşletme A.Ş.
- 13) Vergi İade Aracılık A.Ş.

b) Zayıf Yönler

1) Hükümet müdahalesinin fazla olması:

Devlet, siyasi, sosyal, güvenlik gibi kaygı duyduğu bazı konularda sektöre müdahale edebilmektedir. Bu müdahale işletmelere yönetici atama, uçakların istenilen üreticilerden temin edilmesi, belirli noktalara uçulmasını zorunlu kılma, iç ve dış pazarda rekabetin kontrolünü sağlama, fiyat belirleme olabilmektedir. THY’nda bu tarzda devlet müdahalesine maruz kalmaktadır (Gökırmak, 2014: 19).

2) Müşteri odaklı bir kültüre sahip olmaması:

THY genel olarak operasyon odaklı bir kültürü sürdürmektedir. Bu duruma örnek olarak uçuşlar planlanırken müşterilere uygun saatlerden çok uçakların daha fazla kullanımını sağlayacak şekilde planlaması gösterilebilir (Gökırmak, 2014: 20).

3) Çok farklı tiplerden oluşan bir filo yapısına sahip olması:

THY A. O. 4 adet A340-300, 26 adet A330-300, 19 adet A330-200, 54 adet A321-200, 29 adet A320-200, 14 adet A319-132/100, 22 adet B777-300ER, 92 adet B737-800, 7 adet B737-700, 3 adet A310 CARGO, 7 adet A330-200F CARGO, 15 adet B737-900ER, 6 adet Embraer E190 olmak üzere çok çeşitli bir filoya sahiptir (THY, turkishairlines.com, 2015). Bu çeşitliliğin azaltılması ile bakım, onarım maliyetleri ve personelin eğitim ve planlama maliyetleri düşürülebilir (Gökırmak, 2014: 20).

4) Çalışanların tatminsizliği:

Şirkette siyasi ekiye sahip insan kaynakları yönetimi sonucu çalışanların tatminsizliği söz konusudur (Gökırmak, 2014: 22). Ayrıca HAVAİŞ Sendikasına bağlı çalışanların geçmiş yıllarda iş bırakma eylemleri yapmış olmaları da bu duruma örnek gösterilebilir.

5) Geçmişte yaşanan kaza – kırım sayısının fazla olması:

THY’nin kuruluşundan itibaren 15 kazası bulunmaktadır. Bu kazalardan 14’ü ölümcül olarak gerçekleşmiştir. Bu kazalar arasından en çok dikkat çekenini ise 346 kişinin hayatını kaybetmesi ile sonuçlanan 1974 yılında Fransa’da meydana gelen kazadır. Bu kaza en fazla ölümün olduğu ikinci kaza olarak dünya sıralamasına girmiştir (Gökırmak, 2014: 22).

c) Fırsatlar

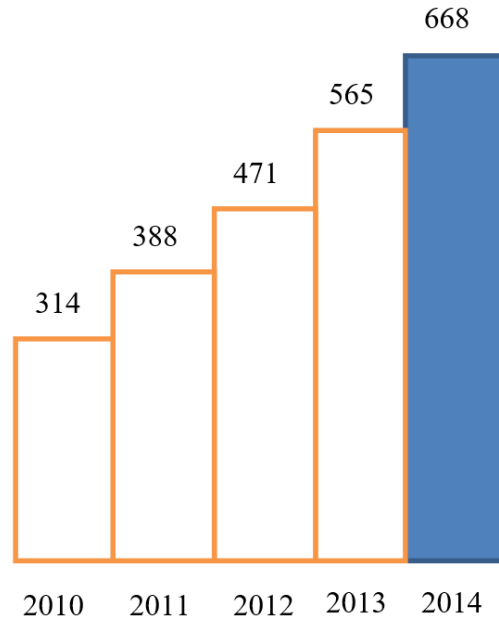
1) Yurtdışında uçuş ağının daha da genişletilebilir olması:

Ülkemizde 2003 yılından 2014 yılına kadar 373 tane ikili anlaşmaya imza atmıştır bu sayede yurtdışı uçuş ağını 108 ülkede 237 noktaya çıkarmıştır. Yapılacak yeni anlaşmalar daha fazla ülkeye daha fazla uçuşun önünü açmaktadır (SHGM, 2014: 49).

2) Kargo taşımacılığının gelişme potansiyeli:

Türkiye kargo taşımacılığı için uygun bir konuma sahiptir ancak ihraç edilen ürünler havayolu ile taşınmaya uygun değildir. Lojistik master planının geliştirilmesi ile havayolu ile kargo taşıma potansiyeli artırılabilir (TOBB, 2014:104). Turkish Cargo dünyanın en hızlı büyüyen markalarından biri olarak bir önceki yıla göre 2014 yılında %18,1 artış göstererek taşınan kargo miktarını 668 bin tona çıkarmıştır. Turkish Cargo'nun 2010 – 2014 yılları arasındaki kargo gelişimi Şekil 3.2'de görüldüğü gibidir.

KARGO + POSTA GELİŞİMİ (BİN TON)



Şekil 3.2: Kargo, posta gelişimi (THY, 2014).

3) Henüz karşılanmamış müşteri beklentileri:

Havacılık sektörü geliştikçe şirketler hizmet kalitelerini arttırarak, sundukları hizmetleri çeşitlendirerek rekabet avantajı sağlamaya çalışsalar dahi, Türkiye nüfusunun henüz beş milyonu havayolu ile ulaşım gerçekleştirmiştir. Geri kalan

nüfus ile yurtdışından Türkiye'ye gelmemiş yolculardan oluşan, değerlendirilmesi gereken büyük bir potansiyel vardır (Gökırmak, 2014: 24).

4) Artan turizm potansiyeli:

Türkiye'de turizmde en çok kullanılan ulaşım türü havayoludur. Bu nedenle ülke turizmde yaşanan uluslararası organizasyonlar, vizelerin kaldırılması gibi turizm açısından olumlu tüm gelişmeler havayolu işletmeleri içinde olumlu olacaktır (TOBB, 2014: 104).

5) Devletin ulaşım altyapısına desteği.

Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı 2023 hedefleri doğrultusunda ülkenin ekonomik ve kültürel gelişimi için faaliyetlerine devam etmektedir. 2023 hedefleri arasında havacılık alanında en büyük örnek İstanbul'da yapımı süren 3. Havalimanıdır. Bu proje ile ülkenin dünyadaki konumu güçlenerek ileriye taşınacaktır (UDHB, 2015).

6) İştirak gelirlerinin büyüme potansiyelleri:

THY iştirakleri ile öncü olma yolunda küresel marka kimliğini güçlendirmektedir. THY iştirakleri ile maliyetlerini düşürürken aynı zamanda verimliliğini arttırarak rekabetçi gücünü arttırmaktadır. Ayrıca iştirakler diğer şirketlere de hizmet vererek kar merkezine getirilmişlerdir (THY, 2014b: 22).

7) Hükümetin dış politikaları ile destekleniyor olması:

Türkiye'nin dış politika vizyonları arasında başta sınır komşuları olacak şekilde diğer ülkelere vize uygulamasını kaldırmak yer almaktadır. Bu şekilde ülkeler arasındaki etkileşimi, yatırımları ve işbirliklerini arttırmak hedeflenmektedir. THY yeni pazarlar için bir köprü görevi görmektedir ve bu sayede yolcu ve kargo potansiyelini arttırmaktadır. Ayrıca hükümet Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün diğer ülkelerle yürüttüğü ikili görüşmelere destek vermektedir (Gökırmak, 2014: 25).

d) Tehditler

1) Uluslararası ve iç pazarda rekabetin artması:

Uluslararası pazarda Lufthansa gibi rakipler temel faaliyetleri yanında ilgili faaliyetleri gerçekleştirecek olan alt şirketleri kurarak etkinliklerini arttırmaları ve uçuş ağlarını genişletmeleri, Emirates, Qatar Airways gibi güçlü rakipler ise yatırımlarını güçlendirerek büyümeye devam etmeleri dış pazarda rekabeti arttırıcı niteliktedir. Bunların yanısıra düşük maliyetli taşıyıcıların sayısının artmasıyla da rekabet artmaktadır (Gökırmak, 2014: 22).

İç pazarda, ülkemizde 13 havayolu işletmesi yolcu ve kargo taşımacılığı yaparak faaliyet göstermektedir. Havayolu işletmelerinin uçak sayıları da yıllara göre artış göstermektedir. Ülkemizde 2013 yılında uçak sayısı 385 iken 2014 yılında %9,61 oranında artış yaşanarak bu sayı 422'ye çıkmıştır. Bu uçakların 21 tanesi kargo uçağı olarak kullanılmaktadır. Ülkemizdeki havayolu işletmelerinin geçen yıla göre uçak sayılarındaki değişim Tablo 3.3'de görüldüğü gibidir (SHGM, 2014: 30).

Tablo 3.3: Havayolu şirketleri uçak sayıları/yıllar (SHGM, 2014).

HAVAYOLU ŞİRKETLERİ	2013	2014
THY A. O.	197	231
ONUR AIR TAŞIMACILIK A. Ş.	23	21
ATLASJET HAVACILIK A. Ş.	16	18
PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A. Ş.	42	46
GÜNEŞ EXPRES HAVACILIK A. Ş.	53	53
SIK-AY HAVA TAŞIMACILI A.Ş.	0	0
MNG HAVAYOLLARI VE TAŞ. A.Ş.	9	7
ULS HAVAYOLLARI KARGO TAŞ. A. Ş.	5	3
HÜRKUŞ HAVAYOLU TAŞ. A. Ş.	8	8
TURİSTİK HAVA TAŞIMACILIK A. Ş.	8	10
SAGA HAVA TAŞIMACILIK A. Ş.	0	0
IHYİZMİR HAVAYOLLARI A. Ş.	5	6
ACT HAVAYOLLARI A. Ş.	8	4
TAILWIND HAVAYOLLARI A. Ş.	5	7
BORAJET HAV. TAŞ. UÇAK BAK.	6	8
TOPLAM	385	422

2) Sektörde yaşanan altyapı problemleri:

Türkiye'de havacılık sektörü büyümeye devam etmektedir. Ancak bu büyüme ülke genelinde eşit olarak gerçekleşmemektedir. İstanbul'daki havalimanları ile yüksek ticari potansiyele sahip bazı havalimanları hava trafiğinde daha büyük paya sahiptirler ve büyümeye devam etmektedirler. Bu durumda havalimanlarında kapasite problemleri yaşanmaktadır. Ayrıca İstanbul havalimanı önemli bir kargo merkezi durumundadır. Ancak pistlerin aynı anda bağımsız kullanımı, yeterli büyüklükte park alanı gibi unsurlara sahip değildir (TOBB, 2014: 93).

3) Büyük şehirler arasında hızlı trenin seferlerinin artması:

YHT 13 Mart 2009 tarihinde Ankara – Eskişehir hattında faaliyete başlamıştır. Ardından 24 Ağustos 2011 tarihinde Ankara – Konya hattı açılmıştır. 24 Mart 2013 tarihinde Eskişehir – Konya, 27 Temmuz 2014 Ankara – İstanbul, 18 Aralık 2014 tarihinde İstanbul – Konya hatlarının faaliyete başlaması üzerine YHT işletmeciliği 1.213 km’lik hatta sahip olmuştur (TCDD, 2015: 22).

4) Yakıt maliyetlerinin artması ve istikrarsız olması:

Petrol fiyatlarında yaşanan değişimler jet yakıtı fiyatlarına da etki etmektedir. Son yıllarda üreticiler artan yakıt talebini karşılamakta güçlük yaşamaktadırlar. Talebin artması, Ortadoğu ve Kuzey Afrika gibi petrol kaynağının üçte birini barındıran bölgelerde yaşanan siyasi olaylar ham petrol ve benzin fiyatlarında artışa neden olmuştur. Bu durum jet yakıtı fiyatlarında da dalgalanmalara yol açmıştır (Gökırmak, 2014: 23). THY’nin 2012 – 2014 yılları arasındaki akaryakıt maliyetine dair değişimler Tablo 3.4’de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.4: Akaryakıt maliyet analizi (THY, 2014a).

	2012	2013	2014
Akaryakıt Gideri (Milyon USD)	2.886	3.441	3.844
Akaryakıt Tüketimi (Yon)	2.688.232	3.260.373	3.801.388
Ortalama Birim Maliyet (USD/Ton)	1.074	1.055	1.011
Birim Maliyetteki Ortalama Değişim (%)	%2	%2	%4
Faaliyet Giderleri İçindeki Akaryakıt Payı (%)	%38	%37	%37

5) HAVAIŞ Sendikası ile ilişkilerin güçlü olmaması

THY çalışanlarının büyük bir çoğunluğu HAVAIŞ sendikasına üyedir. THY için tehdit olmasına rağmen şirket sendikaya üyeliği teşvik etmektedir. 16 Haziran 2006 tarihinde sendikaya üye çok sayıda uçuş personeli işe gelmeyince birçok uçuş iptal edilmiştir. 2007 yılında grev kararı alınmış ancak hükümet tarafından engellenmiştir. Sendikanın istekleri kabul edilmiş ve çalışanlara zam yapılmıştır. Bu durum kamuoyunda şirket itibarının zedelenmesine sebep olmuştur (Gökırmak, 2014: 23-24).

3.6.3 THY'nın Rekabet Stratejileri

Türk Hava Yolları gün geçtikçe artan tercih edilme oranıyla sürekli büyürken, sahip olduğu güçlü yönleri ile sektördeki mevcut fırsatları avantaja dönüştürme noktasında etkin bir strateji izlemektedir. Türk Hava Yolları, küresel pazarda lider havayolları arasındaki konumunu sağlamlaştırma hedefine emin adımlarla ilerlemektedir (THY, 2012: 27). Bu bağlamda THY; stratejilerini sektördeki gelişmeleri, rekabet durumunu, güçlü yanlarını dikkate alarak belirlemektedir. Uzun, orta ve kısa vadede stratejik planlarını hazırlayan THY, iş süreçlerini var olan strateji haritasındaki aksiyon planına göre yönlendirmektedir (THY, 2011: 21).

Güçlü yönleri ile müşteri odaklı küresel marka olma yolunda THY; coğrafi konum avantajı, krize karşı aldığı tedbirler ve maliyet azaltıcı politikalar, düşük operasyon maliyetine karşılık yüksek hizmet kalitesi, müşteri memnuniyetine verdiği önem, başarılı işbirlikçi çalışmaları, güçlü network yapısı ve organik büyüme stratejileri ile son yıllarda büyük atılım göstermiştir (THY, 2012: 28).

a) Coğrafi konumu etkili kullanmak:

Dünyanın en büyük pazarları olan Avrupa-Orta Doğu, Avrupa-Uzakdoğu ve Asya, Avrupa-Afrika, Amerika-Orta Doğu hattında yer alan İstanbul'un transfer noktası olması, uçuş sürelerinin kısalmasını ve değişik kapasitedeki farklı filoların kullanılmasını mümkün kılmaktadır. İstanbul'un coğrafi konumu diğer potansiyel transfer noktaları ile kıyaslandığında daha kısa mesafelerde bağlantı verebilmektedir. Bu durum da dar gövde filo kullanımına imkan sağlamaktadır. Böylece dar gövde filo kullanımı ile maliyet avantajı yaratılmakta ve rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır (THY, 2012: 26).

b) Geniş network ağı ve sürdürülebilir kar:

THY, büyümeye devam ederken karlılığını da arttırabilmek ve kapasite artışına karşı yolcu artışını da sağlayabilmek için etkili bir network ve pazarlama stratejisi izlemektedir. Yeni uçuş noktaları ile network ağını zenginleştirerek büyüme sağlayan ortaklık, dünya genelinde dikkatleri üzerine toplamış ve rakiplerini bir adım daha geçerek dünyada en çok ülkeye uçuş gerçekleştiren havayolu şirketi olarak konumlanmıştır (THY; 2012: 26). 2013 yılında 106 ülkede toplam 245 noktaya uçuş gerçekleştirirken 2014 yılında 108 farklı ülkede toplam 264 noktaya uçuş gerçekleştirmiştir. Şirket 108 ülke ile en fazla ülkeye 219 dış hat noktası ile en fazla dış hat noktasına uçuş gerçekleştiren havayolu ve 264 uçuş noktası ile dünyanın en

büyük dördüncü havayolu olma ünvanına sahiptir. Şirket, Orta Doğu'da 33, Afrika'da 42 ve Asya'da 31 olan uçuş noktası sayısı ile uçuş ağını güçlendirmektedir. Şirketin güçlü bir uçuş ağına olmasının en önemli nedeni genç ve güçlü bir filoya sahip olmasıdır. 2014 yılsonu itibari ile şirket, yaş ortalaması 7,2 olan 261 adet uçaklık bir filoya sahiptir. THY, bu filosundaki uçak sayısını 2023 yılına kadar 450'ye çıkarmayı hedeflemektedir. Ayrıca gelecek hedefleri arasında geniş filo yapısıyla hem direkt hem de transit yolcu potansiyelini arttıracak şekilde en fazla noktaya uçuş sağlayan ve en çok tercih edilen havayollarından biri olma başarısını sürdürmek vardır (THY, 2014b: 20).

c) İştirakler:

2003 yılında bir iştiraki olan THY, şu anda çok sayıda iştiraki olan dev bir kuruma dönüşmüştür. Böylece operasyon alanındaki başarısını kurumsal gelişimine de yansıtmıştır. Ortaklık bu strateji ile ortaklıklar kurarak ve alt markalar oluşturarak sektördeki başarısını arttırmaktadır (THY, 2012: 29). THY, iştirakleri ile maliyetlerini düşürürken operasyonlarında esneklik, kalite ve verimlilik sağlamak, böylelikle havacılık sektöründeki rekabetçi gücünü ve etkinliğini artırmaktadır. Bunun yanında iştirakler; sektördeki diğer şirketlere de hizmet vererek birer kâr merkezi haline getirilmiş, konsolide kârlılığa ve hissedar değeri yaratımına katkıda bulunur hale gelmeleri sağlanmıştır (THY, 2014b: 22).

d) Afrika'da büyüme stratejisi:

Sektörün hızla büyüdüğü Afrika bölgesinde, THY'nın büyüme planları da devam etmektedir. Bu bağlamda şirket, Afrika'yı dünyaya bağlayan ana taşıyıcı olma yolunda adımlar atmaktadır (THY, 2012: 27). THY Orta, Batı ve Kuzey Afrika gibi girilmesi zor olan pazarlarda sağladığı uçuş ağı ile doğru bir büyüme politikası geliştirmiştir. Şirket, Afrika'da 42 nokta sayısı ile Afrika ve Orta Doğu'da yolcularına en çok kalkış-varış çifti olanağını sunan hava yolu olma özelliğini elinde tutmaktadır. Afrika'da toplam 24 bölge havayolu şirketiyle tesis edilen işbirlikleriyle Afrika'da uçuş yapılan 42 noktanın desteklenmesi amaçlanmıştır. 2014 yılında yapılan sivil havacılık müzakereleri sonucunda, Afrika, Latin Amerika ve Uzak Doğu'dan 9 ülkeyle daha yeni Hava Ulaştırma Anlaşması imzalanmış olup, Afrika ve Latin Amerika'ya açılım stratejisine paralel olarak yeni noktalar için frekans hakları elde edilmiştir (THY, 2014b: 56).

e) Üstün hizmet kalitesi:

Dünyanın küreselleşmesi ile insanların sürekli seyahat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu durum da havayolu ile ulaşımın yaygınlaşmasını böylece sektördeki büyümeyi beraberinde getirmiştir. THY oluşan bu fırsatı dikkate alarak müşterilerin isteklerini üst düzey hizmet kalitesi ile karşılamaktadır. THY verdiği hizmetin her aşamasında dünya kalite standartlarına göre hareket ederek, güler yüzlü ve eğitimli personeli ile Türk misafirperverliğini dünyaya tanıtmayı hedeflemektedir. THY, bu hedef doğrultusunda ‘Globally Yours’ sloganı geliştirmiş ve bu sloganla müşterilere en yüksek kalitede hizmet sunumu için çalışmaktadır (THY, 2012: 29).

f) Düşük operasyon maliyeti:

THY, artan maliyetlere karşı duyarlılığını azaltmak ve yüksek karlılığı sağlamak amacı ile maliyet yönetici projeler belirlemektedir. Şirket tasarruf stratejisi kapsamında; filo yaşını genç tutma ve etkili akaryakıt tasarruf projeleri sürdürmektedir. Bu projelere ek olarak satış maliyetlerinin azaltılması için doğrudan satış kanallarının payının artırılması, maliyeti düşürecek teknolojik yatırımlar yapılması, personel ve süreçlerin verimliliğinin en etkili şekilde artırılması önemli stratejiler arasındadır (THY, 2012: 30).

g) Marka bilinirliği ve tercih edilirlilik:

THY, yolculara sağladığı geniş uçuş ağı ve sunduğu yüksek hizmet kalitesi ile en çok tercih edilen havayolu şirketleri arasındadır. Yolcuları daha fazla gezmeye ve yeni yerler keşfetmeye teşvik edici yol haritası ile tercih edilme özelliğini garantilemektedir. Dünyaca tanınan ünlülerin yer aldığı reklam filmlerinin ve avantajlı uçuş kampanyalarının yardımıyla marka bilinirliğini arttırmakta, sadece var olan müşterilerinin sadakatini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda hedef yolcu kitlesine giderek daha kolay ulaşabilmektedir. Dünyanın takip ettiği farklı spor alalarındaki takımlara ve oyunculara sağladığı sponsorluklarla da bilinirliğini pekiştirmektedir (THY, 2014b: 20).

h) Sonsuz müşteri memnuniyeti:

Dünyada çok sayıda noktaya ulaşan ve her geçen gün gelişen uçuş ağı ile sektörde ilerleyen THY, bireye saygı ve sonsuz müşteri memnuniyeti ilkesini benimsemiştir. Şirket, müşteri memnuniyetine getirdiği yenilikçi yaklaşımlarla müşterilerin öncelikle tercih edebilecekleri bir markaya dönüşmektedir (THY, 2012: 27).

i) Müşteri odaklılık:

Geçmişte en büyük şirketler, ürünlerine odaklanarak onları tercih edecek olan müşterileri arka planda bırakmaktaydı. Bugün ise en başarılı şirketler, ürün odaklı olmak yerine müşteri odaklı stratejiler belirleyerek büyümektedir. Müşteri odaklı olmanın büyük önem taşıdığı havacılık sektöründe, hava yolları gelişen teknolojiyi ve değişen düzenlemeleri, müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılamak amacıyla kullanmaktadır. Müşteri beklentilerini karşılamamanın, müşterinin kim olduğunu doğru şekilde analiz etmekten geçtiğinin farkında olan Ortaklık, müşterilerin fiyat, zaman ve serviste kalite konularındaki hassasiyetlerini göz önünde bulundurarak stratejilerini belirlemektedir. “Airline of the Year Award”, “Winner of Air Transport World-Market Leadership Award '11”, “Best Airline in Europe” (4 yıl üst üste), “Best Business Class Catering in the World”, “Best Business Class Catering in Lounge in the World” ve “The Best Airline for in-flight Food” ödülleri, müşterilerin kendilerini özel hissetmeleri için üretilen farklı fikirler sonucunda kazanılmıştır. Türk Hava Yolları, hem uçuş öncesinde zamandan kazanç sağlayan kullanıcı dostu internet sayfası ve havalimanlarında bulunan kullanımı kolay kiosklar ile verdiği check-in hizmetleriyle hem uçuş sırasında sağladığı farklı konseptteki servisleriyle, uçak içi eğlence seçenekleriyle, kişiye özel sürpriz özel gün kutlamalarıyla, ev konforu sunan uyku seti gibi ekstra hizmetleriyle hem de uçuş sonrasında bağlantılı uçuşlarını beklerken kendilerini evlerinde hissedecekleri lounge hizmetiyle yolcularına uçuş deneyimlerinin her aşamasından memnun kalacakları bir hizmet sunmayı hedeflemektedir (THY, 2014b: 21).

j) Çalışanlarına değer katmak:

Türk Hava Yolları, sağladığı çalışma ortamı, sosyal imkânlar ve kariyer imkânları ile müşterileri gibi çalışanlarına da önem verdiğini göstermektedir. Servisin her aşamasında güler yüzlü olma politikasını takip eden Ortaklık, çalışanların verimli ve mutlu olmasının bu politikada en büyük etken olduğunun farkındadır. Bu nedenle gerçekleştirilen sürpriz aktiviteler ile çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırıcı bir çalışma ortamı sunulmaktadır. Ortaklık, sunduğu eğitim fırsatlarıyla da çalışanlarının, hem kendi kariyerlerine hem de Şirket'in marka bilinirliğine fayda sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Gelecek yıllarda da çalışanların verimliliğini ve işe bağlılığını artırıcı yeni politikalar uygulamaya devam edecektir (THY, 2014b: 21).

k) Kurumsal sosyal sorumluluk:

Türk Hava Yolları müşteri ve insan kaynakları odaklı çalışmalarının yanı sıra, çevreye verdiği değeri gösteren çalışmalar da yürütmektedir. Şirket, ortalamanın altında tutulan AKK başına yakıt tüketimi ile birçok rakibini geride bırakmıştır. Yakıt tüketimini düşürerek hem oluşan hava kirliliğini azaltmakta hem de havacılıkta en büyük maliyet kaleminin etkisini azaltarak maliyet avantajı sağlamaktadır. Aynı zamanda kurum içinde kağıt tüketiminin sifıra indirilmesi, her alanda atık yönetimi yapılması gibi çevre dostu uygulamalar ile çevrenin korunmasına dair sosyal sorumluluğunu yerine getirmektedir. Türk Hava Yolları, yurt içi ve yurt dışında özel günlerde çocuklar için düzenlenen programlar, farklı ülkelerde yaşayan ve sağlık sorunlarıyla mücadele eden çocuklar için hazırlanan yardım organizasyonları ve gelecek nesiller için oluşturulan hatıra ormanları gibi aktivitelerle de sosyal sorumluluk çalışmalarını çeşitlendirmektedir (THY, 2014b:21).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ

THY kuruluşundan bugüne Türkiye'nin öncü havayolu işletmesi olarak faaliyet göstermiştir ve misyon, vizyon, amaç ve değerlerini titizlikle belirleyen bir havayolu işletmesi olarak örnek olmuştur. Bu çalışmayla ilk olarak işletmelerin organizasyon yapılarına ve stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin bilgiler aktararak bu iki kavram arasındaki ilişki açıklanmıştır. İkinci bölümle bu kavramların havayolu işletmeleri açısından değerlendirmesi yapılmıştır. Son bölümde ise THY'nın organizasyon yapısı ile rekabet üstünlüğü sağlamak adına belirlemiş olduğu stratejileri ortaya konulmuştur. Aynı zamanda stratejilerini belirlerken faaliyette bulunduğu ve çokça etkilendiği çevresel faktörleri içeren analizler yapılmıştır. THY'nın faaliyette bulunduğu pazara ilişkin Pazar Güçleri Analizi ile yakın ve uzak çevresi belirlenmiştir. Pazardaki durumuna yönelik ise güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, karşılaşılabileceği tehditleri ve fırsatları belirlemek adına SWOT Analizi oluşturulmuştur. Yapılan bu analizler geniş bir literatür taraması sonucu elde edilmiştir. THY yıllık ve yönetim kurulu raporları, UDHB raporları, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Raporları, sektöre ilişkin raporlar, makaleler, kitaplar ve internet siteleri incelenmiştir.

İyi bir organizasyon yapısı her geçen gün havayolu işletmeleri için stratejik avantaj sağlama konusundaki önemini arttırmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde ele alındığı gibi rekabet üstünlüğü sağlamak açısından yönetimce alınacak kararlar, uygulanacak faaliyetler, belirlenen hedefler; stratejilerle uyumlu olmalıdır. Yönetimce belirlenen stratejiler ise organizasyon yapısı ile uyumlu olmalıdır.

THY organizasyon yapısı üçüncü bölümde verildiği üzere hissedarların seçmiş olduğu bir yönetim kurulu başkanına bağlıdır. THY, yönetim kurulu başkanına bağlı bir genel müdür, genel müdüre bağlı; insan kaynakları, mali, yatırım ve teknoloji,

uçuş işletme, ticari, pazarlama ve satış bölümlerinden sorumlu genel müdür yardımcıları, genel müdür yardımcılarına bağlı genel müdür yardımcılarının alanları ile ilgili alt birimlerin başında bulan başkanlar şeklinde oluşan bir yapıya sahiptir.

THY’nda yöneticiler tarafından belirlenen stratejik hedefler yönetim kurulu tarafından onaylanır. Belirlenen hedeflere ulaşma derecesi ve uygulanan faaliyetler yine yönetim kurulunca gözden geçirilir. Gerekli durumlarda geç kalınmadan önlem alınır. Tüm bu uygulamalar uluslararası standartlarla uyumlu olacak şekilde yapılır (THY, 2015a: 85).

THY 2011 yılına ait faaliyet raporunda belirttiği gibi stratejilerini sektördeki gelişmeleri, rekabet durumunu, güçlü yanlarını dikkate alarak belirleyen bir şirket olarak güçlü yanlarını daha fazla arttırmanın buna bağlı olarak zayıf görünen yanlarını işe güçlendirmenin yollarını aramalıdır. Tehdit olarak karşısına çıkan faktörleri ise fırsata dönüştürme konusunda etkin stratejiler geliştirebilmelidir. Ortaklığın güçlü yanlarına baktığımız zaman Türkiye’nin coğrafi konumu, şirketin genç filosu, geniş dağıtım ağı, güçlü finansmanı, artan pazar payı, iç pazardaki güçlü konumu, maliyet avantajı, iştirakler ve yan kuruluşlara sahip olması gibi faktörlerle karşılaşılmaktadır. Ortaklık bu üstünlükleri korumak adına geliştirilebilmesi mümkün stratejiler benimsemelidir. Zayıf yönlerine bakıldığında, aşırı hükümet müdahalesi, müşteri odaklı bir kültüre sahip olmaması, uçak filosunun farklı tiplerden oluşması, çalışanların tatminsizliği, geçmişteki kazalara ilişkin sayının fazla olması gibi unsurlar göze çarpmaktadır. Bu noktada şirketin uyguladığının daha da üzerinde müşteri ve çalışan memnuniyeti üst düzeyde tutacak uygulamalar geliştirilmesi önem taşımaktadır. Şirketin karşılaşılabileceği fırsatlara bakıldığında; genişletilebilir uçuş ağı, kargo potansiyelindeki artış, henüz hitap edilmemiş müşteri beklentilerinin fazla olması, turizm potansiyelinin sürekli artıyor olması, ulaşım altyapısına devlet desteğinin artması, iştiraklerden sağlanan gelirlerin artması, dış politikaların destekleyici olması gibi gelişmeler görülmektedir. Bu unsurlar şirketin geleceğe yönelik belirleyeceği stratejilerine yön vereceğinden dolayı iyi bir şekilde analiz edilmeleri gerekmektedir. Son olarak şirketi etkisi altına alabilecek ve faaliyetlerini yürütmesinde engel olabilecek; tehditler incelendiğinde küresel bazda rekabetin sürekli artıyor olması, sektörü etkileyen altyapı problemleri, özellikle büyük şehirler arasında sürekli gelişmekte olan yüksek hızlı tren çalışmaları, yakıt maliyetlerinin istikrarsız olması ve çalışanların büyük bir çoğunluğunun üyesi olduğu

HAVA-İŞ Sendikası ile bir takım sorunları yaşanması gibi tehditler oluşmaktadır. Şirket başarısını sürdürebilmek ve tehditleri iyi yönetebilmek adına bu unsurları fırsata çevirebilecek stratejilerle faaliyetlerine devam etmelidir.

Tehdit olarak görülen altyapı ile ilgili sorunları elle alacak olursak; özellikle İstanbul'da karşılaşılan yoğun talebi karşılama konusunda problemler yaşanmaktadır. Kapasiteden kaynaklanan sıkışıklık operasyonel önlemlerle aşılmaya çalışılsa dahi özellikle kargo taşımacılığı açısından slot, antrepo, depolama tesisi vb. durumlarda sıkışıklıklar yaşanmaktadır. Bu noktada sorunun aşılmasına yardımcı en büyük etken olan yapılmakta olan Yeni İstanbul Havalimanı'dır (TOBB, 2014: 93). THY bu durumda yeni yapılacak havalimanında bu sorunu bir fırsata dönüştürme konusunda avantaj sağlayacak yaklaşımlarda bulunmalıdır.

Yüksek hızlı tren çalışmalarının gelişiyor olması sektör açısından tehdit olarak algılanmasına rağmen intermodal taşımacılık projelerinin doğru bir şekilde ve etkin planlamasıyla ulaşım modlarının birbirini destekleyici nitelik kazanması ve bir fırsata dönüşmesi mümkün olabilir (TOBB, 2014: 104). Bu durumda THY bu intermodal taşımacılık projesinde havayolu ulaşımını temsilen yerini alma konusunda stratejik adımlar atmalıdır.

Çalışmada son olarak THY'nın sektördeki gelişmeleri, rekabet durumunu ve güçlü yanlarını dikkate alarak belirlemiş ve uygulamakta olduğu stratejileri araştırılarak; coğrafi konumun etkili kullanılması, geniş bir network ağı ve sürdürülebilir kar, iştiraklere sahip olası, Afrika pazarını etkili kullanarak bu pazarda büyüme, üstün hizmet kalitesi, düşük operasyon maliyeti, marka bilinirliği ve tercih edilirlilik, sonsuz müşteri memnuniyetini sağlama, müşteri odaklılık, çalışanlarına değer katma ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi stratejilerine değinilmiştir. Bu stratejilerin çoğu şirketin güçlü yanlarını temsil etmesine rağmen müşteri odaklılık ve çalışanların memnuniyeti konuları şirketin zayıf yönlerinde de görülmektedir. Bu durumla ilgili incelenen kurumsal raporlarda karşılaşıldığı ve üçüncü bölümde belirtildiği üzere şirket bu konularla ilgili düzeltici stratejiler izlemektedir. Ancak stratejilerin daha da geliştirilebilir olması şirket imajı için büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2006). *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Buluç, B. (1996). Yönetimde Örgütlenme Süreci. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 513-522.
- Çetin, S. (2009). Vizyon Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 95-103. <http://www.sosbil.selcuk.edu.tr>.
- David, F. R. (2007). *Strategic Management Concept and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. Londra: Routledge.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 43-56.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2006). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Flouris, G. T., & Oswald, L. S. (2006). *Designing and Executing Strategy in Aviation Management*. England: Ashgate Publishing.

- Franke, M. (2007). Innovation: The Winning Formula to Regain Profitability in Aviation. *Journal of Air Transport Management*, 25-30.
- Fred, R. D. (2005). *Strategic Management*. ABD: Pearson Prentice Hall.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gerede, E. (2002). Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri THY A. O.'da Bir Uygulama. Yayımlanmış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gökırmak, H. (2014). Türk Hava Yolları'nın Havacılık Sektöründeki Konumu. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* (4), 1 - 29.
- Holloway, S. (2002). *Airlines Managing to Make Money*. England: Ashgate Publishing.
- Holloway, S. (2003). *Straight and Level Practical Airline Economics*. England: Ashgate Publishing.
- Hunger, D., & Wheelen, T. L. (2007). *Essentials of Strategic Management*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Kalkandelen, H. (1986). *Hedefe Yönelik Sevk ve İdare*. Ankara: İm Eğitim araştırma ve Yayın Danışmanlık A. Ş.
- Kaya, E. (2000). *Haalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Lismen, Chan, L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In Search of Sustained Competitive advantage The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17-35.
- Muslu, Ş. (2014). İşletmelerde Vizyon ve Misyon Kavramlarının Kullanımında oluşan karmaşıklık; Türkiye'de' de ilk 100 Büyük Sanayi Kuruluşu Örneği. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü/Sakarya.
- Pilarski, A. M. (2007). *Why Can't Make Money in Aviation?* England: Ashgate Publishing.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Pres.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Pres.
- Ramazanoğlu, B., & Bahçeci, B. (2006). Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 52-56.
- Sarılgan, A. E. (tarih yok). *The Industry Handbook: The Airline Industry*. 04 15, 2009 tarihinde <http://www.investopedia.com/features/industryhandbook/airline.asp>
- Shaw, S. (2011). *Airline Marketing and Management*. England: Ashgate Publishing.
- Sheenan, J. J. (2009). *Business and Corporate Aviation Management*. ABD: Mc Graw Hill.
- SHGM. (2014). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu*.
- Söyler, İ. (2007, Ocak - Haziran). Kamu Sektöründe stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? *Maliye Dergisi*, 103-115.
- Şahin, M. (2008a). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şahin, M. (2008b). *Üretim Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şahin, M. (2008c). *Yönetim Bilgi Sistemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şen, S. (1981). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Emel Matbaası.
- Şengür, Y. (2010). Havayolu İşletmelerinde Bilgi Sistemleri Stratejik Planlaması Amaçlarının, Başarı Faktörlerinin ve Yaklaşımlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Delfi Çalışması (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- TCDD. (2015). *Faaliyet Raporu 2014*.
- THY. (2010). *Bir Başarı Hikayesi:THY*. Ekim 1, 2015 tarihinde TURKISH AIRLINES:http://www.turkishairlines.com/download/basin_odasi/basari_tr.pdf

- THY. (2011). *Türk Hava Yolları Yıllık Rapor*.
- THY. (2012). *Yıllık Rapor 2012*.
- THY. (2014a). *1 Ocak 31 Aralık 2014 Dönemine İlişkin Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- THY. (2014b). *2014 Yıllık Rapor*.
- THY. (2015). *turkishairlines.com*. Ekim 1, 2015 tarihinde <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/seyahat-bilgileri/turk-hava-yollari-yolcu-kargo-airbus-boeing-tum-ucak-filo>
- THY. (2015). *turkishairlines.com*. Mayıs 7, 2015 tarihinde <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/tarihce>
- THY. (2015). *turkishairlines.com*. Nisan 21, 2015 tarihinde <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler>
- THY. (2015a). *1 Ocak 31 Mart 2015 Dönemine İlişkin Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- THY. (2015b). *1 Ocak 30 Haziran 2015 Dönemine İlişkin Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- THY. (2015c, Haziran). *Türk Hava Yolları 2Q15 Sonuç Özeti*. Eylül 28, 2015 tarihinde *turkish airlines*: http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/sunumlar/IR_SUNUM_HAZIRAN_2015_v03.pdf
- TOBB. (2014). *Türkiye Sivil Havacılık Meclisi Sektör Raporu*. Ankara: Aydoğdu Ofset Matbaacılık.
- Tortop, N. (1983). *Yönetim Bilimi*. Ankara: S Yayınları.
- Tosun, K. (1986). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Venüs Matbaası.
- TÜSİAD. (2007). *Kurumsal Yapısı, Yasal Çerçevesi ve Göstergeleriyle Ulaştırma Sektörü*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- UDHB. (2014). *Ulaşan Erişen Türkiye*. Ankara: T. C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Yayınları.

UDHB. (2015). *T. C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı 2014 Yılı İdare Faaliyet Raporu*.

Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Yılmaz, S. (2010). Uluslararası Uygulamalar Kapsamında Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi. *Bütçe Dünya Dergisi*, 111-130.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Gamze KARAHAN
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : MURADIYE / 23.07.1990
Medeni Hali : Bekar
Adres : Ulus mah. Orhan Veli cad. Ayla apt. Kat:6 No:20 Kepez /
ANTALYA
E-Posta Adresi : gamzekarahan22@gmail.com
İletifim (Telefon) : +90 543 370 43 66

EĞİTİM

Lise : Antalya Ticaret Borsası Anadolu Meslek Lisesi / 2008
Lisans : Mustafa Kemal Üniversitesi İskenderun Sivil Havacılık
Yüksekokulu / 2012
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi / 2015

MESLEKİ DENEYİM

2014 – 2015 Yerel Yönetimler Yayıncılık A.Ş. – Pazarlama Elamanı

YABANCI DİL

İngilizce