

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI

**FİNANSAL STRATEJİLERİN FİNANSAL PERFORMANSA ETKİSİ:
HAVAYOLU YOLCU TAŞIMA ŞİRKETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erhan Coşkun

Düzce
Ocak, 2012

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI

**FİNANSAL STRATEJİLERİN FİNANSAL PERFORMANSA ETKİSİ:
HAVAYOLU YOLCU TAŞIMA ŞİRKETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erhan Coşkun

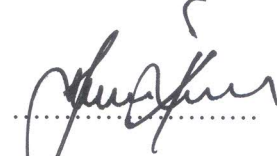
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif Öncü

Düzce
Ocak, 2012

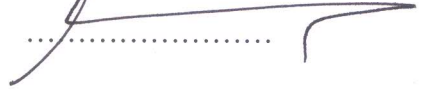
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından **Turizm ve Otel İşletmeciliği** Anabilim Dalında oy birliği ~~oy çokluğu~~ ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ / DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. İzzet KILINÇ



Üye: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ
(Danışman)



Üye: Yrd. Doç. Dr. Öznur BOZKURT



Üye:
(Akademik Unvanı, Adı-Soyadı)

.....

Üye:
(Akademik Unvanı, Adı-Soyadı)

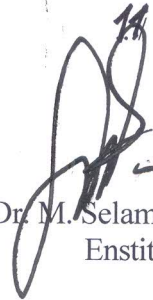
.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

18/01/2012

Doç. Dr. M. Selami YILDIZ
Enstitü Müdürü



Bu araştırma Düzce Üniversitesi BAP Komisyonu tarafından sağlanan 2011.15.HD.002 No'lu ödenek aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın yapılmasındaki temel amaç işletmeler açısından finansal stratejinin önemine vurgu yaparak, havayolu yolcu taşıma şirketlerinin belirledikleri finansal stratejilerin, finansal performanslarına etkisini veri zarflama analizi tekniği ile ölçmektir.

Tez araştırmam süresince gösterdiği ilgiden ve her türlü desteğinden dolayı Sayın danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim sürecinde, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli hocalarıma şükranlarımı sunarım. Ayrıca yüksek lisans dönemimde eğitim ve öğretimimde rehberlik eden değerli hocalarım Dr. İstemi ÇÖMLEKÇİ ve Öğr. Gör. Yunus Emre TAŞGİT'e teşekkür ederim.

Lisans öğrenimim boyunca desteklerini esirgemeyen dönem arkadaşlarıma ve yüksek lisans öğrenimim boyunca yanımda olan Emrah ÖZTÜRK ve Sedat ÇELİK'e teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde büyük katkısı olan işletme yöneticilerine teşekkür ederim. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün değerli çalışanlarına yardımsever davranışlarından ötürü çok teşekkür ederim.

Yaşamım boyunca her türlü fedakârlığı yapan, maddi ve manevi desteğini bir an olsun esirgemeyen anneme, babama, kardeşime ve nişanlıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Erhan COŞKUN

ÖZET

FİNANSAL STRATEJİLERİN FİNANSAL PERFORMANSA ETKİSİ: HAVAYOLU YOLCU TAŞIMA ŞİRKETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

COŞKUN, Erhan

Yüksek Lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ

Ocak 2012, 121 sayfa

Bu tezin amacı, işletmeler açısından finansal stratejinin önemine vurgu yaparak, havayolu yolcu taşıma şirketlerinin belirledikleri finansal stratejilerin, finansal performanslarına etkisini veri zarflama analizi tekniği ile ölçmektir. Bu temel amacın yanında, havayolu taşıma şirketlerinin mali açıdan mevcut durumlarını analiz etme ve finansal strateji tercihlerinde dikkat ettikleri hususları irdeleme şeklinde alt amaçlar da yer almaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmayla ilgili veriler yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir.

Görüşme verileri betimsel analiz tekniği ile, işletmelerin mali tablolarından elde edilen veriler ise DEAP v2.1 (Data Envelopment Analysis Program) yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, havayolu yolcu taşıma işletmelerinin finansal strateji olarak, hedge (korunma) yöntemini uygulama, temel faaliyete yönelerek ek hizmetleri (yiyecek-içecek vb.) ekstra ücret karşılığında sunma, uygun maliyetli uçak alma ve türev ürünlerden yararlanma şeklindeki maliyet stratejilerini uyguladıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte havayolu yolcu taşıma işletmelerinin maliyet yönetimi, ek gelir sağlama ve satış artırma şeklindeki kârlılık stratejilerini önemsedikleri belirlenmiştir. Öte yandan DEAP ile incelemeye alınan yedi işletmeden üçünün etkin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, etkin olmayan firmaların etkin hale gelebilmeleri için gerekli potansiyel iyileştirme oranları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Finans, Strateji, Finansal Performans, Veri Zarflama Analizi, Havayolu Yolcu Taşıma İşletmeleri.

ABSTRACT

**THE EFFECT OF FINANCIAL STRATEGIES TO FINANCIAL PERFORMANCE: A
RESEARCH ON THE AIRLINE COMPANIES THAT PASSENGER TRANSPORT**

COSKUN, Erhan

Master, Department of Tourism and Hotel Management

Supervisor: Assist. Prof. Dr. M. Akif ONCU

January 2012, 121 pages

The purpose of this thesis is to emphasis on the importance of financial strategy for businesses and to measure the impact of determined financial strategies by air transport companies to financial performance with Data Envelopment Analysis (DEA). Besides this main purpose, it has sub goals such as analyzing financially the current situation of transport companies and explicating that they note issues in their choice of financial strategy. In light of the basic objectives and sub objectives, a qualitative research was used. Related data with research was obtained by using face-to-face interview technique.

Data of interview was analyzed with descriptive analyze technique and data that obtain from financial statement of companies was analyzed with DEAP (Data Envelopment Analysis Program). As a result of research, it has been ascertained that the airline companies that passenger transport applied as financial strategy, costing strategies such as hedging method application, fronting the basic operations to provide additional services (food&beverage etc.) for an extra fee, purchasing cost-effective plane and using of derivative products. Nonetheless, it has been determined that the airline companies that passenger transport cared profitability strategy such as cost management, providing additional income and boosting sales. Also examined three of seven companies were determined to be effective. Potential improvement rates have been identified for becoming effective of inactive companies.

Keywords: Finance, Strategy, Financial Performance, Data Envelopment Analysis, Airline Companies That Passenger Transport.

HERKESE SAYGI VE SEVGİLERİMLE...

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, “**Finansal Stratejilerin Finansal Performansa Etkisi: Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Bir Araştırma**” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Erhan COŞKUN

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	I
TEZİ DESTEKLEYEN KURUMLARIN SAYFASI.....	II
ÖNSÖZ	III
ÖZET	IV
YEMİN METNİ.....	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
BÖLÜM 1	1
1.1. GİRİŞ	1
1.1.1. Araştırmanın Problemi.....	2
1.1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.1.4. Araştırmanın Sayıltıları.....	3
1.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar.....	4
BÖLÜM 2	6
2.1. FİNANSAL YÖNETİM VE FİNANSAL STRATEJİLER.....	6
2.1.1. Finansal Stratejiler İle İlgili Temel Kavramların İncelenmesi.....	6
2.1.1.1. Finans ve Strateji Kavramları.....	6
2.1.1.2. Finansal Planlama	8
2.1.2. Finansal Yönetim	8
2.1.2.1. Finansal Yönetimin Amaçları	10
2.1.2.2. Finansal Kararlar.....	11
2.1.2.2.1. Kısa Dönemli Finansal Kararlar.....	11

2.1.2.2.2. Uzun Dönemli Finansal Kararlar	11
2.1.3. Stratejik Finans Yönetimi	11
2.1.3.1. Finansal Strateji Kavramı.....	11
2.1.3.1.1. Finansal Stratejilerin Kapsamı ve Temel Özellikleri	13
2.1.3.2. Finansal Stratejilerin Oluşturulması.....	13
2.1.3.3. Finansal Stratejinin Boyutları	14
2.1.3.4.1. Finansman Stratejileri	15
2.1.3.4.2. Yatırım Stratejileri	18
2.1.3.4.3. Kârlılık Stratejileri	19
2.1.3.4.4. Maliyet Stratejileri	19
2.2. PERFORMANS VE FİNANSAL PERFORMANS	20
2.2.1. Performans Kavramı	20
2.2.2. Performans Anlayışının Tarihsel Gelişimi	21
2.2.3. Performans Göstergeleri.....	23
2.2.4. Performans Ölçümü	26
2.2.4.1. Performans Ölçümü Kavramı	26
2.2.4.2. Performans Ölçümünün Önemi ve Gerekliliği.....	27
2.2.4.3. Performans Ölçümünün Amaçları ve Başarı Koşulları.....	29
2.2.4.4. Genel Performans Ölçüm Teknikleri	30
2.2.5. Finansal Performans.....	31
2.2.5.1. Finansal Performansın Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi.....	31
2.2.5.2. Finansal Performansın Ölçümünde Kullanılan Teknikler.....	32
2.2.5.2.1. Oran Analizi	32
2.2.5.2.2. Net Bugünkü Değer.....	33
2.2.5.2.3. İç Kârlılık	33
2.2.5.2.4. İskonto Edilmiş Nakit Akımları	33

2.2.5.2.5. Artık Kâr	34
2.2.5.2.6. Ekonomik Katma Değer.....	34
2.2.5.2.7. Pazar Katma Değeri	35
2.3. TURİZM ENDÜSTRİSİ VE TURİZM ENDÜSTRİSİNDE YER ALAN İŞLETMELER.	35
2.3.1. Turizm Endüstrisi.....	35
2.3.2. Turizm Endüstrisinde Yer Alan İşletmeler	36
2.3.2.1. Konaklama İşletmeleri	36
2.3.2.2. Yiyecek-İçecek İşletmeleri.....	37
2.3.2.3. Seyahat İşletmeleri	37
2.3.2.4. Eğlence İşletmeleri.....	38
2.3.2.5. Alışveriş İşletmeleri	38
2.3.2.6. Ulaştırma İşletmeleri.....	39
2.3.3. Türkiye’deki Sivil Havacılık Sektörü ve Havayolu Şirketleri	39
2.3.3.1. Sivil Havacılık Kavramı ve Türkiye’de Sivil Havacılığın Tarihsel Gelişimi	39
2.3.3.2. Havayolu Şirketleri	43
2.3.3.2.1. Atlasjet	43
2.3.3.2.2. Freebird	44
2.3.3.2.3. Onur Air	44
2.3.3.2.4. Pegasus Havayolları.....	45
2.3.3.2.5. Sky Airlines.....	45
2.3.3.2.6. Sun Express.....	46
2.3.3.2.7. Tailwind Airlines	47
2.3.3.2.8. Türk Hava Yolları (THY)	47
BÖLÜM 3	48
3.1. YÖNTEM.....	48
FİNANSAL STRATEJİLERİN FİNANSAL PERFORMANSA ETKİSİ: HAVAYOLU YOLCU TAŞIMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	48

3.1.1. Araştırmanın Amacı	48
3.1.2. Araştırmanın Yöntemi.....	48
3.1.2.1. Nitel Araştırma Yöntemi.....	49
3.1.2.1.1. Nitel Araştırma Yönteminin Özellikleri.....	49
3.1.2.1.2. Nitel Araştırma Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	50
3.1.2.1.3. Nitel Araştırma Yönteminin Amaçları	51
3.1.3. Araştırmanın Alanının(Evren/Örneklem) Belirlenmesi	52
3.1.4. Veri Toplama Aracı.....	53
3.1.4.1. Görüşme Tekniği.....	53
3.1.4.1.1.Görüşme Türleri.....	54
3.1.4.1.2. Görüşme Tekniğinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	55
3.1.4.1.3. Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması.....	56
3.1.5. Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenirlik.....	56
3.1.6. Verilerin Toplanması	58
3.1.7. Verilerin Analizi.....	58
4.1.BULGULAR VE YORUMLAR.....	66
4.1.1. Betimsel Analiz Sonuçları.....	66
4.1.2. VZA Sonuçları	85
BÖLÜM 5	88
5.1. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	88
5.1.1. Sonuçlar	88
5.1.2. Öneriler	93
6. KAYNAKÇA.....	95
7. EKLER.....	107

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1.: Finansal Yönetim Gelişim Süreci.....	9
Tablo 2.2.: Havayolu İşletmeleri İstatistikleri.....	41
Tablo 2.3.: Yolcu Trafığı (Gelen-Giden).....	42
Tablo 3.1.: Nitel Araştırma Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	51
Tablo 3.2.: Nitel Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği için Gerekli Önlemler	57
Tablo 3.3.: Girdi-Çıktı Unsurları	65
Tablo 4.1.: Finansal Strateji Kavramı ve Uygulanan Finansal Stratejiler.....	66
Tablo 4.2.: Finansal Performans Ölçümünde Dikkat Edilen Performans Kriterleri	70
Tablo 4.3.: İşletme Faaliyetleri Sonucu Ortaya Çıkan Finansman İhtiyacının Karşılanmasında Uygulanan Finansman Stratejileri.....	72
Tablo 4.4.: Öz Kaynakla Finansman Yöntemleri.....	73
Tablo 4.5.: Finansman İhtiyacını Karşılarken Dikkate Alınan Unsurlar	75
Tablo 4.6.: Yatırım Yapılırken Dikkate Alınan Unsurlar	77
Tablo 4.7.: Kârlılığı Artırmak İçin Uygulanan Finansal Stratejiler	79
Tablo 4.8.: Maliyetleri Düşürmek İçin Uygulanan Finansal Stratejiler	81
Tablo 4.9.: Finansal Stratejiler İle Finansal Performans İlişkisi	83
Tablo 4.10.: Etkinlik Skorları.....	86
Tablo 4.11.: Potansiyel İyileştirme ve Potansiyel İyileştirme Oranları	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.: Finansal Stratejinin Oluşumu	14
Şekil 2.2.: Finansal Strateji Boyutları	15
Şekil 2.3.: Performans Gelişim süreci	23
Şekil 2.4.: Turizm Ürünü Dağıtım Süreci.....	38

BÖLÜM 1

1.1. GİRİŞ

İşletmeler finansal performanslarını geliştirmek için finansal stratejilerini seçerken birçok konuya önem vermekte ve finans odaklı stratejilerin seçiminde çeşitli ölçütleri göz önünde bulundurmaktadırlar. İşletmeler mevcut durumlarını analiz ederek belirledikleri stratejiler doğrultusunda yeni finansal planlar yapmaktadırlar. Daha sonra cari dönemde uygulamaya konulan bu planların yaptığı katkı cari dönem sonunda mali tablolara yansımaktadır. Mali tablolara ilişkin yapılacak analizler bu planların etkinliğini ve verimliliğini ortaya koyabilmektedir. Başka bir ifadeyle bu sonuç işletmelerin performanslarını yansıtabilmektedir. Performans, işletmenin ne durumda olduğunu gösterdiğinden yöneticiler için çok önemlidir.

Performans ölçümlerine bakıldığında daha çok oran analizlerinden yararlanıldığı görülmekte, fakat performans ölçümünde kullanılan yeni teknikler de artmaktadır. Örneğin, Kaplan ve Norton'un (1992) geliştirdiği çok boyutlu bir ölçek olan Balanced Score Card'ın (Dengeli Ölçüm Kartı) önemli bir performans ölçüm tekniği olduğu düşünülmektedir.

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler rekabet unsurunu dikkate alarak değişik stratejiler belirlemektedirler. Özellikle rekabetin yoğun olduğu bir sektör olan havayolu sektöründe faaliyet gösteren havayolu yolcu taşıma işletmelerinin, havayolu ulaşımına ilişkin pazardan pay alabilmeleri için stratejilerini sağlam temellere dayandırmaları gerekmektedir. Bu stratejiler söz konusu işletmenin, kâr elde etme, işletme değerini yükseltme, varlığını koruyabilme ve sürdürülebilirlik gibi temel amaçlarını gerçekleştirmek için önem arz etmektedir.

1.1.1. Araştırmanın Problemi

Havayolu yolcu taşıma şirketlerinin uyguladıkları finansal stratejileri belirledikten sonra bu stratejilerin şirketlerin finansal performanslarına etkilerini ölçmek bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, işletmeler açısından finansal stratejinin önemine vurgu yaparak, havayolu taşıma şirketlerinin tercih ettikleri finansal stratejiler ile finansal performansları arasındaki ilişkiyi ölçmektir.

Bu temel amacın yanında havayolu yolcu taşıma şirketlerinin;

- Mali açıdan mevcut durumlarını analiz etme,
- Finansal strateji kavramı ile ilgili düşüncelerini tespit etme,
- Finansal strateji tercihlerinde dikkat ettikleri hususları irdeleme,
- Finansal performans ölçümünde kullandıkları kriterleri belirleme,
- Finansal performanslarını geliştirmeleri için öneride bulunma şeklinde alt amaçlar da bulunmaktadır.

1.1.3. Araştırmanın Önemi

İşletmeler finansal durumlarını analiz ederek finansal stratejilerini belirlemektedirler. Daha sonra uygulamaya konulan finansal stratejilerin meydana getirdiği etki, dönem sonu işletmelerin mali tablolarına yansımakta ve bu mali tablolarda yapılacak olan analizin sonucu, uygulanan finansal stratejilerin etkinliğini ve verimliliğini ortaya koyabilmektedir. Finansal stratejiler ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, konunun özellikle yabancı literatürde kapsamlı bir şekilde irdelendiği görülmüştür. Randoy vd. (2001), Corporate Financial Strategies for Global Competitiveness (Küresel Rekabet için Şirket Finansal Stratejileri), Stonham (2000) BP Amoco: Integrating Competitive and Financial Strategy. Part One: Strategic Planning in the Oil Industry (Rekabet ve Finansal Stratejilerin Birleşimi. Birinci Bölüm: Petrol Endüstrisinde Stratejik Planlama), Stonham (2000) BP Amoco: Integrating Competitive and Financial Strategy. Part Two: Financial Strategy and Valuation Measurement

(Rekabet ve Finansal Stratejilerin Birleşimi. İkinci Bölüm: Finansal Strateji ve Değer Ölçümü), Wahlund ve Gunnarsson (1996) Mental Discounting and Financial Strategies (Ruhsal İskonto Etme ve Finansal Stratejiler) çalışmaları finansal stratejiler ile ilgili örnek çalışmalar niteliği taşımaktadır. Fakat bu çalışmalarda finansal stratejilerin finansal performansla ilişkisinin ortaya konulduğu bir bulguya rastlanılmamıştır. Neves ve Lourenço'nun 2009 yılında yapmış olduğu "Using Data Envelopment Analysis to Select Strategies That Improve The Performance of Hotel Companies" (Veri Zarflama Analizini Kullanarak Otel İşletmelerinin Performansını Geliştiren Stratejilerin Seçimi) adlı çalışma araştırma konusuna çok yakın olmakla birlikte araştırmanın çıkış noktası olma özelliğini taşımaktadır.

Günümüz rekabet koşullarının etkin bir performans yönetimini gerektirdiği düşünülmektedir (Kılınç vd., 2008) Performans ölçümlerine bakıldığında uzun yıllar boyunca oran analizlerinden yararlandığı göze çarpmakta (Bülbül ve Köse, 2009), performans ölçümü ile ilgili geliştirilen çok boyutlu performans ölçüm teknikleri de her geçen gün gelişmektedir. Bu tekniklere örnek olarak; Atkinson ve arkadaşlarının (1997) geliştirdiği, "The Stakeholder Scorecard" (Paydaş Ölçüm Kartı) modeli, Lynch ve Cross (1991), tarafından geliştirilen "The Performance Pyramid System" (Performans Piramidi Sistemi) modeli, Kaplan ve Norton (1992) "Balanced Score Card" (Dengeli Ölçüm Kartı) modeli gibi teknikler gösterilebilir (Ağca ve Tunçer, 2006).

Bu tezde işletmelerin finansal stratejilerinin finansal performansa etkisi araştırılmıştır. Finansal stratejiler işletmelerin finansal yol haritaları olmakta, finansal performans ise finansal amaç ve hedeflere ne derece ulaşıldığını göstermektedir. Finansal strateji ve finansal performans birbirini tamamlamaktadır. Başka bir ifadeyle, uygulanan finansal stratejilerin çıktısı finansal performanstır. Bu iki unsurun ilişkisi yeni finansal stratejilerin belirlenmesi ve finansal anlamda hangi hedeflere ulaşıldığının bilinmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

1.1.4. Araştırmanın Sayıltıları

Araştırmanın sayıltıları şu şekilde belirtilmiştir:

- Araştırmaya katılan şirketlerin geleceğe dönük finansal stratejiler belirledikleri varsayılmıştır.

- Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin görüşme sorularını cevaplayabilecek düzeyde bilgi ve deneyime sahip oldukları kabul edilmiştir.

- Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin finansal stratejileri belirlemede etkin rol oynadığı varsayılmıştır.

1.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde belirlenmiştir;

- Havayolu şirketleri üzerine yapılan bu araştırmanın en önemli kısıtı; konu ile ilgili önceden hazırlanmış bir görüşme formuna ulaşamamasıdır.

- Araştırma, sadece havayolu şirketlerindeki üst düzey yöneticilerin katılımı ile sınırlıdır.

- Araştırma evreninde yer alan işletmelerin bir kısmının veri paylaşımını kabul etmemesi de araştırmanın sınırlılıkları arasında bulunmaktadır.

- Ayrıca zamanın yetersizliği de sınırlayıcı unsur olarak rol oynamıştır.

1.1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar

Bu kısımda araştırmada geçen önemli kavramların tanımlamaları yapıldıktan sonra araştırmada kullanılan kavramların kısaltmaları açık bir şekilde yansıtılmaya çalışılmaktadır.

1.1.6.1. Tanımlar

Finans: Fon ve sermaye sağlamaya yönelik ticari etkinliktir.

Strateji: İşletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur.

Finansal Strateji: Hissedarların refahının maksimizasyonu için temel olan yatırım ve finansman kararlarını belirleyen şirket stratejisinin bir unsurudur.

Performans: Belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/sonuca göre işletme amacının yerine getirilme derecesidir.

Finansal Performans: İşletmelerin finansal pozisyonunun, yatırımlarının güvenliğinin ve riskinin değerlendirilmesidir.

Veri Zarflama Analizi: Benzer girdiler kullanarak çıktı ya da çıktılar ortaya koymakla, sorumlu karar noktalarının göreceli etkinliklerini değerlendirmek için kullanılan ve doğrusal programlama tabanlı bir yöntemdir.

1.1.6.2. Kısaltmalar

VZA: Veri Zarflama Analizi

THY: Türk Hava Yolları

NBD: Net Bugünkü Değer

CO: Cari Oran

KVB: Kısa Vadeli Borçlar

A: Aktifler

Ö: Öz Kaynaklar

SMM: Satılan Mallar Maliyeti

AK: Aktif Karlılığı

NKM: Net Kar Marjı

BÖLÜM 2

2.1. FİNANSAL YÖNETİM VE FİNANSAL STRATEJİLER

Bu bölümde finansal strateji kavramına ilişkin literatür taramasının sonuçları bulunmaktadır. Öncelikle finansal stratejiler ile ilgili temel kavramlar tanımlanmış daha sonra ise finansal strateji kavramı açıklanmıştır.

2.1.1. Finansal Stratejiler İle İlgili Temel Kavramların İncelenmesi

Finansal strateji kavramının açıklanabilmesi için bu kavrama ilişkin diğer kavramlarında tanımlanması gerekmektedir. Finansal stratejinin tam anlamıyla kavranabilmesi için öncelikle finans ve strateji kavramları incelenmiş ve daha sonra bu iki kavramın birbirleriyle ilişkisi irdelenmiştir.

2.1.1.1. Finans ve Strateji Kavramları

Finans kavramı, yatırım ve faaliyet dönemlerinde işletme için gerekli olan fonların en uygun koşullarda ve miktarda tedarik edilmesi, tedarik edilen fonların işletmelerin varlığını sürdürmeleri için kullanılması ve bu amaçlara yönelik alınan kararların bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Usta, 2008).

Buna göre finans, para ve parayı temel alan araçlar, taşınır değerlerin tamamı ve bunları yöneten bir bilim olarak adlandırılmakta, finansman ve finansman yönetimi, finans biliminin en temel konularından biri olarak kabul edilmektedir (TSPAKB, 2008).

Finansman, işletmenin gereksinim duyduğu kaynakların sağlanması ve bunların işletme değerini maksimize edecek alanlara yönlendirilmesi anlamına gelmektedir. Buradaki asıl amaç, işletme değerini artıran kararlar ile hisse senedi değerinin yükseltilmesidir (Küçükaltan ve Eskin, 2008). Bunun başarılabilmesi için kâr ile risk dengelenerek finansal planlama, varlıkların yönetimi ve işletmenin gereksinim duyduğu fonların sağlanması şeklindeki üç fonksiyonun da yerine getirilmesi gerekmektedir (Akgüç, 2009).

Strateji kavramının tanımlanabilmesi için bu kelime ile anlam karmaşasına neden olan birtakım kavramların bilinmesi gerekmektedir. Bu kavramların belli başlıları misyon, vizyon, hedef ve amaçtır (Eren, 2010). İşletmenin misyonu, işletmenin varoluş nedeni ve strateji belirleme sürecinin başlangıç noktası olarak kabul edilirken, işletmelerin vizyonu, gelecekte işletmenin olmasını istediği durum olarak kabul edilmektedir. İşletmelerde misyon ve vizyon belirlendikten sonra, stratejilerine yön verecek, amaçlar ve hedefler belirlenmelidir (Ülgen ve Mirze, 2004).

İşletmenin amaçları, işletmenin ulaşmak istediği uzun dönemli sonuçlardır. İşletmenin hedefleri ise, amaçlara ulaşmak için gereken kısa dönemli aşamalardır. Stratejiler, tespit edilmiş amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçlardır (Karabulut, 2005). Olsen ve arkadaşları (1998) strateji kavramını, uygulanan bütün rekabet yöntemlerinin bir bileşimi olarak tanımlarken, Ogilvie (2009), işletme kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanımını amaçlayan eylemler bütünü şeklinde tanımlamaktadır.

Finans kavramı M.Ö. 1000'li yıllarda Filozof Thales tarafından satın alınan opsiyon sözleşmesine, sonrasında ise M.Ö. 1800'lü yıllarda ilk kez Babil Krallığı'nda Hammurabi yasaları ile düzenlenen bileşik faiz hesaplamalarına dayanmaktadır (Ceylan ve Korkmaz, 2008). Strateji kavramının ise eski Yunan Generallerinden Strategos'a kadar uzandığı belirtilmektedir (Dinçer, 2007).

Bu iki disiplinin ortak noktası olan planlamanın yaklaşık 50 yıllık bir geçmişe sahip olduğu belirtilmektedir (Avder, 2006). Finansal planlama, finans fonksiyonlarının bir unsuru olarak kabul edilirken (Özdemir, 1997), planlama, stratejinin üç aşaması olan planlama, uygulama ve denetim aşamalarından biridir (Aktan, 1998).

Strateji, işletme varlıklarının etkin bir şekilde yönetilebilmesi için işletmenin finansal değerini maksimize eden rekabet yöntemlerine ihtiyaç duymaktadır (Olsen vd., 1998). İşletmelerin değerlerini artırabilmeleri uygulayacakları stratejilerle yakından ilişkilidir. İşletme değerinin maksimize edilmesi ise işletmenin uzun vadeli kârlılığına bağlıdır. Başka bir deyişle stratejinin kârlılığı etkilemesi aynı zamanda değer artışını sağlamaktadır (Gerber, 2011).

İşletmelerin aldıkları finansal kararlar işletmenin değerini etkilemektedir. Alınan kararların temeline bakıldığında hissedarların refahının artırılması ile ilgili amaçlar gözetilmektedir (Türko, 2002). Eğer şirket stratejisinin amacı hissedarların servetini maksimize etmekse işletmelerin finansal kararları gibi stratejik kararları da işletme değerini etkilemektedir (Hill, 2009).

2.1.1.2. Finansal Planlama

Finansal yönetimin geleceğe ilişkin tahminlerine dayanan plan, gelecekte ortaya çıkması muhtemel hataların önüne geçilmesini sağlamaktadır. Her ne kadar plan yapılarak bütün hataların önüne geçilemese de büyük çoğunluğunun önceden önlenebileceği söylenebilmektedir (Türko, 2002).

Finansal planlama, işletmelerin faaliyet süreci içerisinde meydana gelecek tüm fon giriş ve çıkışlarını önceden belirlemeye yarayan bir işlemdir. En temel amacı ise fon giriş ve çıkışları arasındaki zaman uyumunu sağlayarak genel finansman dengesini korumaya çalışmaktır (TSPAKB, 2008). Finansal planlamanın işlevi sadece plan ve bütçe yapmak değil, kontrol süreci sonunda meydana gelen sapmaları analiz ederek gereken önlemlerin zamanında alınmasını sağlamaktır (Akgüç, 2009:).

2.1.2. Finansal Yönetim

Dünyada yaşanan ekonomik gelişmeler finansal yönetim disiplininin ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlamıştır. Günümüze kadar gelişerek ilerleme kaydeden finansal yönetimin ortaya çıkma sürecine bakıldığında bu sürecin 1930'lu yılların öncesine dayandığını görülmektedir (Özdemir, 1997). Tablo 2.1.'de bu gelişme süreci dönemler halinde yansıtılmaktadır.

Tablo 2.1.: Finansal Yönetim Gelişim Süreci

Dönemler	Gelişmeler
1930 Öncesi	Çeşitli hisse senetleri ve tahvillerin sermaye piyasalarında bazı düzenlemeler doğrultusunda belli işletmeler tarafından çıkarılmasına başlanması,
1940'lı Yıllar	Finansal olayları tanımlama ve başkalarının gözüyle anlamayı vurgulayan bir dönemin başlaması,
1950'li Yıllar	İşletmelerin kaynak yönetiminden çok aktif (varlık) yatırımlarına ve yönetimine yönelmesi,
1960'lı Yıllar	Temel işletme kararları alınmasından çok daha teorik (kuramsal) gelişmelerin yaşandığı bir dönem olması,
1970'li Yıllar	Temel finans teorilerinin tekrar gözden geçirilmesi ve bu teorileri destekleyici içerikte uygulamaya dönük çalışmaların yapıldığı bir dönem olması,
1980'li Yıllar	Çeşitli finansal kararların alınması ve finans alanında birtakım araştırmaların yapılmasında bilgisayar kullanımının yaygınlaştığı bir dönem olması,
1990'lı Yıllar	Bilgisayar olanaklarından yararlanmanın daha da artması ve bilgiye ulaşmada ağ sistemlerinden büyük ölçüde yararlanılması gündeme gelmiştir.

(Kaynak: Özdemir, 1997: 3-4)

Finansal yönetim, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların sağlanması, korunması ve etkin olarak kullanılması şeklinde tanımlanmaktadır (Ceylan ve Korkmaz, 2009). Fakat değişen ve gelişen ekonomi karşısında finansal yönetimin tanımı da değişiklik göstermektedir. Buna göre finansal yönetimi, işletmenin minimum riske katlanarak ortakların refah düzeyini maksimum kılacak şekilde ihtiyaç duyulan fonların belirlenmesi, bulunması, korunması ve etkin bir şekilde kullanılması olarak tanımlamak mümkündür (Hill, 2008; Büker vd., 2009).

Başka bir tanıma göre ise finansal yönetim, finans yöneticisinin işletmedeki görevleriyle ilgilenen bilim dalıdır. Finansal yönetici ise fon ihtiyacının tedariki, finansal planlama, satış politikalarının tespiti, büyük harcamaların ve yatırım kararlarının değerlendirilmesi, işletme sermayesi politikalarının tespiti, finansal riskin yönetimi ve diğer finansal olaylarla ilgilenen kişidir (Okka, 2009).

2.1.2.1. Finansal Yönetimin Amaçları

Finansal yönetimin üç temel amacının bulunduğu ve bu amaçların işletme amaçları ile aynı doğrultuda olduğu söylenmektedir (Özdemir, 1997).

- İşletmenin yatırımları için gerekli olacak varlıkların seçimi,
- Bu varlıklara yatırılacak olan toplam fon miktarının belirlenmesi,
- Bu yatırılacak fonların nasıl ve hangi kaynaklardan sağlanacağını kararlaştırılmasıdır.

Fakat ekonominin değişmesi işletmelerde finansal yönetimin temel amacının da değişmesine neden olmuştur. Buna göre, temel amaç ortakların refah düzeyinin yükseltilmesidir (Türko, 2002; Akgüç, 2009). Bu amaca ulaşmak için şu amaçların gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Büker vd., 2009).

- Kârın maksimize edilmesi,
- Hisse başına kârın maksimize edilmesi ve
- İşletmenin piyasa değerinin maksimize edilmesidir.

Bunların dışında Okka (2009), eserinde finansal yönetimin amaçlarını şu şekilde sıralamaktadır:

1. Ortakların refahını maksimize etmek (hisse senetlerinin pazar değerini maksimize etmek suretiyle, ortakların işletmedeki paylarının değerini maksimize etmek),
2. İşletmenin maliyetlerini minimize etmek,
3. İşletmenin kârını maksimize etmek
4. Yöneticilere ve çalışanlara sağlanacak imkanları ve ödülleri maksimize etmek,
5. Rekabette başarılı olmak,
6. Devamlı olarak sabit bir büyüme hızını gerçekleştirmek,
7. İşletmeyi finansal zararlardan ve iflastan korumak,
8. Daha az vergi ödemek,
9. İş ahlakı konusunda titiz ve başarılı olmak,
10. Sosyal sorumlulukları yerine getirmektir.

2.1.2.2. Finansal Kararlar

Finansal yönetici tarafından verilen finansal kararlarda hissedarların refahı başka bir ifadeyle işletmenin piyasa değerini maksimize etme amacı bulunmaktadır. Bu amaçla alınan finansal kararların neredeyse hepsi işletmenin nakit akımlarını kârlılığını ve riskini etkilemektedir (Türko, 2002). Alınan bu kararlar, kısa dönemli finansal kararlar ve uzun dönemli finansal kararlar olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır (Okka, 2009).

2.1.2.2.1. Kısa Dönemli Finansal Kararlar

İşletmenin pazar değerini maksimize edebilmesi için mamul/hizmet üretmesi, bunları pazarlayarak nakde çevirmesi ve bu işlemlerle ilgili faaliyetleri devamlı bir süreç haline dönüştürmesi gerekmektedir (Okka, 2009).

2.1.2.2.2. Uzun Dönemli Finansal Kararlar

Yeni bir işletmenin açılabilmesi için sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu işletme ilerde büyümek isterse daha büyük bir sermaye gereksinimi ortaya çıkmaktadır. İhtiyaç duyulan bu fonlar birçok farklı kaynaktan, çok farklı şekillerde tedarik edilebilmektedir. Bununla beraber bütün bu sermaye öz sermaye ve yabancı sermaye şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Okka, 2009).

2.1.3. Stratejik Finans Yönetimi

Stratejik finans yönetimi, seçilen stratejileri izleyerek belirtilen hedeflere ulaşmak için varlıkların net bugünkü değerini maksimize edebilmek ve sınırlı sermaye kaynaklarının rekabet avantajı elde edebilmek için kullanılması şeklinde tanımlanabilmektedir (Ogilvie, 2009).

2.1.3.1. Finansal Strateji Kavramı

Modern finans teorisini destekleyen sermaye piyasası varsayımlarına rağmen hissedarların refahının maksimizasyonu, finansal yönetimin normatif bir görevi olarak kabul edilmektedir. İşletmeler bu görevi gerçekleştirebilmek için uzun dönemli bir

eyleme ihtiyaç duymaktadır. Burada strateji devreye girmektedir. Finansal strateji kavramı, hissedarların refahının maksimizasyonu için temel olan yatırım ve finansman kararlarını belirleyen şirket politikasının bir unsuru olarak ifade edilmektedir. (Hill, 2009). Finansal strateji, finansal yönetimin kapsamı içerisinde bulunan yatırım, finansman ve kâr payı dağıtım kararlarını içeren ve stratejinin bir parçası olarak kabul edilen bir kavram şeklinde ifade edilmektedir (Ogilvie, 2009).

Strateji, önceden belirlenmiş bir amaca veya amaçlara ulaşmak için gerekli parasal ve fiziksel kaynakları elde etmeyi ve yönetmeyi sağlayan bir eylemdir. Şirket stratejisi, belirlenen hedeflere ulaşmak için tasarlanan iş stratejilerinin bir portföyünü kapsayan genel bir eylem, uzun dönemli bir plandır. Finansal strateji ise belirlenen genel hedeflere ulaşmak için gereken optimum finansman ve yatırım kararlarını kapsayan stratejik planın bir parçasıdır (Hill, 2009).

Finansal strateji işletmelerin mevcut konumlarını daha iyi hale getirmek için işletmelere yardımcı olmaktadır. İşletmeler büyüebilmek için uygun özellikler taşıyan yatırımlar yapmayı planlamaktadırlar. Bu nedenle bu tür özel yatırımların objektifliğini destekleyecek finansal stratejiler hazırlamak esastır (Pavlicek, 2009).

İşletmeler mevcut durumlarının analizini yaparak işletme profiline uygun stratejiler belirleyebilmektedir. İşletmeler için genel ve destekleyici stratejiler olmak üzere iki temel finansal strateji bulunmaktadır (Gerber, 2011).

Genel Finansal Stratejiler:

- Şirket değerinin maksimize edilmesi

Destekleyici Finansal Stratejiler:

- İşletme sahibinin yatırımının optimize edilmesi,
- Gelirlerin optimize edilmesi,
- Borç almanın (kaldıracın) optimize edilmesi,
- İşletme sistemlerinden katma değerinin maksimize edilmesi,
- Harcamaların minimize edilmesi,
- Vergilerin minimize edilmesi,

- Beklenmedik olaylara karşı zayıflığın minimize edilmesidir.

2.1.3.1.1. Finansal Stratejilerin Kapsamı ve Temel Özellikleri

Finansal stratejilerin kapsamında bulunan mali kaynakları edinme ve kaynakları yönetme anlamında temel olarak üç finansal karara aşağıda değinilmektedir (Ogilvie, 2009):

- Yatırım kararları, hangi kıt kaynaklarla projelerin karşılandığını belirlemektir.
- Finansman kararları, mali hedeflere ulaşmak için en uygun finansmanı elde etmek ve çalışma sermayesinin etkin bir biçimde yönetimi ile ilgilidir.
- Kâr payı dağıtım kararları, bir işletmenin sahiplerine ne kadar ve ne sıklıkta kâr ödeneceğinin belirlenmesi ile ilgilidir.

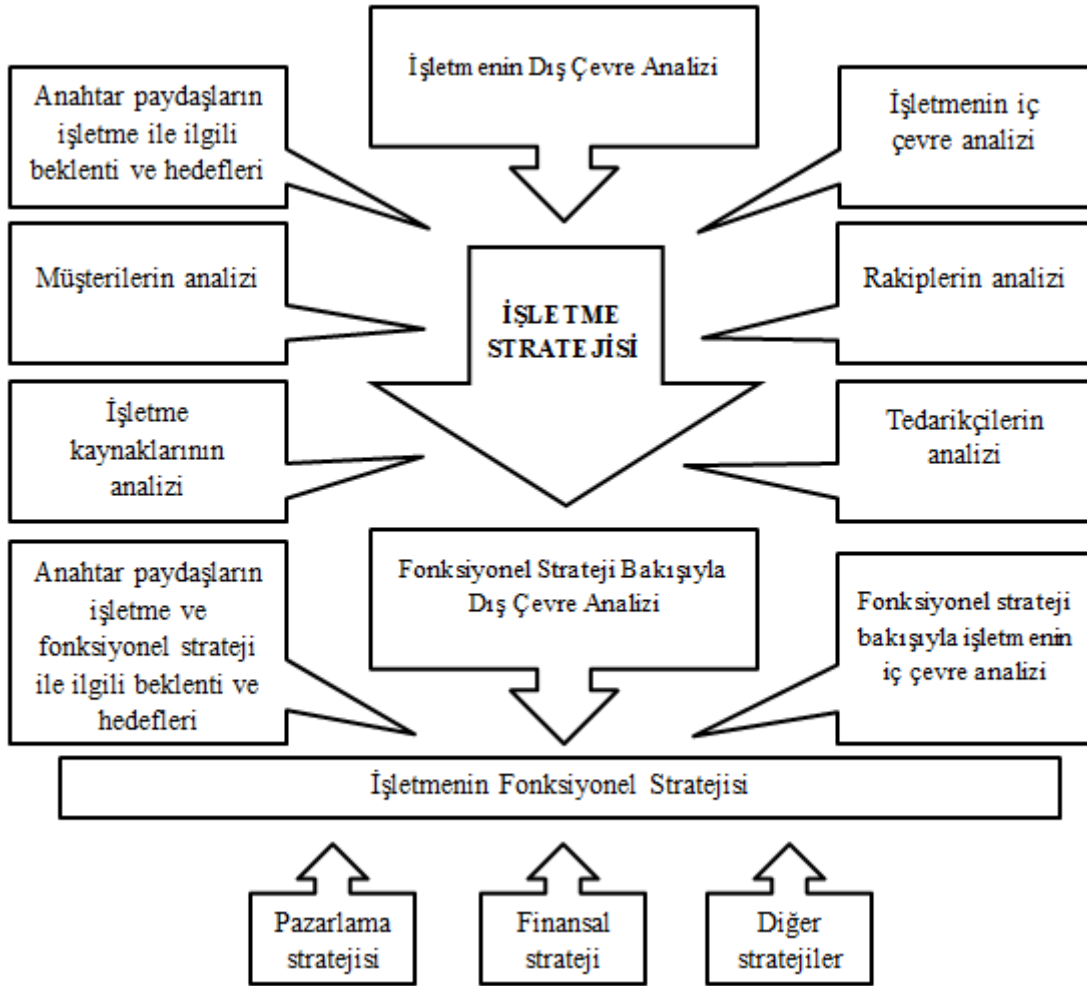
2.1.3.2. Finansal Stratejilerin Oluşturulması

İşletmelerin finansal stratejilerini oluşturabilmesi için şu şartların yerine getirilmesi gerekmektedir (Ogilvie, 2009).

- Finansal açıdan işletmelerin hedeflerini belirlemek ve durumlarını değerlendirmek.
- Yatırım, finansman ve kâr payı dağıtım kararları arasındaki ilişkileri saptamak.
- Finansal strateji üzerindeki iç ve dış kısıtların etkisini analiz etmek.
- Ekonomik ve ticari faktörler arasındaki potansiyel değişimi dikkate alarak mevcut performansı değerlendirmek.
- Alternatif finansal stratejiler önermek.
- Yönetimin şirket birleşmeleri üzerindeki etkisini göstermektir.

Şekil 2.1.'de finansal stratejilerin oluşturulma süreci anlatılmaktadır. Bu şekilde de görüldüğü üzere finansal strateji işletme stratejilerinin alt başlığı olarak görülmektedir.

Şekil 2.1.: Finansal Stratejinin Oluşumu

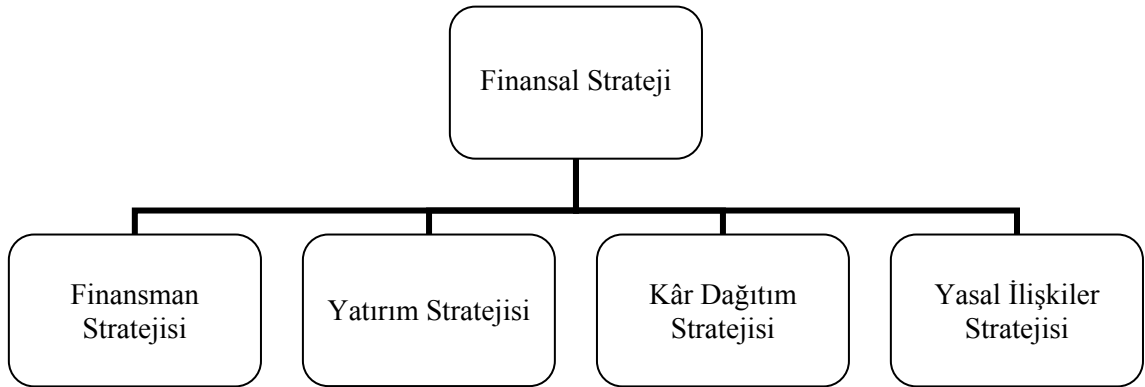


(Kaynak: Pavlicek, 2009: 1)

2.1.3.3. Finansal Stratejinin Boyutları

Finansal strateji boyutları hakkında çeşitli görüşler bulunmaktadır. Pavlicek (2009) çalışmasında, finansal stratejiyi dört boyut altında toplamaktadır. Bunlar, finansman stratejisi, yatırım stratejisi, kâr payı dağıtım stratejisi ve yasal ilişkiler stratejisidir. Şekil 2.2.'de yazarın bu dört boyut altında topladığı finansal strateji modeli yansıtılmaktadır.

Şekil 2.2.: Finansal Strateji Boyutları



(Kaynak: Pavlicek, 2009: 2)

Ogilvie (2009) ve Hill (2009) ise; çalışmalarında finansal strateji kavramını finansman stratejisi, yatırım stratejisi ve kâr payı dağıtım stratejisi olmak üzere üç başlık altında toplamışlardır. Bu araştırmada finansal stratejiler, finansman, yatırım, kârlılık ve maliyet stratejileri olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir.

2.1.3.4.1. Finansman Stratejileri

Finansman, işletmenin gereksinim duyduğu kaynakların sağlanması ve bunların işletme değerini maksimize edecek alanlara yönlendirmesi anlamına gelmektedir. Amaç, işletme değerini artıran kararlar ile hisse senedi değerinin artırılmasıdır (Küçükaltan ve Eskin, 2008). Bunun başarılabilmesi için finansal planlama, varlıkların yönetimi ve işletmenin gereksinim duyduğu fonların sağlanması ile ilgili fonksiyonların yerine getirilmesi gerekir (Akgüç, 2009).

İşletmelerin kullanabilecekleri finansman türleri, kaynaklarına veya vadelerine göre incelenebilir. Finansman türlerini kaynağına göre öz kaynak ve yabancı kaynak, vadelerine göre ise kısa, orta ve uzun vadeli olarak sınıflandırmak mümkündür (Ceylan ve Korkmaz, 2008). Öz kaynaklardan yapılan finansman ile yabancı kaynaklardan yapılan finansman ayrı nitelik taşıdığı gibi, işletme içinde ayrı ayrı özellik taşımaktadır (Küçükaltan ve Eskin, 2008).

Literatürde sıklıkla üzerinde durulan, finansal stratejilerden biri olan finansman stratejilerinde dikkat edilmesi gereken nokta ne kadar ve ne oranda finansmanın

gerekliliğidir. Bu durum işletmenin finansal performansını etkilemektedir (Bayram, 2006). Yabancı kaynakla finansmanı öz kaynakla finansmana göre daha az kullanan işletmelerin finansal performanslarının daha iyi olduğu bilinmektedir. Fakat işletmeler maliyetleri dikkate almak koşulu ile borçtan kaçmamalı hatta borçlanmanın getirdiği avantajlardan yararlanmalıdır (Akgüç, 2009).

İşletme yöneticisi finansal kaynaklara ilişkin politikaları belirlemede, temel kararları alma durumundadır. Bu noktada ön plana çıkan sorular (Akgüç, 2009):

- İşletme, borçlanma yoluyla kaynak sağlamalı mıdır? İşletme borçlanacaksa, optimal sermaye yapısı, optimal borç-öz sermaye bileşimi ne olmalıdır?
- Finansmanda yabancı kaynak kullanacaksa, kısa ve uzun vadeli yabancı kaynaklar arasında faiz bekleyişleri ve likidite ihtiyacı da göz önünde tutularak nasıl optimal bileşim sağlanmalıdır?
- Finansman gereksiniminde öz sermaye artırılabilecekse, bunun ne kadarlık bölümü oto finansman yoluyla ne kadarı yeni sermaye artışı yoluyla sağlanmalıdır?
- İşletme yöneticisi borç ve öz kaynak olmak üzere iki ana finansal kaynağa ilişkin temel politikaların belirlenmesinde ekonomik ve sosyal gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Örneğin, faiz oranlarının yükselmesi işletmenin borç/öz sermaye oranını düşürerek öz sermaye ağırlıklı bir finansman politikasını gerektirecektir. İşletmenin finansal kaynaklarının seçiminde etkili olan faktörler; işletmenin bulunduğu sektörün özellikleri, işletmenin özellikleri, yasalar, kredi kurumlarının tutumları olarak sıralanabilir.
- İşletme yöneticisi, çok sayıda farklı finansman araçları arasında seçim yaparken uygunluk, risk, maliyet, kontrol, esneklik ve zamanlama etmenlerinin hangisine öncelik vereceğini de belirlemelidir. Orta ve küçük işletmelerin, alternatif finansman kaynakları arasında seçim yapma olanağı sınırlıyken, büyük işletmeler her türlü finansman kaynağından yararlanabilmektedir.

Finansman stratejilerini alınan riskin derecesine göre korumalı yaklaşım, muhafazakâr yaklaşım ve atılgan yaklaşım olmak üzere üç ana başlık altında toplamak mümkündür (Erdoğan, 2008):

Korumalı Yaklaşım: Uzun vadeli ihtiyaçlarını uzun vadeli fonlarla karşılayan işletmelerde nakit sıkışıklığına ilişkin bir sorun yaşanmamaktadır. Bu yaklaşımda kısa vadeli finansman mevsimsel dalgalanmalarda kullanıldığından işletmenin cari aktifleri kendi kendine likidite sağlayan bir konumda çalışmaktadır. Korumalı yaklaşıma göre hareket eden işletmeler orta düzeyde kâr sağlamakta ve orta düzeyde risk ile karşılaşmaktadırlar.

Tedbirli Yaklaşım: Bu yöntemde risk unsuru az olmakta ve devamlı olarak bir ihtiyat payı bulundurulmaktadır. Geçici bir süre için kısa vadeli borç bulamayan işletmeler bu yaklaşım sayesinde faaliyetlerini sürdürebilmektedirler. Bu yaklaşımın kârlılığı genel olarak daha düşük olmaktadır.

Atılcı Yaklaşım: Riske katlanmayı göze alan yöneticiler tarafından tercih edilen bu yöntemde temel amaç kârlılığı arttırmak olduğundan ihtiyat payı bırakılmamaktadır. İhtiyat payı bırakılmadığı için işletme kısa vadeli borç bulma konusunda büyük bir sorun ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Bu üç yaklaşım, ekonominin durumuna, işletmenin kredibilitesine, işletmenin fon bulma imkânına, risk-getiri dengesine, fonların maliyetine ve yöneticinin riske katlanma yapısına göre değişiklik göstermektedir. Tedbirli yaklaşımı destekleyen işletmeler yüksek oranda cari aktif elde edeceklerdir. Bunun sonucunda satışlarında azalma yaşayan ve kısa vadeli borçlarını karşılama riski bulunan işletmelerin kârlılığı da azalacaktır. Atılcı yaklaşımı benimseyen işletmelerin kârı artarken, kısa vadeli borçlarını karşılama riski artacak ve satışlarının azalması durumu da söz konusu olabilecektir (Erdoğan, 2008).

Yukarıdaki açıklamalara bakıldığında en uygun strateji, likidite, risk ve kârlılığın dengelenmiş olduğu bir stratejidir. Ancak stratejinin belirlenmesi işletmeden işletmeye, aynı işletme içinde yöneticinin yaklaşımına veya zamana göre de farklılık göstermektedir (Küçükaltan ve Eskin, 2008). Bunların dışında finansman stratejisi, uygulanan ekonomik ve mali politikalara bağlı olarak ekonomik konjonktürün yönüne göre de değişiklik göstermektedir (Erdoğan, 2008).

2.1.3.4.2. Yatırım Stratejileri

Yatırım kelimesi sözlükte bir işe yatırılan para olarak ifade edilmekte ve söz konusu iş için yapılan harcamalar yatırım sayılmaktadır. Yatırımın genel olarak tanımını vermek gerekirse, paranın ya da mali varlıkların (makineler, stoklar, iştirakler) değerlendirilmesi için harcanmasıdır (Uslu, 1998). Yatırım, gelecekte sağlanabilecek bir fayda beklentisi ile sahip olunan kaynakların belirli alanlara aktarılmasıdır (Şenel, 2007).

Birçok yöneticinin üzerinde durduğu önemli konulardan biri, yatırımların verimliliğidir. Muhasebe bakış açısına göre bir yatırımdan ne kadar fazla getiri sağlanırsa varlıklar o kadar kârlı olmaktadır (Uslu, 1998). Ancak yapılan araştırmalar elde edilen her gelir için daha az harcama yapan işletmelerin finansal performanslarının diğerlerinden daha iyi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yüzden işletmeler yatırım politikalarını, yeni sermaye harcamalarını ve yatırım kararlarını iyi değerlendirmek durumundadırlar (Bayram, 2006).

Yatırım stratejilerinin mevcut kıt fonların optimal kullanılması ile ilgili alınan kararlardan oluştuğu ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle yatırım stratejileri, mevcut araç-gereç ve fonların, amaçlanan hedeflere uygun bir biçimde kullanıma hazır hale getirilmesini sağlayan düzenleyici ilkelerdir. Dolayısıyla yatırım stratejilerinde amaç mevcut fonların optimal bir biçimde kullanılması için en uygun projenin seçimi ve yönetimidir (Uslu, 1998).

Stratejik yatırımlar, işletmeye dolaylı yararları olan ve genel olarak verimliliği artırmaya yönelik yatırımlardır. Risk azaltıcı yatırımlar ve personelin moralini yükseltmeyi hedefleyen yatırımlar bu gruba girmektedir (Kwortnik, 2003). Turizm sektöründe stratejik yatırımların yoğun olarak yapıldığı görülmektedir. Faaliyette olan büyük turizm işletmelerinin çoğunun müşteri teminini artırmak veya garanti etmek için seyahat acentası kurmaları, uluslararası insan hareketliliği olan işletmelerle yakın ilişkiler içinde olması veya ortaklık kurmaları stratejik bir yatırım olarak adlandırılabilir (Kutukız, 2009).

2.1.3.4.3. Kârlılık Stratejileri

Kâr, gelirler ve giderler arasındaki farktır. Gelirler de satış hacmi ile ürün ve hizmetlerinizin fiyatlandırılmasına bağlıdır. Bu nedenle fiyatlandırma, kârlılığın önemli bir bileşenidir (Gerber, 2011).

Kâr elde etmek ve bu kârı maksimize etmek gibi stratejik amaçları bulunan işletmelerin yoğun çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Bu temel stratejinin gerçekleştirilebilmesi için işletme yönetiminin kâr planlaması konusuna önem vermesi gerekmektedir. İşletmelerin kâr planlaması yaparken başarılı olabilmeleri için kâr etkileyen unsurları dikkate almaları ve bunlar arasındaki ilişkileri iyi bir biçimde ortaya koymaları gerekmektedir (Alagöz ve Ceran, 2006).

2.1.3.4.4. Maliyet Stratejileri

Maliyet kavramı, işletmenin faaliyetini gerçekleştirmek amacıyla ihtiyaç duyduğu mamul ve hizmetleri elde edebilmesi için harcadığı üretim faktörlerinin para ile ölçülen değeri şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle amaçlanan sonuca ulaşmak için katlanılması gereken sorumlulukların parayla ölçümüdür (Özgülbaş, 2011). Maliyet yönetimi kavramı ise maliyetlerin düşürülmesini, planlanmasını ve etkin yönetimini sağlamaktır (Altınbay, 2006).

Son zamanlarda stratejik işletme yönetimi yaklaşımının artması sonucu özellikle Japon işletmelerinin etkisiyle maliyetler düşürülmekte ve kalite yükseltilmektedir. Bunun sonucunda işletmeler arasındaki rekabetin yoğunlaşmakta ve yeni bir üretim ortamı oluşmaktadır. Bu ortam bir yandan maliyet, diğer yandan da yeni maliyet dağıtım sorunlarını ortaya çıkarmaktadır. Dağıtım sorunları işletmelerin stratejik amaçlarıyla uygun olarak yeniden ele alınmaya başlamaktadır (Yüzbaşıoğlu, 2004).

Değer oluşturmeyen faaliyetlerin tespit edilerek elimine edilmesi, etkinliği sağlamaktadır. Böylece maliyetlere dayalı olarak alınacak kararların, planlamanın ve kontrolün çok daha sağlıklı yapılması mümkün olacaktır. İşletmenin faaliyetleri sonucunda oluşan bütün maliyetlerin birlikte ele alınması maliyet yönetimini güçlü

kılan bir diğerk unsurdur. Bu unsurlar belirli bir satış hacmi sonunda beklenen kâr oranını elde edecek maliyet düzeyine erişilmesini sağlamaktadır (Basık ve Türker, 2005).

Maliyet yönetimi, stratejik unsurların çok daha ön planda, kesin, açık ve biçimsel olduğu maliyet analizlerine dayandırıldığında maliyet verileri, sürekli ve güçlü rekabete dayalı avantajlar kazanma doğrultusunda mükemmel stratejiler geliştirmek üzere kullanılabilir (Çetinkaya, 2008).

Kaynak kullanımında verimliliği artırma, daha sağlıklı bir şekilde maliyet hesaplama ve rekabetin yoğun olduğu ortamlarda daha sağlıklı karar almayı kolaylaştırma, maliyet stratejisi yaklaşımında öne çıkan üç temel amaçtır. Hedef maliyet gibi ileri maliyet sistemlerinin benimsenmesiyle de söz konusu amaçlar birlikte ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir (Alkan, 2003). İşletmelerin mevcut pazarda rekabet üstünlüğü elde etme ve bunu sürekli hale getirmeleri için maliyetlerini ürün tasarımı ve geliştirme sürecinde belirlemeleri gerekmektedir (Aksoylu ve Dursun, 2001).

2.2. PERFORMANS VE FİNANSAL PERFORMANS

Araştırmanın literatür bölümünün bu kısmında performans kavramı genel olarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Genelden özele doğru giden bu kısımda performans kavramından sonra finansal performans kavramı ile ilgili görüşler yansıtılmış ve finansal performans kavramı açıklanmıştır.

2.2.1. Performans Kavramı

Gülcü vd. (2004), performans kavramının günlük hayatta oldukça sık kullanılan bir kavram olduğunu ve literatürde bu kavram ile ilgili genelde birbirlerine yakın anlamlar taşıyan birçok tanım bulunduğunu belirtmektedir. Yazar bu tanımları, “amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleme” şeklinde ifade ederek özetlemektedir.

Performans genel anlamda, “belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda, ulaşılan noktayı kalite ve kantite yönleriyle belirleyen bir kavram,

belirlenmiş olan hedefe ne kadar yaklaşıldığının ölçümü” şeklinde tanımlanmaktadır. Öte yandan “bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi düzeye ulaşabildiğinin, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin kalite ve miktar olarak anlatılması” olarak da tanımlanmaktadır. Bu anlamıyla performans, bazen kendisiyle eş anlamlı olarak kullanılan üretkenlik (üretkenlik) kavramından daha geniş bir boyut ihtiva etmektedir. Üretkenlik boyutu performansın; verimlilik, etkinlik, tutumluluk, kalite, yenilik, kârlılık, üretkenlik şeklinde sayılan yedi değişik boyutundan sadece birisi olarak nitelenmektedir (Bay ve Özdemir, 1998).

Performans, işletmelerin belli amaçlar doğrultusunda hazırlanan ve planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edilen çıktının nicel ya da nitel olarak değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Eraslan ve Algün, 2005). Bayram (2006) ise; çalışmasında performans kavramını belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi, ya da belirli bir zaman kesiti içinde verilen bir görevin yerine getirilmesi suretiyle elde edilen sonuçlar şeklinde ifade etmektedir.

Cenger (2006) performansı, genel olarak amaca ulaşılması için yapılan planlar eşliğinde ulaşılan nokta olarak ifade etmektedir. Başka bir deyişle performans, amaçlanan hedefe yönelik yapılan tüm işlerin o hedefin neresinde olduğunu, o hedefe ulaşıp ulaşılamadığının anlatılması olarak da tanımlanmaktadır (Celep, 2010).

2.2.2. Performans Anlayışının Tarihsel Gelişimi

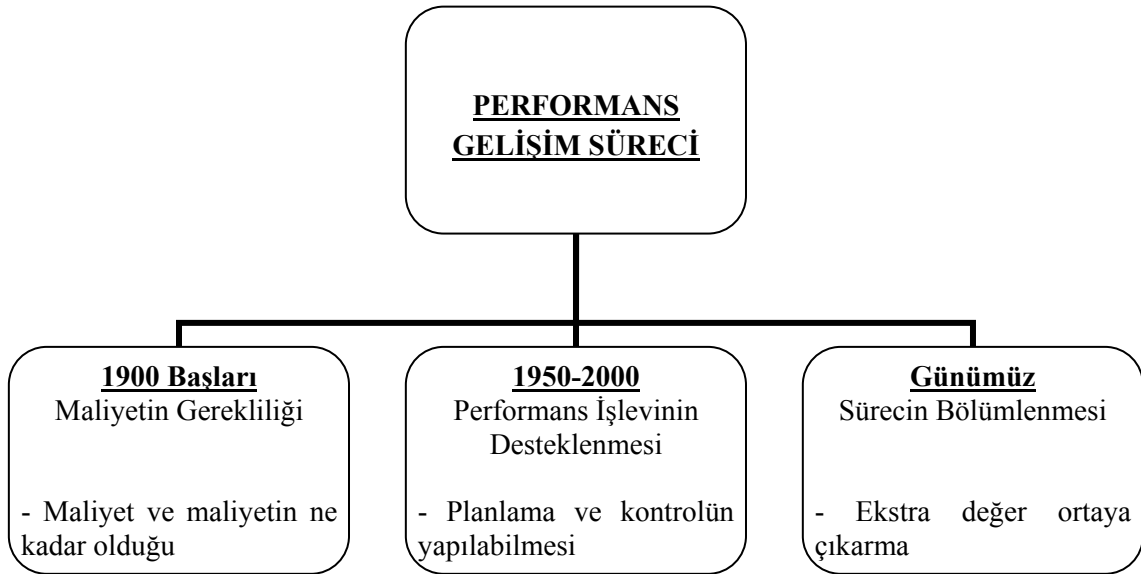
Performans anlayışının geçmişiyle ilgili bilgilerin tamamına ulaşmak zor olsa da ilk dönemlerde finansal verilerin (yatırımın geri dönüşü) yoğun olarak kullanıldığı daha sonra ise bu verilerin mevcut performansı yansıtmada konusunda yeterli olmadığı bilinmektedir (Neely vd., 1995). Performans kavramının özüne bakıldığında, ilk olarak 15. yüzyıl’da ortaya çıktığı, oyun ve sergi için kullanıldığı bilinmektedir. Günümüzde performans kavramının eski anlamından farklı olduğunu ve her geçen gün daha yeni anlamlar içeren bir yelpaze oluşturduğu görülmektedir. Bazı durumlarda, başarı, etkinlik, etkililik, yetenek ve memnuniyet gibi kavramlar da performans kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaya başlamıştır (Avcı, 2005).

İşletmelerin performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermiştir. Bu gelişim ve değişim düşük maliyetle, daha çok üretim ve yüksek kârı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından; günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşteri tatmini, kalite, yenilik vb. ölçütlere ağırlık vererek, gelecekte de var olmayı hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir (Aktaran: Zerenler, 2005).

Performans kavramı sanayi devrimi öncesinden itibaren incelemeye alındığında, bu devrim öncesinde üretimin kişiler tarafından atölyelerde yapıldığı görülmektedir. Bundan dolayı üretim yavaş bir seyir izlemekte ve az miktarda üretim yapılabilmektedir. 18. yüzyıl'ın ikinci yarısından itibaren ilk defa İngiltere'de başlayan sanayileşme hareketi ile seri üretime geçilerek üretim miktarı sürekli artırılmıştır. Üretim miktarının artırılmasıyla birlikte ekonomik büyümenin gerçekleşmesi için gerekli ortam oluşturulmuştur. Böylece ekonomik anlamda zamanla birçok önemli gelişmenin yolunu açan ve sanayi devrimi olarak adlandırılan bu hareket, fabrika sistemine geçişi başlatmıştır (Uzun, 2000). Sanayi devriminin başlarında verimlilik boyutu önem kazanmaya başlamıştır. Ekonomik büyüme açısından önemli bir role sahip olan verimlilik kavramının tarih içinde ekonomik düşünce okulları tarafından değişik yaklaşımlarla ele alındığı ve geçmişi 16. ve 17. yüzyıl'daki Merkantilist döneme kadar uzandığı düşünülmektedir (Celep, 2010).

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından işletmeler için büyük öneme sahip rekabet unsurları, iktisadi ve teknolojik değişim ve gelişmelerle birlikte farklı dönemlerde birçok değişime uğramıştır. Buna göre farklı dönemlerde farklı rekabet unsurları üstünlük sağlamıştır. 1960'lı yıllarda üretim üstünlüğü, 1970'lerde maliyet üstünlüğü, 1980'lerde kalite üstünlüğü ile hız önemli rekabet unsuru olmuştur. 1990'lı yıllardan sonra ise yenilik ve farklılık rekabet üstünlüğü sağlayacak önemli unsurlar haline gelmeye başlamıştır. Performans anlayışının gelişimi faaliyet gösterilen farklı dönemlerde rekabet üstünlüğü sağlayacak unsurlara göre değişiklik göstermektedir. İşletme performansının artırılabilmesi için işletmeler arası rekabete uygun bir yol izlenmeli ve performans arttırıcı boyutlar dikkate alınmalıdır (Avcı, 2005).

Şekil 2.3.: Performans Gelişim Süreci



(Kaynak: Parida ve Kumar, 2006: 239-251)

2.2.3. Performans Göstergeleri

İşletmelerde performans ölçümünün yapılabilmesi için performans göstergelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu göstergeler işletme ile ilgili geçerli bilgi veren ve genellikle sayısal nitelik taşıyan boyutlardır. Göstergelere örnek olarak şifreler, oranlar, parolalar ve anahtar sayılar gösterilebilmektedir. İşletmeler, performans göstergelerinin yardımıyla kendi performanslarını izleme, anlama, tahminde bulunma ve geliştirme imkânına sahip olmaktadır. Burada temel amaç, mevcut performansın bütün detaylarına ulaşmak ve sonuca yönelik önlemler almaktır (Avcı, 2005).

Sayıştay Başkanlığının (2003), performans ölçümü ile ilgili hazırlanmış olduğu raporda temel olarak 5 çeşit performans ölçüsünün bulunduğu ve bunların; girdi, çıktı, sonuç, verimlilik ve kalite şeklinde sınıflandırıldığı ileri sürülmektedir.

Performans göstergeleri, işletmelerin stratejik amaç ve hedefleri ile performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi için ulaşılan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek amacıyla kullanılan araçlardır. İşletmelerin yürüttükleri faaliyetlerin girdi, süreç, çıktı ve sonuç gibi boyutlarını ölçmek ve değerlendirmek için oluşturulan performans

göstergeleri kaynakların verimli, etkili ve ekonomik bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını ortaya çıkarmaktadır (BÜMKO, 2004).

Ağcakaya (2009) çalışmasında, mevcut performans ölçüm sistemlerini kullanarak başarılarını tespit eden ve yüksek başarılar elde etmeyi amaçlayan her türlü organizasyonun kendine özgü bir performans ölçüm modeli geliştirdiğini belirtmektedir. Bu modellerin isimlerinin ve ölçüm yöntemlerinin farklılık gösterdiğine ve hepsinin, değerlendirmede kullandığı göstergelerin de aynı olmadığına dikkat çekmektedir. Bu göstergelerin girdiler, çıktılar ve sonuçlar şeklinde ifade edildiğini belirtmektedir.

Genel anlamda performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, verimlilik, etkililik, kalite ve yenilik, ekonomiklik (tutumluluk), paranın değeri göstergeleri olmak üzere sekiz grupta incelenmektedir (Cenger, 2006).

Girdi göstergeleri: Bir ürün veya hizmetin üretilebilmesi için gereken beşeri, mali, fiziksel ve bilgi kaynaklarının bütünü (Maliye Bakanlığı, 2008), girdi olarak tanımlanmaktadır. Girdi göstergeleri herhangi bir oranı ifade etmediklerinden dolayı tek başına bir anlam taşıyamamaktadır. Bu göstergelerin bir anlam taşıyabilmesi için belli bir zaman serisi oluşturması veya benzer iş birimleriyle karşılaştırılması gerekmektedir (Köseoğlu, 2005).

Çıktı göstergeleri: Çıktı göstergeleri, üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetlerin niceliğine ilişkin bilgileri gösterir. Çıktı göstergelerinin belirlenmesi sonuç göstergelerine göre daha kolaydır. Buna karşın bu göstergeler, tek başına, üretilen ürünün veya sunulan hizmetin verimliliği, etkinliği ve ürün kalitesi hakkında yeterli bilgi vermez (Maliye Bakanlığı, 2004).

Sonuç göstergeleri: Yenice (2006) çalışmasında, üretilen her türlü ürün veya hizmetin bireyler ve toplum üzerinde birtakım etkiler meydana getirdiğini, bireylerin ve toplumun durumunda meydana gelen bu etkilerin sonuç göstergeleri aracılığıyla ölçüldüğünü ifade etmektedir. Sonuç göstergeleri uzun vadede elde edilmekte ve dışsal faktörlerden önemli ölçüde etkilenmektedirler. Bu nedenle sonuç göstergelerinin ölçülmesi çıktı göstergelerinin ölçülmesine göre daha zor olmaktadır. Ancak, sonuç

göstergeleri ile stratejik amaç ve hedefler arasında doğrudan ilgi kurmanın mümkün olduğunu vurgulamaktadır.

Verimlilik Göstergeleri: 18. yüzyılın sonlarından itibaren önce mühendisler tarafından kullanılan ve daha sonra da iktisatçılar tarafından temel alınan kıstaslardan biri haline gelen verimlilik kavramı, girdiler aracılığıyla, bir başka çıktıdan vazgeçmeden, herhangi bir çıktıyı daha fazla üretmenin mümkün olmadığı durumu yansıtmaktadır. Bu anlamıyla verimlilik; "eldeki kaynaklarla (girdiler) mümkün olan en çok ürünün (çıktının) elde edilmesi" yani "belirli bir miktar kaynakla amaca en iyi şekilde ulaşılması" olarak ifade edilmektedir (Bay ve Özdemir, 1998).

Etkililik Göstergeleri: Etkililik, performans yönetiminde verimlilik ölçütünden daha uygun bir ölçüt olmaktadır. Zira etkililik göstergesi, belirlenen politika, proje ve alınan önlemlerle, önceden belirlenmiş amaçlara, ne ölçüde ulaşıldığı ve ne kadar gerçekleştirildiği anlamına gelmektedir. Bu ölçütle aslında, geleneksel amaçlara ulaşma çabasının boyutlarının ne olduğunun belirlenmesi söz konusudur. Kamu hizmetlerinde performans ölçümündeki verimlilik ölçütünün kullanımında karşılaşılan zorluklar nedeniyle, verimlilikten daha geniş bir kavram ve ölçüt olan etkililik ölçütü ortaya çıkmıştır. Etkililik ölçütünün kullanılması sonucu, gereğinden fazla girilen veya tekrarlanan faaliyet, mal ve hizmetlerin belirlenmesi söz konusu olmaktadır. Böylece, doğru hedeflerin, doğru amaçların, doğru kaynakların, doğru faaliyetlerin seçimi mümkün olmaktadır (Bilgin, 2007).

Kalite ve Yenilik Göstergeleri: Üretilen mal ve hizmetlerin kullanıcılarında uyandırdığı memnuniyet duygusunu, beklenti ve tatmin seviyesini test eden göstergelerdir (Cenger, 2006). Kalite göstergeleri ile bir hizmetin ne kadar iyi sunulduğunun ölçülebilmesine karşın, bu hizmetlerin toplumda ne gibi sonuçlar meydana getirdiği ölçülememektedir. O yüzden kalite göstergelerinin tek başına kullanılmaması, sonuç göstergeleri ile dengelenmesi gerekir (Yenice, 2006).

Yenilik ise eski ihtiyaçları daha iyi karşılamak, yeni gereksinmelere yanıt verebilmek için daha iyi ve daha işlevsel sonuçlar veren uygulanabilir bir kavram olarak tanımlanabilir (Celep, 2010).

Ekonomiklik Göstergeleri: Ekonomiklik göstergeleri kısaca şu maddelerle açıklanabilmektedir (Emekli, 2006):

- Daha iyi sözleşmeler, büyük miktarlarda satın almalar vb. vasıtalarla maliyetlerin düşürülmesi,
- Personel veya diğer kaynakların kullanımında tasarruf yapılmak suretiyle masrafların kısılması,
- Daha önce kimsenin üstlenmediği sorumluluklarla karşılaşılması veya sorumluluklarda revizyon yapılması.

Paranın Değeri: Paranın değeri genel itibariyle bir malın alımında o mal için harcanan paranın karşılığının alınıp alınmadığının sorgulanmasıdır. Bir başka ifade ile verilen paranın karşılığının alınabilme durumudur (Celep, 2010).

2.2.4. Performans Ölçümü

Performans ölçümü kavramı işletmelerin sergiledikleri performansın nasıl olduğunu göstermede işletmelere yardımcı olmaktadır. Öncelikle ölçüm kavramı tanımlanmakta daha sonra ise performans ölçümünün önemi, gerekliliği, amaçları, başarı koşulları incelenmektedir. Son olarak genel performans ölçüm teknikleri açıklanmaktadır.

2.2.4.1. Performans Ölçümü Kavramı

Performans kavramının önemli bir unsuru olan “ölçme” teknik anlamda, nesnelerin, olayların ve sonuçların gözle görülebilen özelliklerini temsil eden simgeleri (kalitatif veya kantitatif, sabit, tutarlı ve karşılaştırılabilir özellikler taşıyan ölçü birimlerini) bulma süreci olarak nitelenmektedir (Bay ve Özdemir, 1998). Performans ölçümü, ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dâhilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir (Sayıştay Başkanlığı, 2000).

Neely vd. (1995) çalışmasında, performans ölçümünün işletme faaliyetlerinin etkinlik ve etkililik açısından sayısal olarak değerlendirilmesi anlamına geldiğini ifade

ederken, performans ölçümünde sayısal sonuçların hedefler ve sonuçlar arasında daha kolay bir kıyaslama yapma olanağı sağladığını belirtmektedir.

Performans ölçümü bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Daha teknik bir ifadeyle, bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir. Uygulayıcılar açısından ise bir kurum tarafından veya bir program içinde yürütülen faaliyetlerin rakamsal olarak ifade edilmesi anlamına gelmektedir (Sayıştay Başkanlığı, 2003).

2.2.4.2. Performans Ölçümünün Önemi ve Gerekliliği

Performans ölçümü, müşteri beklentilerine ve stratejik hedeflere ulaşma ile ilgili faaliyetlerde geri bildirim veya bilgilendirme görevini üstlenmektedir. Bunun yanı sıra performans ölçümü performansın yetersiz olduğu alanların iyileştirilmesi konusunda duyulan ihtiyacı yansıtırken, verimliliğin ve kalitenin artmasına da yardımcı olmaktadır (Chan, 2003).

Argon (2010) çalışmasında, günümüzde hemen her alanda meydana gelen değişimler ile bu değişmelerin getirdiği fırsatların, örgütlere yeni ve oldukça karmaşık sorumluluklar yüklediğini ifade etmektedir. Performans ölçümünün de bu sorumluluklardan bir olduğunu söylenmektedir. “Ölçülebilen neyse o yapılır” temel görüşü, yapılan işin ölçülen performansla aynı olduğunu savunurken performans ölçümünün öneminden bahsetmektedir. Performans ile ilgili, başarılı, etkin ve zamanında vb. göreceli kavramlar kullanılmaktadır. Bu kavramlar hedeflerin ve amaçların gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Saptanan hedeflere ve amaçlara yönelik uygun bir yol izlenebilmesi ve arzu edilen çıktılara ve sonuçlara ulaşılabilmesi için planlar yapılmalıdır (Demirkaya, 2000).

Rekabet üstünlüğü elde etmede performans ölçümünün oynadığı rol giderek artmaktadır. İşletmeler global hedeflerine ulaşabilmeleri için iyi bir performans ölçüm sistemine sahip olmalıdırlar (Lockamy ve Spencer, 1998). Ölçüm sistemi ile her işletme

yöneticisi belirlenen hedeflere ne derece ulaşıldığını veya ne kadar yaklaşıldığını görmek istemektedir. Bunun en iyi yollarından birinin performans ölçümü sonucu elde edilen çıktılar olduğu düşünülmektedir. Bu çıktılar sayesinde hedeflere ulaşma derecesi gözlemlenmektedir. Böylelikle hedeflere ulaşmada işletmenin eksik yönleri veya hedefe ulaşmayı engelleyecek unsurların neler olduğu ortaya çıkarılabilmektedir (Avcı, 2005).

İşletmelerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılabilmesi için etkin bir performans ölçüm ve yönetim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sistem sadece mevcut performans ile ilgili verileri ortaya çıkarmakla kalmamalı geleceğe yönelik performansın belirlenmesine katkıda bulunmalı ve gelecekteki performansı yüksek bir seviyede tutacak öneriler sunmalıdır. Böylece sadece içinde yaşanan zaman dilimindeki performans ölçülmemiş olacaktır. Bunun yerine geleceğe yönelik, optimal ve değişimlere kayıtsız kalmayan bir performans modeli geliştirilmiş olur. Çünkü rekabet üstünlüğü elde edebilmek için değişimlere ayak uydurmak ve dinamik bir yapıya sahip olmak gerekmektedir (Bayram, 2006).

Performans ölçümünün ardından elde edilen çıktılar ve sonuçlar işletme başarısının artırılması doğrultusunda yöneticiler tarafından doğru değerlendirilmesi durumunda hedefe ulaşmayı kolaylaştıracaktır (Gavcar vd., 2006). Sonuç olarak performans ölçümü sadece ölçüm aracı olarak görülmemesi gereken önemli bir konudur. Emekli (2006) çalışmasında, performans ölçümünün kendi başına bir amaç değil, gerektiğinde karar alma sürecinde yararlanmaya elverişli ve güvenilir bilgiler sağlamaya yönelik bir faaliyet olduğunu söylemektedir. Yazar, yönetimle ilgili alınan kararlarda,

- İşimizi ne kadar iyi yapıyoruz?
- Daha iyi nasıl yapabiliriz?

Şeklindeki sorulara yanıt verebilmek için işletmelerin, performansla ilişkin doğru ve güvenilir bilgiye ihtiyaçları olduğunu ifade etmektedir.

Performans ölçümü örgütsel ve yönetsel değişime ilişkin yeni düzenlemelerin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu yeni düzenlemeler uygulanırken ve gerçekleştirilirken yöneticiler şu soruları cevaplamaktadırlar (Elg ve Kollberg, 2009):

- Ne tür bir performans ölçümü; işletmenin etkinliğini, verimliliğini ve gelişimini en iyi şekilde ölçer?
- Performans ölçümünün, işletme performansının yürütücüsü olması için nasıl yönetilmesi gerekir?
- İşletmede performans ölçümünün başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kritik faktörler nelerdir?

2.2.4.3. Performans Ölçümünün Amaçları ve Başarı Koşulları

İşletmelerde performans ölçümü uygulamalarının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hazinedaroğlu vd., 2002):

- İşletmelerde kaynak kullanımı ile ilgili yönetim biçimlerinin gelişimini sağlamak,
- Mevcut ve olası savurganlıkları ve verimsizlikleri ortadan kaldıracak seçenekleri ortaya koymak,
- Yöneticilerin ve uygulamalarının standartlarını yükselterek kalitelerini arttırmak,
- Yönetimde verimliliği, tutumluluğu ve etkinliği hâkim kılmak,
- Karar alma birimlerince oluşturulan program amaçlarına en iyi şekilde ulaşılması, bu programların performans kriterleri çerçevesinde değerlendirilmesi,
- İşletme amaçlarına uyum sağlamayan unsurların tespit edilerek bu konularda alınacak kararlara ışık tutulmasıdır.

Jackson (2005), performans ölçümünün amaçlarını, kontrol ve öğrenme olarak iki temel başlık altında incelemektedir. Kontrol amacı, performans ölçümünün bir denetim fonksiyonu olduğunu ve işletmelerin sözleşme şartlarını yerine getirip getirmediğini kontrol ettiğini; öğrenme amacının ise performans ölçümünün işletme faaliyetlerini iyileştiren, personeli ve ortakları motive eden ve işletme dışı ajanslara işletmenin ne iş yaptığını açıklayan bir araç olduğunu ifade etmektedir.

Performans ölçüm sisteminin başarılı olabilmesi için bazı özellikleri içermesi gerektiği belirtilmekte ve bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Bay ve Özdemir, 1998):

- İşletmenin performansı hakkında bilgi vermeli,
- Açık ve sade olmalı ve zengin bilgi içermeli,
- Kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalı,
- İşletmeye ilişkin bilgiyi gerektiği zamanda sağlamalı,
- Performans değişimlerini gerçekçi olarak belirlemeli,
- Ölçümlerde mümkünse kesinlik sağlanmalı, gerekirse ortalama değerler kullanılmalı,
- İç ve dış koşullardaki değişmelere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapı taşınmalı,
- İçerdiği bilgilerde kavram birliği olmalı,
- Ölçüm, kayıt ve analizler açısından basit olmalı,
- Ölçümü yapacak birimin kesin sınırları belirlenmiş olmalı,
- Ölçüm sisteminin mükemmel olamayacağı konusunda gerçekçi olmalı,
- Önce basit ölçüm sistemiyle başlanmalı, sonra sistemin geliştirilmesine çalışılmalıdır.

2.2.4.4. Genel Performans Ölçüm Teknikleri

Genel anlamda işletme performansına ilişkin geçmişten günümüze kadar sürekli bir gelişim ve değişim içerisinde olan birçok performans ölçüm tekniği bulunmaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006). Geçmiş 50 yıl öncesine dayanan, ilk ölçüm sistemi, işletme kumanda paneli ölçüm sistemi olan "Fransız Tableau de Bord", Fransa'da ortaya çıkmış sistemdir. Tableau de Bord, finansal ve finansal olmayan ölçülerden oluşan bir kumanda paneli ölçü setidir (Akgül, 2004).

Günümüz rekabet koşullarının etkin bir performans ölçümünü gerektirdiği düşünülmektedir (Kılınç vd., 2008). Performans ölçümlerine bakıldığında uzun yıllar boyunca oran analizlerinden yararlandığı göze çarpmakta (Bülbül ve Köse, 2009), fakat performans ölçümünde kullanılan yeni tekniklerin de arttığı görülmektedir. Bu

tekniklere örnek olarak; Fitzgerald ve arkadaşlarının 1987-1989 yılları arasında geliştirdiği “Sonuçlar/Boyutlar Matriksi”, Keegan ve arkadaşlarının geliştirdiği Denge Boyutu modeli, Philips’in “Konaklama İşletmelerine Yönelik” modeli ve Dixon’ın (1990) “Performans Ölçüm Anketi” (Avcı, 2005), Lynch ve Cross (1991) tarafından geliştirilen “The Performance Pyramid System (Performans Piramidi Sistemi)” modeli, Kaplan ve Norton (1992) “Balanced Score Card (Dengeli Ölçüm Kartı)” modeli Atkinson ve arkadaşlarının (1997) geliştirdiği, “The Stakeholder Scorecard (Paydaş Ölçüm Kartı)” modeli, (Ağca ve Tunçer, 2006) gösterilebilir. Ağcakaya, (2009) günümüzde performans ölçümü ve gelişimi için organizasyonlar tarafından birçok farklı yaklaşım ve modelin kullanıldığını ve bu durumun performansın hesaplanması ve performansın belirlenmesinde tek bir yolun olmaması nedeniyle ortaya çıktığını belirtmektedir. Mevcut yaklaşımların “Program Mantığı Yaklaşımı (Logic Modeli)”, “Endüstriyel Mühendislik Yaklaşımı”, “Benchmarking” ve diğer yaklaşımlar olduğunu ifade etmektedir. Son olarak bu yaklaşımların birbirinden tamamen bağımsız olmadığına, birbirlerinin tamamlayıcısı niteliğinde olduğuna dikkat çekmektedir.

2.2.5. Finansal Performans

Bu kısımda genel işletme performansının içerisinde yer alan ve işletmelerin finansal anlamda ne durumda olduklarını gösteren finansal performans kavramının ortaya çıkışı ve tarihsel gelişimi açıklanmaktadır. Bunun yanında finansal performans ölçümünde kullanılan teknikler ortaya koyulmaktadır.

2.2.5.1. Finansal Performansın Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi

1880’li yıllardan itibaren günümüze kadar işletmeler mevcut durumlarını ölçebilmek için finansal kriterleri kullanmaktadırlar. Kullanılan göstergeler gözlemlendiğinde en çok kârlılık unsuruna önem verildiği ortaya çıkmaktadır (Neely vd., 2000). Geleneksel performans göstergelerine bakıldığında daha çok maliyet ve muhasebe sistemlerine dayalı ve kısa dönemli olduğu görülmektedir (Bourne, 2005).

1903 yılında Eleuthere Irene Du Pont de Nemours and Company isimli aile işletmesi, önceki yıllarda kullanılan performans ölçüm tekniklerini yeniden geliştirerek daha mükemmel bir yapıya kavuşturmuşlardır. 1910 yılında günümüzde işletmeler

tarafından kullanılan birçok tekniği başarı ile uygulamıştır. 1919 yılında Eleuthere Irene Du Pont de Nemours and Company adlı bir patlayıcı madde fabrikasının geliştirdiği modelin finansal performansın tespitinde kullanılan ilk model olduğu bilinmektedir. Şirketin geliştirdiği bu model işletme literatüründe Du-Pont Finansal Oranlar Piramidi olarak adlandırılmaktadır (Neely vd., 2000).

Şirketin geliştirdiği bu şema finansal performans ölçümünde yatırımın geri dönüşünü temel performans kriteri olarak kullanmaktadır. Du-Pont Şeması'nın bir tarafında satışların yatırıma oranı diğer tarafında ise gelir-satışlar yüzdesi bulunduğundan işletme performansının ölçümünde önemli bir yeri olan finansal varlıkların ölçülmesinde büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Üretim maliyetleri, depolama ve stoklama maliyetleri gibi bazı kalemlerin bu şema sayesinde detaylı bir şekilde ele alınması benzer faaliyetleri yürüten diğer işletmelerle kıyaslama yapılmasına imkân tanımaktadır (Avcı, 2005).

2.2.5.2. Finansal Performansın Ölçümünde Kullanılan Teknikler

Bu başlık altında finansal performans ölçümünde genel olarak kullanılan teknikler anlatılmaktadır. Bu tekniklere ilişkin literatür incelemesi sonucunda finansal performans ölçüm tekniklerinin neler olduğu ortaya koyulmakta ve bu tekniklerin ne anlama geldiği açıklanmaktadır.

2.2.5.2.1. Oran Analizi

Finansal performans ölçümünde kullanılacak olan oranlar, mali tablolarda yer alan kalemler arasındaki ilişkilerin basit matematiksel ifadesi şeklinde tanımlanabilir. Bir işletmenin finansal durumunu analiz ederken, o işletmenin likidite durumu, borç ödeme gücü, finansman şekli, faaliyet sonuçları, kârlılığı ve iktisadî varlıklarını etkin biçimde kullanıp kullanmadığı gibi konulara ışık tutacak oranların hesaplanması gerekmektedir (Akgüç, 2009).

Oran analizinde bilanço ve gelir tablolarında bulunan kalemler birbirleriyle karşılaştırılırken gelir tablosunun belli bir periyodu yansıtması ve bilanço tablosunun da

dönem sonundaki o anı yansıttığından kaynaklanan bazı zorluklar ortaya çıkmaktadır. Bu zorluklara dikkat edilmesi gerekmektedir (Gibson, 1989).

2.2.5.2.2. Net Bugünkü Değer

Net Bugünkü Değer (Net Present Value-NPV) yöntemi, bir projenin ekonomik ömrü süresince sağlayacağı net nakit girişlerinin önceden tespit edilmiş belli bir iskonto üzerinden bugüne indirgenmiş değerleri ile yatırımın gerektirdiği nakit çıkışlarının aynı iskonto ile bugüne indirgenmiş değerleri toplamı arasındaki farktır (Özdemir, 1997).

Kısaca Net Bugünkü Değer, bir projeden sağlanan nakit girişlerinin bugünkü değerinden, projenin gerektirdiği nakit çıkışlarının bugünkü değerinin çıkarılması yoluyla hesaplanmaktadır (Akgüç, 2009).

2.2.5.2.3. İç Kârlılık

İşletme değerinin tespitinde kullanılan bir diğer yöntem de indirgenmiş nakit akım analizi yöntemidir. Bu yöntem paranın zaman değerini ve yatırımın ekonomik ömrünü dikkate almakla birlikte, yatırımın sağlayacağı para girişleri ile sağlayacağı para çıkışlarını aynı zaman düzeyine indirgeyerek birbiriyle karşılaştırılabilir hale getiren objektif bir yöntemdir (Akgüç, 2009).

İç Verim Oranı, bir yatırımdan elde edilecek nakit girişlerini, yatırımın gerektirdiği nakit çıkışlarına eşitleyen iskonto oranı olarak da tanımlanmaktadır. İç Verim Oranı deneme yanılma yoluyla hesaplanmakta ve sonuç yüzde olarak çıkmaktadır. Ancak deneme yanılma yoluyla hesaplama uzun zaman alması nedeniyle İç Verim Oranı, NBD+ ve NBD-‘yi sağlayacak iki iskonto oranının bulunması ile hesaplanmaktadır (Özdemir, 1997).

2.2.5.2.4. İskonto Edilmiş Nakit Akımları

Bayram (2006) çalışmasında, Net Bugünkü Değer ve İç Kârlılık Oranı yöntemlerinin temelini İskonto Edilmiş Nakit Akımı yöntemine dayandığını ve iki yöntemin de paranın zaman değerini dikkate alarak yatırım önerilerini değerlendiren yöntemler olduğunu ifade etmektedir.

İşletmelerin yatırım kararlarını alırken, VSK (Vergi Sonrası Kâr) rakamını dikkate almaları kendi amaçları açısından daha faydalı olmaktadır. Yıllık kâr üzerinden ödenen vergiler, ulusal ekonomi açısından bir transfer ödemesi niteliğinde olmakla beraber, işletmeler açısından fon çıkışı gerektiren ödemelerdir (Akgüç, 2009).

Yatırımlarda proforma gelir ve nakit akımları tabloları, bir yatırımın nakit giriş ve çıkışlarını bir bütün olarak göstermektedir. Net Bugünkü Değer hesapları proforma gelir ve nakit akımları tablolarındaki net nakit akımlarının yıllara göre dağılımına dayalı olarak hesaplanmaktadır (Bayram, 2006).

2.2.5.2.5. Artık Kâr

Artık Kâr Yöntemi işletme faaliyetleri sonucunda elde edilen net kârın hesaplanması için geliştirilmiştir. Bu yöntem ile işletmenin sermaye maliyeti çıkarıldıktan sonra dönem içinde elde edilen net kârdan işletmede kalan kısım hesaplanabilmektedir. Buna göre işletmenin bir dönem sonunda elde ettiği kârdan işletmeye yatırım yapanların paylarını çıkardıktan sonra kalan net kâr, artık kâr olarak ifade edilmektedir (Bayram, 2006).

2.2.5.2.6. Ekonomik Katma Değer

İşletme sahiplerinin ve yatırımcıların işletme değerini doğru tespit etme arayışına girmelerinin nedenleri arasında sermaye piyasalarının hızla gelişimi, şirket birleşme ve satın almaları ile işletmelerde halka açılma eğilimlerinin artması gibi nedenler bulunmaktadır. Bu nedenle işletme değerini tespit etmeye ve yönetmeye yönelik birçok yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin en önemlilerinden birisi de Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added) yöntemidir (Çam, 2006).

Topal (2008), net işletme kârının, o kârı sağlamak için kullanılan sermayenin maliyetinden arındırılarak ulaşılan değer olduğunu söylemektedir. Başka bir ifadeyle EVA, gerçek ekonomik kârın veya gelirlerin, yatırımcıların başka yatırımlardan elde etmek isteyecekleri minimum getiri oranından ne kadar az veya çok olduğunu gösteren yöntemdir.

2.2.5.2.7. Pazar Katma Değeri

Ekonomik kârlılıkla yakından ilişkili olan Pazar Katma Değeri, işletmeye yatırılan sermayenin etkin kullanılıp kullanılmadığını gösterir. Bu yöntem geçmişe dönük işletme performansının değerlendirilmesi ve geleceğe dönük işletme performansının tahmin edilmesine olanak sağladığı için kümülatif bir ölçü oluşturmaktadır. Pazar Katma Değeri işletmenin piyasa değeri ile sahip olduğu sermayesi arasındaki farka eşit olmaktadır (Topal, 2008).

Bayram (2006) çalışmasında, bir şirketin toplam piyasa değeri o şirkete yatırılan sermayeden büyük olduğunda şirketin hissedar değerinin arttığını, şirketin piyasa değerinin o şirkete yatırılan sermayeden düşük olduğunda ise işletmenin değerinin azaldığını belirtmektedir. Bu yöntemle hissedarın yatırımına işletmenin ne kadar değer eklediği veya bu yatırımın değerini ne kadar azalttığı görülmektedir.

Yukarıda yer alan finansal performans ölçüm tekniklerinin dışında farklı ölçüm teknikleri de bulunmaktadır. Bu araştırmada kullanılan Veri Zarflama Analizi buna bir örnektir. Veri Zarflama Analizi yöntem bölümünde açıklanmıştır.

2.3. TURİZM ENDÜSTRİSİ VE TURİZM ENDÜSTRİSİNDE YER ALAN İŞLETMELER

Araştırmanın bu kısmında turizm endüstrisi, bu endüstri içindeki işletmeler ve havayolu işletmeleri hakkında bilgiler verilmektedir. Araştırma havayolu işletmelerini kapsadığından havayolu işletmeleriyle ilgili daha geniş bir literatür incelemesine yer verilmektedir.

2.3.1. Turizm Endüstrisi

Turizm, sürekli yaşanan yer dışında, ticari kazanç dışı nedenlerle yapılan ve yirmi dört saati aşan veya en az bir gecelenmeden oluşan geçici seyahat ve konaklamalar sonucu ortaya çıkan ekonomik ve sosyal nitelikli tüketim, olay ve ilişkilerin bütünüdür. Konaklama ve benzeri hizmetleri sunan tesisleri kapsayan statik unsur ile, seyahat ve

benzeri hizmetleri veren ulaşım sistemlerinden ve araçlarından yararlanılmasını kapsayan dinamik unsur olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır (Usta, 2009).

Turizmin tanımına bakıldığında turizm endüstrisi; “Turistlerin, ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak tekrar aynı yere dönünceye kadar geçen süre içerisindeki seyahatleri sırasında gereksinim duydukları ulaştırma, yeme-içme, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan faaliyet alanlarının tümüdür” şeklinde tanımlanmaktadır (MEGEP, 2007).

Turizm sektörü, gelir, istihdam, yatırım, ihracat, ithalat veya buna benzer temel göstergeleri üzerinde olumlu etkiler sağlaması sebebiyle ülke ekonomisine katkıda bulunan önemli bir sektör haline gelmiştir (Ünlüören ve Tayfun, 2009). Özellikle turizm talebinde yaşanan mevsimsel artışlar sonucu turizm sektörü doğrudan ve dolaylı olarak istihdam sağlamaktadır (Jolliffe ve Farnsworth, 2003).

2.3.2. Turizm Endüstrisinde Yer Alan İşletmeler

Turizm işletmeleri, geçici bir süre için yer değiştirme hareketinin doğurduğu seyahat ve konaklama ihtiyaçlarının ve buna bağlı diğer ihtiyaçların karşılanmasına yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan ekonomik birimler olarak tanımlanmaktadır (MEGEP, 2007).

Turizm endüstrisinin karmaşık yapısı sonucu ortaya çıkan çok sayıdaki turizm işletmesinin niteliklerinin birbirinden farklı olması nedeniyle bu işletmeler arasında sınıflandırma yapmak güçleşmektedir. Turizm işletmeleri turistlerin temel ihtiyaçlarının karşılanması dikkate alınarak seyahat işletmeleri, konaklama işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, yiyecek- içecek işletmeleri, rekreasyon (eğlence-dinlenme) işletmeleri ve alışveriş işletmeleri şeklinde sınıflandırılmaktadır (Usta, 2009).

2.3.2.1. Konaklama İşletmeleri

Tütüncü’ye (2009) göre konaklama işletmeleri; asıl fonksiyonları, müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence gereksinimleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle konaklama işletmeleri, insanların

ikamet ettikleri yerler dışında geçici olarak konaklama faaliyetinde bulunmalarını sağlayan, bunun dışında yiyecek-içecek, dinlenme ve eğlenme gibi ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir (Usta, 2009).

Konaklama sektörünü oluşturan işletmeler çok farklılık göstermektedir. Bunun en temel sebebi, konaklama sektöründen yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, beklentileri, gelir düzeyleri ve zevklerinin farklı olmasıdır (MEGEP, 2007). Konaklama işletmeleri temel konaklama işletmeleri olarak otel, motel, tatil köyü, pansiyonlar şeklinde; yardımcı konaklama işletmeleri olarak ise kamping, oberj, hostel, apart otel, yüzer tesis şeklinde sınıflandırılmaktadır (Usta, 2009; Çetintürk, 2010).

2.3.2.2. Yiyecek-İçecek İşletmeleri

Yiyecek ve içecek hizmetlerini sağlayan üretim işletmeleri olarak tanımlanan yiyecek-içecek işletmeleri, konforu, teknik donanımı ve bakım durumu gibi fiziki değerleri, sosyal değerleri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elemanları ile kişilerin yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik işletmeler olarak da tanımlanmaktadır (Tütüncü, 2009).

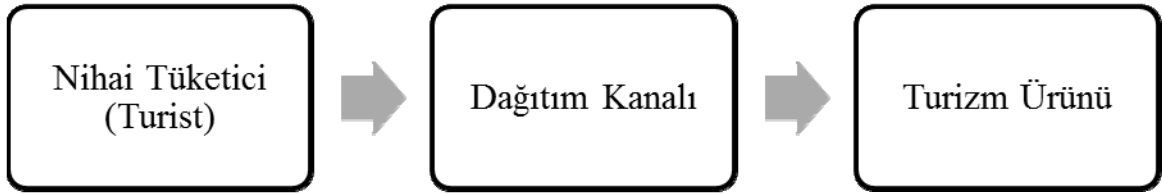
Yavuz'a (2007) göre yiyecek-içecek işletmeleri, insanların kendi konutları dışında değişik nedenlerle yaptıkları geçici seyahatlerde ve konaklamalarda yeme-içme gibi en önemli ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla mal ve hizmet karşılığında kâr elde etmek için kurulmuş işletmelerdir. Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmeleri arasında oteller, restoran ve snack barlar, fastfood ve evlere paket veren işletmeler ve publar bulunmaktadır (Çetiner, 2010).

2.3.2.3. Seyahat İşletmeleri

Turizm sektöründe dağıtım işlerini üstlenen ve aracılık yapan işletmeler seyahat acentaları ve tur operatörleridir. Seyahat acentaları, turistik mal ve hizmetleri turistlerle buluşturan perakendeci aracı işletmelerdir. Tur operatörleri ise çeşitli hizmetleri bir araya getirerek turistik ürün üreten ve müşteriler arasında aracılık görevini yapan işletmelerdir (Usta, 2009).

Seyahat işletmeleri dağıtım kanalları yardımıyla tüketicinin turizm ürününe ulaşımını sağlamaktadır. Dağıtım kanallarının en önemli işlevi, ürünü istenen zamanda, istenen yerde ve nitelikte tüketicinin hizmetine sunmaktır. Bu süreçte rol alan her kuruluş ürün üreticisi ile tüketicisi arasında doğru bilgi akımının sağlanması görevini de üstlenmektedir. Aşağıdaki şekilde bu süreç anlatılmaktadır (Mısırlı, 2006).

Şekil 2.4.: Turizm Ürünü Dağıtım Süreci



(Kaynak: Mısırlı, 2006: 26)

2.3.2.4. Eğlence İşletmeleri

Usta'ya (2009) göre eğlence işletmeleri, boş zamanların değerlendirildiği ve eğlence hizmetlerinin sunulduğu işletmelerdir. Yazar aynı zamanda bu işletmelerin diğer turizm işletmelerine önemli oranda ek gelir sağladığını ve turistik yörelere ve diğer işletmelere canlılık getirmek suretiyle katkı yaptığını ifade etmekte ve eğlence işletmelerinin doğaya, spora, kültüre ve doğrudan eğlenceye yönelik olarak çok çeşitli faaliyetler gösterdiğini belirtmektedir.

2.3.2.5. Alışveriş İşletmeleri

Konaklama, yeme-içme, ulaştırma veya eğlence işletmelerinden faydalanan insanlar alışveriş ihtiyaçlarını karşılamak için de çeşitli alışveriş işletmelerinden hizmet almaktadırlar. Turistik amaçlı seyahat eden insanlar seyahat ettikleri bölgenin özelliklerini taşıyan ya da taşımayan çeşitli hediyeler almak istemektedir. Bu ihtiyacı karşılayan alışveriş işletmeleri; hediyelik eşya satan işletmeler, kuyumcular, dericiler, halıcılar, butikler ve marketlerdir (MEGEP, 2007).

2.3.2.6. Ulaştırma İşletmeleri

Ulaştırma, kişilerin veya malların herhangi bir durumdan ötürü ekonomik, hızlı ve güvenli olarak yer değiştirmesidir. Ulaştırma sektörü, insanların mal ve hizmetlerin bir yerden başka bir yere geçişini sağlayan sektördür. Ulaştırma işletmeleri, insanların yer değiştirmeleri sonucu ortaya çıkan taşıma ihtiyacını karşılayan işletmelerdir (Gültekin, 2004).

Ulaştırma işletmeleri karayolu, demiryolu, denizyolu ve havayolu olmak üzere dörde ayrılmaktadır (Usta, 2009). İnsanların bir yerden bir yere taşınmasında otobüs, otomobil, minibüs, karavan, motosiklet, jip gibi kara taşıtlarını kullanan işletmelere karayolu işletmeleri; tren, tramvay ve metro gibi araçları kullanan işletmelere demiryolu işletmeleri; gemi, yat, bot, kayık gibi deniz taşıtlarını kullanan işletmelere denizyolu işletmeleri ve uçak, jet ve helikopter gibi hava taşıtlarını kullanan işletmelere ise havayolu işletmeleri denilmektedir (Mısırlı, 2006).

2.3.3. Türkiye'deki Sivil Havacılık Sektörü ve Havayolu Şirketleri

Bu başlık altında öncelikle sivil havacılık kavramı tanımlanmakta, sivil havacılığın tarihsel gelişimi ve havayolu şirketleri anlatılmaktadır. Bu bölümün hazırlanmasının temel amacı, havayolu işletmeciliği sektöründe yaşanan gelişmelere yönelik genel bir değerlendirme yapılmasıdır.

2.3.3.1. Sivil Havacılık Kavramı ve Türkiye'de Sivil Havacılığın Tarihsel Gelişimi

Ülkemizde havacılık konusunda yapılan ilk çalışmaların Osmanlı Dönemi'nde Trablusgarp Savaşı sırasında İtalyanların hava saldırılarından dolayı Osmanlı İmparatorluğu'nun havacılığın önemini anlaması ile askeri alanla sınırlı bir şekilde başladığı görülmektedir. Ülkemizdeki ilk sivil havacılık çalışmalarının 1912 yılında Sefaköy'de iki hangar ve küçük bir meydanda başladığı bilinmektedir (Korul ve Küçükönal, 2003).

1930'lara kadar Türkiye de sivil havacılığın istenilen düzeye ulaşamamasının iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlar yeni kurulan Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin iç ve dış güvenliğini sağlamak için hassas davranması ve 1929 Dünya Ekonomik Buhranı'nın Türkiye'deki olumsuz etkilerinin daha korumacı politikalar izlenmesine neden olmasıdır (Gökgöz, 2009).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra sivil havacılık ile ilgili daha çok gelişmenin yaşandığı bilinmektedir. Bu dönemde hem modern uçaklar geliştirilmiş hem de havaalanlarının yapımına ağırlık verilmiştir. 1949 yılında, Bayındırlık Bakanlığı'na bağlı Hava Meydanları Bürosu kurulmuştur. Havalimanlarını işletmesi ve uçuş güvenliğini sağlaması için 1956 yılında bir yasa ile Devlet Hava Meydanları kurulmuştur (Korul ve Küçükönel, 2003).

Bu büyümeyi destekleyecek alt yapı çalışmalarının yapılmamış olması, insan kaynakları yönetimi, talebin esnek olması, ulusal ve uluslararası yaşanan krizler, yabancı şirketlerin beklenmeyen hamleleri şeklinde sorunlar ortaya çıkmıştır (Taşgıt, 2008).

14.10.1983 tarihinde kabul edilen 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanununun yürürlüğe girmesiyle birlikte sivil havacılık sektörü, 1980'lerde belirgin bir gelişme içerisine girmiştir (DPT, 2004). 1980'lerin sonunda STOL (Short Distance Take-off and Landing) tipte küçük havaalanları yapılmaya başlanmıştır. Genel Kurmay Başkanlığı ile Ulaştırma Bakanlığı arasında 19 Kasım 1986 tarihinde askeri havaalanlarının sivil kullanımına da açılmasına yönelik bir protokol imzalanmıştır. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru mevcut havaalanlarının geliştirilmesi yoluna gidilmiş ve mevcut hizmetlerin kalite ve güvenilirliği artırılmaya başlanmıştır (Korul ve Küçükönel, 2003).

1990'lı yıllardan sonra sektöre yeni işletmeler katılmıştır. Daha sonra 2003 yılında bölgesel havacılık politikası ortaya çıkmış ve sektör hızlı bir büyüme trendi yakalamıştır. Büyüme sonucu oluşan rekabet ortamı, sektördeki işletmelerin hizmetlerine yansımış, yolculara yeni fırsatlar sunulmuş, havayolu ile seyahat lüks olmaktan çıkarılarak cazip hale getirilmiştir (SHGM, 2006).

EUROCONTROL ve IATA (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) gibi uluslararası kuruluşların 2015 yılında Türk Sivil Havacılığı'na yönelik öngördükleri toplam trafik artışı 2005 yılı içerisinde yakalanmıştır. Yüzde 53'lük bir büyüme yakalayan bu sektör uçuş emniyeti, havacılık güvenliği ve rekabet kuralları çerçevesinde yeni bir ortam oluşturmuştur (SHGM, 2011).

Havayolu şirketlerinin artması ile düzenlenen seferler ve uçulan noktalarda da artışlar yaşanmıştır. 2002 yılında tek işletme ile 2 merkezden 25 noktaya, 2009 yılında ise 5 havayolu şirketi ile 7 merkezden 44 noktaya sefer yapılmıştır. Yurtdışı uçuş noktaları 70'den 120'ye çıkarılmıştır (UBAK, 2011). Tablo 2.2.'de havayolu işletmesi sayısı, hava taksi işletme sayısı, havayolu işletmesi uçak sayısı, hava taksi işletmesi uçak sayısı, genel havacılık işletmesi sayısı, genel havacılık işletmesi uçak sayısı, balon işletmesi sayısı, havayolu koltuk kapasitesi ve havayolu kargo kapasitesine ilişkin istatistikler sunulmuştur.

Tablo 2.2.: Havayolu İşletmeleri İstatistikleri

Faaliyet Alanları / Yıllar	2006	2007	2008	2009	2010
Havayolu İşletmesi Sayısı	20	20	17	17	17
Hava Taksi İşletmesi Sayısı	57	59	66	64	61
Havayolu İşletmesi Uçak Sayısı	259	250	270	290	341
Hava Taksi İşl. Uçak Sayısı	192	243	223	227	269
Genel Havacılık İşletmesi Sayısı	32	30	31	30	32
Gen. Hav. İşletmesi Uçak Sayısı	259	129	136	149	155
Balon İşletmesi Sayısı	8	10	10	12	16
Havayolu Koltuk kapasitesi	42335	40185	43524	46075	55268
Havayolu Kargo Kapasitesi (ton)	873539	962539	1093096	1127289	1089616

(Kaynak: UBAK, 2011)

2009 yılındaki rakamlara göre 2010 yılında havayolu işletme sayısı sabit kalırken hava taksi işletme sayısı ve havayolu kargo kapasitesinde düşüş yaşandığı, diğer kalemlerde ise artış olduğu görülmektedir.

Tablo 2.3.: Yolcu Trafığı (Gelen-Giden)

Havaalanları	2010 YILI MAYIS SONU		2011 YILI MAYIS SONU (Tahmini)	
	İç Hat	Dış Hat	İç Hat	Dış Hat
ATATÜRK	4.657.115	7.561.089	5.001.804	8.499.856
ESENOĞA	2.419.020	417.118	2.840.990	499.519
A.MENDERES	2.116.783	534.947	2.416.942	688.899
ANTALYA	1.398.079	4.017.980	1.679.866	4.883.590
DALAMAN	151.551	489.398	162.261	483.839
MİLAS-BODRUM	263.692	292.645	318.632	297.326
ADANA	973.884	152.281	1.082.295	204.622
TRABZON	714.678	21.956	812.812	31.274
S.DEMİREL	9.782	1.256	12.231	845
NEVŞEHİR-KAP.	37.129	15.103	46.364	7.977
ERZURUM	294.515	10.431	322.075	9.894
GAZİANTEP	365.309	37.034	461.252	43.459
ADİYAMAN	47.272	-	42.462	-
AĞRI	-	-	49.560	-
BALIKESİR	-	-	180	-
BALIKESİR/KÖRFEZ	-	-	9.878	-
BATMAN	72.567	-	70.328	-
BURSA-YENİŞEHİR	17.216	13.232	27.082	25.705
ÇANAKKALE	8.638	-	24.765	-
ÇARDAK	68.273	1.508	67.107	3.447
DİYARBAKIR	527.801	5.048	618.940	8.419
ELAZIĞ	173.098	3.953	179.982	12.336
ERZİNCAN	37.843	-	68.939	-
GÖKÇEADA	-	-	-	-
HATAY	155.911	47.699	214.850	44.839
K.MARAŞ	21.286	-	37.490	-
KARS	125.291	-	136.772	-
KAYSERİ	279.436	58.134	332.799	71.886
KONYA	195.144	12.822	208.145	21.105
MALATYA	190.680	2.784	205.193	6.139
MARDİN	110.375	-	114.550	-
MERZİFON	26.272	-	28.470	-
MUŞ	69.859	329	76.390	-
S.ÇARŞAMBA	357.553	15.825	411.992	29.008
SİİRT	-	-	10.969	-
SİNOP	22.238	-	19.782	-
SİVAS	44.664	1.474	69.900	2.694
Ş.URFA GAP	87.181	1.321	104.624	2.036
TEKİRDAĞ/ÇORLU	22.005	3.518	16.282	408
TOKAT	947	-	15.287	-
UŞAK	3.515	-	9.436	-
VAN F. MELEN	341.299	1.221	405.057	1.783
İst./Sabiha Gökçen	2.721.377	1.173.107	3.370.863	1.548.767
Eskişehir/Anadolu Üni.	10.482	11.204	8.345	8.426
Zonguldak/Çaycuma	248	6.049	72	4.114
Antalya/Gazipaşa	-	-	1.127	867
TÜRKİYE GENELİ	19.140.008	14.910.466	22.115.142	17.443.079

(Kaynak: UBAK, 2011)

İç hatlardaki yolcu sayıları 2002 yılında 8 Milyon 729 Bin iken bu rakam 2009 yılı sonunda 41 Milyon 227 Bine ulaşmıştır. Hava taşıma sektör cirosu 2002 yılında 2,2 Milyar Dolarken, bugün 8 Milyar Doları aşmıştır (UBAK, 2011). Tablo 2.3.'te havaalanlarına göre gelen-giden yolcu sayılarına ilişkin istatistikler sunulmuştur.

Sivil havacılığın sağladığı istihdama göre 2002 yılında 48 bin olan personel sayısı 2009 yılında 100 bine çıkmıştır. Ülkemiz, Asya ile Avrupa arasında milyarlarca dolarlık yük hareketinin geçiş noktasında yer almakta ve dünyanın lojistik üssü olabilecek bir potansiyeli barındırması bakımından büyük önem taşımaktadır (UBAK, 2011). Türkiye'de iç hatlarda yolcu sayısı son 8 yılda 6 kat artmış 2002'de 8,5 milyonken 2010 sonunda 50 milyonu aşmıştır. Türkiye'de tescilli havayollarının toplam yolcu uçağı sayısı ise 110'dan 332'ye yükselmiştir.

2.3.3.2. Havayolu Şirketleri

Bu başlık altında ülkemizde faaliyet gösteren tarifeli ve tarifersiz havayolu yolcu taşıma işlevini yürüten havayolu şirketleri anlatılmaktadır.

2.3.3.2.1. Atlasjet

14 Mart 2001 tarihinde Öger Holding A.Ş. tarafından kurulan Atlasjet Havacılık A.Ş. iç ve dış hatlarda tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapmak üzere ruhsatlandırılmıştır. 2 uçakla seferlerine başlayan Atlasjet 2003 yılında dördüncü uçağını da filosuna dâhil etmiştir. Nisan 2004'te, turizm sektörünün önemli şirketleri ETS Tur ve Öger Tur'un birleşmesiyle Atlasjet'te yeni bir yapılanmaya gidilmiştir (Atlasjet, 2011).

Atlasjet 2004'te Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapmak üzere ruhsatlandırılmış ve aynı yıl iç hatlarda tarifeli seferlerine başlamıştır. 2006 yılında Öger Grubu'nun Atlasjet'te bulunan % 45'lik hissesi ETS Grubu'na devredilmiştir. 2010 yılı itibariyle 14 uçak ve 3.077 koltuk kapasiteli Atlasjet 9 noktaya charter 10 noktaya tarifeli ve tarifersiz uçuşlar yapmaktadır (Atlasjet, 2011).

2.3.3.2.2. Freebird

Freebird, havacılık sektöründe temsil, gözetim, yakıt, denetleme, komisyonculuk ve güvenlik alanında 85'ten fazla şirkete yer hizmetleri veren Gözen Holding tarafından 2000 yılında kurulan uluslararası bir charter havayolu şirkettir. Filosunda bulunan 7 uçağı ile Avrupa ve Ortadoğu'da operasyonlarına devam etmektedir (Freebird, 2011).

Türk Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından, yolcu / kargo taşımacılığı, bakım kuruluşu ve eğitim kuruluşu olmak üzere 3 ayrı faaliyet alanında yetkilendirilmiştir. 2002 yılında, TÜV Rheinland tarafından ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi alan Türkiye'deki ilk Havayolu şirketi olan Freebird, 2006 yılında ise IATA tarafından, IOSA (IATA Operasyonel Emniyet Denetimi) tescilini alan ilk özel havayolu şirketi olmuştur (Freebird, 2011).

2.3.3.2.3. Onur Air

14 Nisan 1992 yılında Onur Havayolları Taşımacılık A.Ş. adıyla kurulan Onur Air, Turizm sektörünün önemli şirketlerinden Ten Tour ile 1994 yılında işbirliği yaparak yolcu kapasitesini artırmıştır. 1996 yılında Ten Tour'a katılan Onur Air daha fazla yolcu kapasitesine sahip üç adet A-321 tipi uçağı filosuna dahil etmiştir. Aynı yıl içinde iki adet A-300 tipi uçağın da filoya eklenmesiyle, Onur Air'in koltuk sayısı 2.192'ye, personel sayısı ise 725'e çıkmıştır. 1997 sezonu başında 16 uçak ve 3.503 koltuk kapasitesine ulaşan Onur Air, bu dönemde 912 personelle Türk ekonomisi ve iş dünyası açısından önemli bir konuma gelmiştir (Onur Air, 2011).

Türkiye ve dünyada 1998 yılında artan ekonomik ve sosyal problemler sebebiyle sonucu küçülmek zorunda kalan Onur Air filosundaki uçak sayısını 1998 tarihinde 13'e, 1999 tarihinde ise 9'a indirmiştir. Onur Air yeni bir politika olan ekip kiralama yöntemi ile uçuş personelinin yabancı ülke şirketlerinde çalıştırarak bu durgun dönemi minimum zarar ile geçirmiştir. 2000 yılında yeniden büyümeye başlayan, Türkiye'nin yine en büyük özel havayolu şirketi olan Onur Air, 2000 yılında uçak sayısını 11'e, 2001 yılında ise uçak sayısını 12'ye, çıkararak 2.883 kişilik koltuk kapasitesine ulaşmıştır. İstikrarlı bir şekilde büyümeye devam eden Onur Air 2006

yılında 31 adet uçakla 7.012 koltuk kapasitesine ulaşmıştır. Bu büyüme döneminden sonra filosundaki uçak sayısı 2007 yılında 29'a, 2008 yılında ise 25'e, günümüzde ise 22'ye düşmüştür (Onur Air, 2011).

2.3.3.2.4. Pegasus Havayolları

Aer Lingus, Silkar Yatırım ve Net Holding ortaklığıyla 1990 yılında İstanbul'da kurulan Pegasus Havayolları, iki uçakla faaliyetine başlamıştır. Türkiye Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından onaylanan operasyonları ile yolcularına uçuş hizmeti sunmak için çalışan Pegasus'un, İngiliz UKAS Akreditasyonu altında, SGS firması tarafından belgeli ISO 9001-2000 sertifikası bulunmaktadır (Pegasus, 2011).

2005 yılında ESAS Holding tarafından satın alınan Pegasus, aynı yıl içerisinde iç hat tarifeli uçuşlarına başlamıştır. Pegasus Havayolları iştiraki olan İzAir ile birlikte 32 uçaktan oluşan bir filoya sahiptir. Türkiye'nin önemli havayolu şirketlerinden biri olan Pegasus, Türkiye'den 17 ülkedeki 100'ü aşkın farklı noktaya tarifeli ve charter uçuşlar yapmaktadır (Pegasus, 2011).

Eğitim konusuna önem veren Pegasus, bakım servisleri dışında mürettebat, pilot ve teknik eğitimler konusunda sektördeki diğer havayolu şirketlerine eğitim vermektedir. Ayrıca, charter operasyonları dışında ekstra kapasite gerektiğinde diğer havayolu şirketlerine wet leasing (kiralama) hizmeti de vermektedir (Pegasus, 2011).

2.3.3.2.5. Sky Airlines

Kayı Group tarafından 2000 yılında Antalya'da kurulan SKY Havayolları, Ulaştırma Bakanlığı tarafından verilen tarifeli ve tarifesiz yolcu taşıma hakkına sahip bir havayolu şirkettir. 2010 yılında 16 uçağı ile toplam 9.500.000 yolcuya hizmet vermiştir (Sky Airlines, 2011).

Sürekli şirket içi ve mesleki eğitime önem veren SKY, ICAO, FAA, JAA, IATA gibi bütün uluslar arası ve yerel sivil havacılık otoriteleri tarafından belge ile yetkilendirilmiş ve bu yetkiler kapsamında, talimatlarına uyarak operasyon yapmaktadır. SKY Havayolları TÜV Rheinland firmasından Ağustos 2003 itibariyle

ISO 9001:2000 ve 2009 yılında ISO 9001:2008 ve IOSA belgelerini almıştır (Sky Airlines, 2011).

Antalya Havalimanı sınırları içerisinde modern yönetim ve teknik bakım tesisini yaptıran SKY Airlines bu sayede bütün operasyon ve bakım birimlerini bir araya toplamıştır. SKY Airlines 17 uçak, 3.099 koltuk kapasitesi ile 6 iç hat noktasına uçmakta ve dış hatlara charter uçuşlar yapmaktadır (Sky Airlines, 2011)..

2.3.3.2.6. Sun Express

1989 yılında Antalya’da dünyanın önemli havayolu şirketlerinden olan THY ve Lufthansa’nın ortaklığında, kurulan Sun Express, ilk uçuşunu 1990 yılında gerçekleştirmiştir. Almanya başta olmak üzere, uzun süre Avrupa’nın çeşitli ülkeleri ile Antalya arasında turistik charter seferleri düzenleyen Sun Express, 2001 yılında başlattığı Antalya-Frankfurt uçuşlarıyla, Türkiye’nin yurtdışına tarifeli sefer düzenleyen ilk özel havayolu olmuştur (Sun Express, 2011).

2006’nın yılında İzmir’de açtığı ikinci merkezle iç hat seferlerine başlayan SunExpress, İzmir’deki yolcuları Anadolu şehirlerine aktarmasız uçuşlarla ulaştıran ilk havayolu olmuştur. İzmir’den Türkiye’nin farklı bölgelerine en çok uçuş gerçekleştiren havayolu şirketi Sun Express 2008 yılında üçüncü merkezini İstanbul Sabiha Gökçen’de açmıştır (Sun Express, 2011).

2009 yılında 5.593.199 yolcu ile yolcu sayısını önceki yıla oranla %32.3 artıran Sun Express, gelirini de %4.8 artırarak 429.6 milyon Euro çıkarmıştır. 2010 yılında marka ve ürün yenilemesine giden Sun Express Antalya’da düzenlediği etkinlikle logo, uçak boyası, kurumsal renkler, üniformalar ve şirketin diğer görsellerini kapsayan yeni kurumsal kimliğini tanıtmıştır. Sun Express, Antalya, İzmir ve İstanbul Sabiha Gökçen merkezlerinden 540’ı dış hat, 524’ü iç hat olmak üzere, haftada toplam 1.064 tarifeli ve charter uçuş gerçekleştirmektedir. 1.000’den fazla çalışanı bulunan Sun Express, 25 uçak ve 4725 kişilik kapasiteye sahiptir (Sun Express, 2011).

2.3.3.2.7. Tailwind Airlines

2009 yılında Türk ve İngiliz ortaklığıyla kurulan Tailwind Airlines 3 uçak ve 504 kişilik koltuk kapasitesi ile hizmet vermektedir. Türkiye'nin turist sayısını 50 milyon seviyesine çıkarabilme amacını gerçekleştirmek için uluslararası turistik charter seferleri düzenlemeyi düşünmektedir (Tailwind Airlines, 2011).

2.3.3.2.8. Türk Hava Yolları (THY)

1933 yılında Milli Savunma Bakanlığına bağlı havayolları devlet işletmesi olarak kurulan THY, 1935 Yılında Bayındırlık Bakanlığına, 1938'de Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü adı ile Ulaştırma Bakanlığı'na bağlanmış ve 1984 yılında Kamu İktisadi Kuruluşu (KİT) statüsüne geçmiştir. 1984 yılında 60 milyar TL sermayeye sahip olan Türk Hava Yolları kamu iktisadi teşebbüsü olarak KİT kapsamındayken 1990'da Kamu Ortaklığı Sermayesine bağlandığında 700 milyarlık bir sermayeye sahiptir. 1995 yılında yolcu taşıma işlevinin yanında kargo taşıma işlevini gerçekleştirmeye başlayan THY 1998 yılında The Qualyflyer Group adı altında bir işbirliğine girmiştir. 2003'te elektronik bilet uygulamasına geçen ve 2006 yılında Star Alliance'a katılan THY ISO 9001:2000 Kalite Belgesi almıştır (THY, 2011).

Dünya'nın saygın havacılık dergisi ATW (Air Transport World) tarafından 2011 yılının başında 2010 Yılı Dünya Havacılık Sektörü Liderliği Ödülü THY'nin tarihi boyunca almış olduğu en büyük ödül olarak nitelendirilmektedir. 2011 yılı itibariyle 139 dış hat ve 42 iç hat olmak üzere toplam 181 noktaya sefer düzenleyen THY Avrupa'nın 3. Dünyanın 8. büyük havayolu işletmesidir (Wikipedia, 2011). Bugün THY, filosunda 169 uçak bulundurmakta ve 30 milyon yolcu taşımaktadır (Türk Airport, 2011).

BÖLÜM 3

3.1. YÖNTEM

FİNANSAL STRATEJİLERİN FİNANSAL PERFORMANSA ETKİSİ: HAVAYOLU YOLCU TAŞIMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Alan araştırması bölümünü oluşturan bu bölümde öncelikle araştırmanın metodolojisi ve uygulama süreci anlatılmaktadır. Bilimsel araştırma süreci ile ilgili literatür taramasına ve yapılan araştırmanın uygulama sürecine yer verilmektedir.

Araştırmanın amacı, araştırmanın yöntemi, araştırmanın alanı, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi başlıklarının açıklandığı bu kısımda yapılan literatür taraması yapılan araştırmayla ilişkilendirilmektedir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, havayolu yolcu taşıma işletmelerinin finansal stratejilerinin, finansal performanslarına etkisini veri zarflama analizi yardımıyla ölçmektir.

Bu temel amacın yanında havayolu yolcu taşıma işletmelerinin;

- Mali açıdan mevcut durumlarını analiz etme,
- Finansal strateji kavramı ile ilgili düşüncelerini tespit etme,
- Finansal strateji tercihlerinde dikkat ettikleri hususları irdeleme,
- Finansal performans ölçümünde kullandıkları kriterleri belirleme,
- Finansal performanslarını geliştirmeleri için öneride bulunma şeklinde alt amaçlar da bulunmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı doğrultusunda nitel bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalara bakıldığında finansal strateji ve finansal performans ilişkisi ile ilgili bir kuramsal bir temelin olmaması bu çalışmada nitel araştırma yapılmasının uygun olacağını ortaya koymuştur. Bu nedenle konu ile ilgili daha ayrıntılı verilere ulaşmak ve finansal strateji kavramının ilgililerce daha iyi algılanmasını sağlamak için nitel araştırma yapılması uygun görülmüştür.

3.1.2.1. Nitel Araştırma Yöntemi

Nitel araştırma yöntemi “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel sürecin izlendiği bir araştırma yöntemidir” (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Sosyal olaylarla ilgili kararların niçin ve nasıl verildiklerinin açıklamaya yönelik bir süreç (Gardenhire ve Nelson, 2003) olan nitel araştırma yöntemi, sistematik bir şekilde ve titizlikle uygulanan bir yöntemdir (Mason, 2002). Ekiz (2009), nitel araştırmayı, araştırmacının araştırmaya konu olan insanları doğal ortamlarında inceleyen, elde ettiği verileri yorumlamasını gerektiren bir yöntem olarak tanımlamaktadır.

Sosyal bilimlerde çok sık kullanılan bir yöntem olan nitel araştırma yönteminin zor anlaşılmasının en temel nedeni insanların her birinin farklı bir yapıya sahip olmasıdır. Sosyal olaylarda, değişkenlerin kontrol altına alınmasının oldukça güç olması insanların sürekli içinde buldukları kalıplar dışında, esnek bir anlayışla incelenmesini gerektirmektedir. Bu gereğin, bir sonucu olarak nitel araştırma yöntemi ortaya çıkmıştır (Demir, 2009).

Bu çalışmada nitel araştırma yönteminin kullanılmasının en büyük nedeni, konu ile ilgili kuramsal bir temelin oluşmamasıdır. Nitel araştırma yönteminin araştırmacılara derinlemesine veri elde etme imkanı sunma özelliği sayesinde araştırma konusu hakkında daha detaylı bilgi edileceği düşünülmektedir.

3.1.2.1.1. Nitel Araştırma Yönteminin Özellikleri

Birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmaya çalışılan nitel araştırma yönteminin özellikleri, araştırmacılara felsefi yönden birtakım yollar göstermektedir. Nitel araştırma yönteminin en belirgin özellikleri şunlardır (Ekiz, 2009).

Araştırılan kişilerin gözüyle görme; üzerinde araştırma yapılan kişilerin bakış aıllarıyla araştırılan olay, olgu, norm ve değerleri incelemeye çalışmak nitel araştırmanın en önemli özelliğidir.

Tanımlama şeklinde olması; üzerinde araştırma yapılan kişilerin yaşadıkları ortamların ya da üzerinde araştırma yapılan konu, olay ve olguların geçtiği yerlerin geniş bir şekilde tanımı yapılmaktadır.

Durumsallaştırma; araştırmaya konu olan kişilerin davranışlarını ve davranışların geçtiği durumları inceleyerek, anlama eğilimi göstermektedir.

Esnek ve yapılandırılmamış olması; araştırmaya konu olan sosyal bir olay, olgu ya da konu üzerinde açık ve yapılandırılmamış bir strateji içerisindedir.

Veri analizinin tme varım şeklinde olması; nitel araştırma, araştırma sürecinde elde edilen verileri ya da bulgularını inceleyerek hipotezleri rtmek ya da desteklemek için bir çaba içerisine girmemektedir. Bu durumun aksine, elde edilen verileri sistemli ve planlı bir şekilde inceleyerek, tümevarım yöntemiyle, kuram üretme yoluna gitmektedir.

3.1.2.1.2. Nitel Araştırma Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Sosyal bilimlerde nitel araştırmayla ilgili yapılan çalışmaların artmasıyla birlikte, nitel araştırmalarda nitelikli çalışmaların nasıl ortaya çıkarılacağına dair tartışmalar da önem kazanmıştır (Yıldırım, 2010). Bu kapsamda Tablo 3.1.'de yer alan nitel araştırma yönteminin güçlü ve zayıf yönlerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Tablo 3.1.: Nitel Araştırma Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<ul style="list-style-type: none"> • Nitel araştırmanın insan davranışlarını belirlemede derinlemesine bir bakış açısı sağlaması, • Araştırmacıya esneklik sağlaması, • Daha önce nicel yöntemlerle incelenmemiş konulara alt yapı oluşturması veya incelenenleri daha da genişletmesi, • Kuram oluşturmaya öncülük ederek literatürü genişletmesi, • Olayları açıklamaktan çok olayı onu yaşayanların bakış açılarıyla değerlendirmeye olanak sağlaması, • Çeşitli disiplinlere dayanan güçlü kuramsal temellere dayanması (sosyoloji, felsefe, psikoloji ve dilbilim vb.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Veri toplamanın zaman alıcı ve maliyetinin yüksek olması, • Toplanan verilerin analizinde zorlukların bulunması, • Araştırma sonuçlarının genellenememesi, • Doğru ve derin bilgiye ulaşmada zorlukların olması, • Araştırmanın planlanmasının zorluğu, • Verilerin geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanmasının zorluğu, • Geniş kitlelere uygulanamaması (örneklem küçüklüğü).

(Kaynak: Yıldırım ve Şimşek, 2006: 36-65)

3.1.2.1.3. Nitel Araştırma Yönteminin Amaçları

Kendine özgü amaçları bulunan nitel araştırma yönteminin genel olarak belirlenen beş amacından söz edilmektedir (Demir, 2009);

- Araştırmaya katılanların içerisinde bulunduğu olayları, değişen durumlarını ve bakış açılarını anlamaya çalışır.
- Katılımcının davranışlarını etkileyen içeriğin anlaşılmasını sağlar. Nitel araştırmalar genellikle az sayıda kişinin davranışlarını birebir inceler ve onları yorumlar.
- Beklenmeyen olguları ve etkileri inceleyerek, yeni teoriler tanımlamaya çalışır.
- Olayların ve faaliyetlerin nasıl bir süreç izlediğinin anlaşılmasına yardımcı olur.
- Sebep ve sonuç ilişkisini açıklar.

3.1.3. Araştırmanın Alanının(Evren/Örneklem) Belirlenmesi

Araştırmanın amacına ulaşması için araştırmanın yapılacağı işletmelerin finansal strateji konusunda belli bir bilinç düzeyine ulaşmış olması gerekmektedir. Bu nedenle araştırma kapsamına bütün turizm işletmelerinin dâhil edilmesi yerine rekabetin ön planda olduğu ve stratejilere ihtiyaç duyulan bir sektör (SHGM, 2006) olan havayolu ulaşım sektöründe faaliyet gösteren işletmeler dâhil edilmiştir. Bu işletmelerin tercih edilmesinin diğer nedeni bu işletmelerde, kurumsallaşma sürecinin tamamlanması sonucu strateji bilincinin oluşmasıdır. Araştırma turizm endüstrisinin alt kollarından biri olan ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren havayolu yolcu taşıma işletmelerini kapsamaktadır. Araştırmanın evrenini SHGM'ye (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü) bağlı, ülkemizde faaliyet gösteren ve iç hat seferleri (tarifeli-tarifesiz) olan havayolu yolcu taşıma şirketleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın evrenini oluşturan 13 şirketin (Atlas Jet, Bora Jet, Corendon Airlines, Freebird Airlines, İzmir Havayolları, Onur Air, Pegasus Havayolları, Saga Airlines, Sky Airlines, Sunexpress, Tailwind Airlines, Turkuaz Havayolları ve Türk Hava Yolları) tamamına gönderilen görüşme mektuplarının 8'ine cevap alınmıştır. Diğer 5 havayolu şirketinden cevap alınamamıştır. Araştırma sürecinde Turkuaz Havayolları iflas etmiştir. Bora Jet'in araştırma döneminde henüz bir bilanço dönemini tamamlamadığı için araştırmada gerekli olan mali bilgilere sahip olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırma döneminde Saga Airlines'ın Finans Müdürü görevinden ayrılmıştır. İzmir Havayolları ve Corendon Airlines ise iş yoğunlukları nedeni ile görüşme talebini kabul etmemiştir. Tüm bu olumsuzluklar göz önünde bulundurularak bu 5 havayolu şirketi araştırma kapsamına alınamamıştır. Geriye kalan 8 işletmenin tamamına ulaşıldığından tam sayım tekniği kullanılmıştır. Ayrıca araştırmanın evrenini oluşturan 13 şirketin tamamından talep edilen bilanço ve gelir tablolarına ilişkin bilgiler, 7 işletmeden temin edilmiştir. Yukarıda adı geçen 5 havayolu işletmesine ek olarak Sunexpress'in gelir ve bilanço tablosuna ilişkin bilgilerini paylaşmak istememesi sonucu bu işletmenin sadece betimsel analize ilişkin sonuçları yansıtılmış, Veri Zarflama Analizi ile bir değerlendirme yapılmamıştır. Tüm bu olumsuzluklar göz önünde bulundurularak bu 6 havayolu şirketi araştırma kapsamından çıkarılmıştır.

3.1.4. Veri Toplama Aracı

Nitel araştırmalarda veri toplama yöntemlerini dört ana gruba ayıran Geray (2006) bu grupları katımlı gözlem, görüşme, bulunan belgelerin gözlemi ve fiziksel/nesnel düzenlemeler şeklinde adlandırmaktadır. Bulunan belgelerin gözleminin, araştırma nesnesine ilişkin bulunan belgeler olduğunu ifade eden yazar fiziksel/nesnel düzenlemelerin ise daha çok mekânsal bir anlam içerdiklerini belirtmektedir.

Şimşek (2006), görüşme, odak grup görüşmesi ve gözlemin nitel araştırmada en yaygın olarak kullanılan veri toplama araçları olduğunu ve bunların yanında çeşitli türdeki dokümanların da (belgeler, yazışmalar, fotoğraflar gibi), nitel araştırmada kullanılan verilere kaynak oluşturacağını söylemektedir. Yazar bu yöntemlerin ayrı ayrı kullanılabilmesi gibi hepsinin birlikte aynı araştırma içinde kullanılabilmesini ifade etmektedir.

3.1.4.1. Görüşme Tekniği

Amacı, görüşülenlerin ne düşündüğünü duyma ve anlama (Kuş, 2009) olan görüşme tekniğinin birkaç tanımı bulunmaktadır. Nitel araştırmalarda kullanılan en yaygın veri toplama tekniği olan görüşme tekniği, “en basit ifadeyle sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir” (Mil, 2007). Yıldırım ve Şimşek, (2006) görüşme tekniğini “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” şeklinde, Altunışık vd. (2007) ise, “iki veya daha fazla insan arasında belli bir amaç etrafında yapılan tartışmalar” şeklinde tanımlamaktadır.

Temeli, karşılıklı konuşmaya dayanan görüşme tekniğinde araştırmacı ya da görüşmeci ve görüşülen kişi ya da kaynak kişi şeklinde iki taraf bulunmaktadır. Görüşme tekniğinde araştırmacı önceden hazırladığı soruları araştırmaya katılan kişiye soru sorarak araştırmayı sürdürmektedir (Kozak, 2001).

Yapılan bu araştırmanın konusu ile ilgili literatür tarandığında araştırma konusu ile ilgili bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu durum bu araştırmanın keşifsel bir özellik taşıyacağını ortaya koymuştur. Keşifsel bir araştırmada en fazla veriye görüşme

yöntemi kullanılarak ulaşılabacağı düşünülmektedir. Bu nedenle veri toplama aracı olarak görüşme tekniği seçilmiştir.

3.1.4.1.1.Görüşme Türleri

Görüşme tekniği genel olarak görüşmeye katılanların sayısına göre, görüşülmek istenen kişiye göre ve uygulanan kuralların katılığına göre olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır (Karasar, 2005):

Görüşmeye katılanların sayısına göre görüşmeler, bireysel görüşmeler ve grupça görüşmeler olarak iki farklı şekilde olabilmektedir. Bireysel görüşme, görüşmeci ile görüşülen kaynak kişi arasında gerçekleşmektedir. Grupça görüşme ise ortak bir sorun etrafında birleşebilen grup üyelerinin, görüşmecinin soracağı sorulara karşılıklı etkileşimde bulunarak cevap aramaları şeklinde yapılır.

Görüşülmek istenen kişiye göre görüşmeler, genel olarak liderler, uzmanlar kişiler ve halk ile yapılan görüşmeler olmak üzere üç şekilde gerçekleşmektedir.

Görüşme kurallarının katılığına göre görüşmeler, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üç çeşit görüşme çeşidi bulunmaktadır. Bu teknikler, görüşme yapılacak konunun içeriğine, görüşülecek kişilere ve incelenecek olgulara göre araştırmacı tarafından seçilmektedir (Demir, 2009):

Yapılandırılmış görüşme, araştırmacının görüşmeciye soracağı sorular ve bunların sırası önceden belirlenmiştir. Görüşmeci, sorular dışında yorum yapabilir. Bu görüşme çeşidinde, araştırmacının kontrolü en üst düzeydedir (Geray, 2006).

Yarı yapılandırılmış görüşmede, araştırmacı görüşmeciden araştırma kapsamıyla ilgili veriler alabilmek için önceden belli başlı soruları hazırlar ve bu soruları görüşme esnasında yöneltir. Ancak, araştırmacı görüşme esnasında, yeni sorular sorma gereğini hissederse, onları da görüşmeciye yöneltebilir (Mil, 2007).

Yapılandırılmamış görüşmede, araştırmacı tarafından önceden hazırlanan herhangi bir soru ve yanıtlara ilişkin bir beklenti yoktur. Bu durumda araştırmacı,

görüştüğü kişilerden aldığı bilgilerle belirli konuları keşfetmeye çalışır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

3.1.4.1.2. Görüşme Tekniğinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Görüşme tekniğinin güçlü yanları olduğu gibi zayıf yanları da bulunmaktadır. Görüşme tekniğinin güçlü yönleri, yüksek yanıt oranı, ortam üzerindeki kontrol, soruların sırası, anlık tepki, veri kaynağının teyit edilmesi, derinlemesine bilgidir. Görüşme tekniğinin zayıf yönleri ise zaman alıcı olması, maliyetli olması, olası yanlışlık, kayıtlı ya da yazılı bilgileri kullanamama, gizliliğin ortadan kalkması, soru standardının olmayışı, soru sayısının sınırlı oluşu, bireylere ulaşma güçlüğüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Büyüköztürk vd. (2009) ise görüşme tekniğinin diğer tekniklerden farklı olarak bazı avantajlara ve dezavantajlara sahip olduğunu söylemektedir. Görüşme tekniğinin avantajları;

- Araştırmacı tarafından gerçekleştirilen görüşmeler, araştırma sürecinin herhangi bir aşamasında kullanılabilir,
- Görüşülen kişi, görüşmeye hazır olacağından dolayı araştırmacının soruları anında cevaplanabilir,
- Görüşülen kişi sorulan soruyu anlamadığı takdirde, soru araştırmacı tarafından daha anlaşılır hale getirilebilir,
- Bu teknik, görüşülen kişi ile araştırmacı arasında işbirliğini geliştirmede en etkili yol olarak görülür,
- Görüşülen kişi ile araştırmacı arasında güven ve dostluk kurarak, görüşülen kişiden karmaşık ve hassas konular hakkında bilgi alınması sağlayabilir.

Görüşme tekniğinin dezavantajları ;

- Görüşülen kişinin eğitilmesi ve hazırlanması için geniş zaman gerekir,
- Görüşülen kişi ile araştırmacının tanışması, dostça ilişki kurabilmesi ve elde edilen verilerin analizlerinin zaman alması,
- Araştırmacının görünüşü, konuşması, beklentileri, görüşme tipi/çeşidinin yapılacak olan görüşme için çok önemli olması,

- Araştırmacının görüşülen kişiye ayak uydurmak zorunda kalması,
- Araştırmacının sosyal ortama kabul edilebilme, söylenenleri onaylama gereği veya itiraz edememesi gibi durumlar yanlı davranmasına sebep olabilir.

3.1.4.1.3. Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması

Görüşmede kullanılan görüşme formu, finansal strateji ve finansal performans konularıyla ilgili gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra oluşturulmuştur. Görüşme formunda havayolu şirketlerinin finans müdürlerinin finansal strateji, finansal strateji boyutları ve finansal performans kavramlarına ve bu finansal strateji-finansal performans ilişkisine yönelik bakış açılarının ölçümüne ilişkin sorular hazırlanmıştır. 12 sorudan oluşan görüşme formu hazırlandıktan sonra 5 akademisyenin görüşüne sunulmuştur. Akademisyenlerden alınan geri bildirimler dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapılmış ve görüşme sorularının anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla Atlas Jet Finans Müdürü ile pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular test edildikten sonra son şekli verilmiştir.

3.1.5. Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmada geçerlilik, araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız bir şekilde incelemesi anlamına gelmektedir. Araştırmacının araştırdığı olgu veya olay hakkında bütüncül bir resim oluşturabilmesi için araştırma sonucunda elde ettiği verileri ve ulaştığı sonuçları teyit etmesine yardım eden bazı yöntemler (çeşitleme, katılımcı teyidi, meslektaş teyidi, vb.) kullanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Geçerlik ve güvenilirlik bir birinden farklı gözüktense de aslında aralarında bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda geçerlilik ve güvenilirlik arasındaki bu ilişki tanımlandığında; geçerlilik aynı şeyi farklı yöntemlerle ölçme ve aynı sonucu elde etme amacına dayanırken, güvenilirlik aynı şeyi aynı yöntemlerle ölçme ve aynı sonucu elde etme çabasıdadır (Gegez, 2007).

Geçerlik iç geçerlik ve dış geçerlik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. *İç geçerlik*, araştırma sonucunda elde edilen bulguların doğruluğu, yapılan araştırmanın

amacı ile araştırmada görüşülen kişilerin sosyal gerçeklerinin yansıtılıp yansıtılmadığı ile ilgilidir. *Dış geçerlik*, araştırmacı tarafından yapılan araştırma sonucunda tanımlanan özel bir durumun veya popülasyonun diğer bireylere veya çevrelere genişletilebilmesidir (Yıldırım, 2010).

Bu araştırmanın geçerliliğinin sağlanabilmesi için pilot uygulama yapılmıştır. Sorularının geçerliliğinin ve güvenirliğinin denetlenmesinde alanında çalışmalar yapan 5 akademisyenin görüşlerine başvurulmuştur. Bunun yanı sıra, VZA programının varsayımları ve kısıtları dikkate alınarak araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmada iki analiz tekniğinin bir arada kullanılması da araştırmanın güvenilirliğini artırmıştır.

Tablo 3.2.: Nitel Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği için Gerekli nlemler

Araştırmanın Geçerliği	Araştırmanın Güvenirliği
<ul style="list-style-type: none"> • Toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması, • Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olması ve bir bütünlük arz etmesi, • Bulguların daha önce oluşturulan kavramsal çerçeveyle uyumlu olması, • Bulguların benzer ortamlarda test edilebilme kolaylığının olması, • Seçilen örneklemin genellemeye izin verebilmesi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Araştırmacının, araştırma sürecindeki rolünü açık bir Şekilde tanımlaması (başka araştırmalara rehberlik için), • Araştırma yöntemi ve aşamalarının (süreçlerin) ayrıntılı bir biçimde tanımlanmış olması • Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konularında ayrıntılı bilgi verilmesi, • Aynı konu üzerinde yapılmış banka araştırmaların sonuçlarının sunulması, • Araştırmada elde edilen ham veriler ile sonuçların uyum içinde olması gibi faktörler araştırma sonuçlarının güvenirliği için çok önemlidir.

(Kaynak: Yıldırım ve Şimşek, 2006: 255-274)

3.1.6. Verilerin Toplanması

20.04.2011 tarihinde SHGM (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü) internet sitesinde listelenen 13 havayolu işletmesi araştırmaya konu olan işletmelerdir. Aynı tarihlerde Turkuaz Havayollarının iflas etmesi, Saga Airlines'ın Finans Müdürünün görevinden ayrılması, Bora Jet'in henüz bir yılını doldurmadığından araştırmada kullanılacak finansal verilere sahip olmaması, İzmir Havayolları ve Corendon Airlines'ın ise yoğun olduklarını söylemeleri sonucu araştırma evreni 8 havayolu işletmesi olarak belirlenmiştir. Araştırmaya konu olan işletmeler belirlendikten sonra SHGM sitesinden alınan adres ve iletişim bilgileri doğrultusunda öncelikle listedeki adreslere Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden alınan üst yazınında içinde bulunduğu bir randevu talep mektubu hazırlanarak gönderilmiştir. Gönderilen mektupların tarihleri üzerinden iki hafta geçmiş olmasına rağmen yöneticilerden geri bildirim alınamamıştır. Bu yüzden iletişim adreslerindeki telefonlar aranarak, finans yöneticileri ile iletişime geçilmiş ve randevu talep edilmiştir. 02.05.2011-06.05.2011 ve 13.05.2011-17.05.2011 tarihleri arasında görüşmeler yapılmıştır. Araştırma verileri 8 işletmenin finans müdürleri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir.

3.1.7. Verilerin Analizi

Nitel araştırma yönteminde verilerin analiz sürecinde betimsel analiz ve içerik analizi olmak üzere iki analiz çeşidi bulunmaktadır. Betimsel analiz, içerik analizine göre daha yüzeyseldir ve daha çok araştırmanın kavramsal yapısının önceden açık biçimde belirlendiği araştırmalarda kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Betimsel analiz verilerin sınıflandırılması ve özetlenmesi ile sonuçlara ulaşılmasıdır. Bu bağlamda betimsel analizde elde edilen veriler daha önceden belirlenen başlıklar altında özetlenir ve yorumlanır. Diğer taraftan veriler araştırma sorularına göre sınıflandırılabileceği gibi veri toplama aşamalarında elde edilen ön bilgiler ışığında da düzenlenebilir. Ayrıca betimsel analiz tekniğinde veri kaynaklarından bazı alıntılar yapmak, çalışmanın güvenilirliği açısından önem taşımaktadır (Altunışık, vd, 2007). Bu analiz türünde amaç elde edilen bulguların

düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunulmasıdır. Bu kapsamda betimsel analiz dört aşamadan oluşur (Yıldırım ve Şimşek, 2006):

Betimsel analiz için çerçeve oluşturma: Araştırma soruları, kavramsal çerçeve ya da görüşme boyutlarından, verilerin analizi için bir çerçeve oluşturulur.

Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi: Bu aşamada daha önce oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler okunur ve düzenlenir.

Bulguların tanımlanması: Bu aşamada veriler tanımlanır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenir.

Bulguların yorumlanması: Tanımlanan bulguların açıklanması, ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması bu aşamada gerçekleştirilir.

Betimsel analiz yönteminde, araştırma sonucunda elde edilen veriler, görüşülen kişilerden elde edildiği gibi değiştirilmeden alıntılar şeklinde okuyucuya verilmektedir. Farklı kişilerin aynı soru hakkındaki farklı düşünceleri görüşülen kişilerden elde edildiği gibi aktarılmaktadır (Demir, 2009).

Bu çalışmada, havayolu işletmelerindeki muhasebe ve finans yöneticilerinden elde edilen veriler araştırma soruları kapsamında özetlenip, yorumlanmıştır. Katılımcıların görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilmiştir. Bu analizin kullanılmasındaki amaç, elde edilen bulguları düzenleyip yorumlayarak anlatmaya çalışmaktır. Bu nedenle elde edilen veriler, öncelikle sistematik ve açık bir şekilde betimlenmiştir. Daha sonra yapılan betimlemeler açıklanmış ve yorumlanarak bir takım sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen sözel verilerin analizinde betimsel analiz tekniğinden sayısal verilerin analizinde ise VZA (Veri Zarflama Analizi) programından yararlanılmaktadır.

Charnes ve arkadaşları tarafından 1978 yılında geliştirilen ve karar verici birimlerin etkinliğini ölçmek için kullanılan Veri Zarflama Analizi (VZA) tekniği çok popüler bir matematiksel programlama tekniğidir (Bal vd., 2010; Marbini vd., 2011). Başka bir ifadeyle VZA, görece etkin olmayan karar verme birimlerinin etkinliklerinin

iyileştirilmesi için neler yapılması gerektiği noktasında yöneticilere ve karar vericilere yol gösteren bir yöntemdir (Özden, 2008).

Başlangıçta bir verimlilik analizi aracı olarak geliştirilen Veri zarflama analizi (VZA) giderek yaygın bir analiz tekniği haline gelmiştir. Bu yöntem; farklı ölçü birimlerine sahip, çok sayıda girdi ile çıktı değişkeninin olduğu, karar verici birimlerin etkinliğini ölçmeye imkân veren bir yaklaşımdır (Johnes ve Yu, 2008). Bu teknikte girdi unsurları kullanılarak çıktı unsurlarına ne kadar ulaşıldığı belirlenmektedir. Bu unsurlar karar verici birimler olarak adlandırılmaktadır. VZA aynı anda birçok girdi ve çıktı unsurunu kullanabilmektedir (Sowlati vd., 2005).

VZA'nın temel özellikleri şunlardır (Özden, 2008):

- Çok sayıda girdi ve çıktı değişkeni kullanmak mümkündür.
- Doğrusal form dışında, girdi ve çıktılar arasında bir fonksiyonel ilişki kurmak gerekmemektedir.
- Girdi ve çıktı değişkenleri için çok farklı ölçü birimleri aynı anda kullanılabilir (ağırlık, adet, parasal veya oransal büyüklük gibi).
- Rassal (tesadüfi) hataya yer verilmediğinden, verilerden kaynaklanan hatalar (ölçmeden ve veri toplamadan) ayıklanamazsa ve analizde olması gereken değişkenler analiz dışı bırakılırsa, karar verici birimlerin görece etkinlikleri yanlış hesaplanabilir.
- VZA'da etkinlikler; en iyi uç değerlere göre hesaplandıklarından, bu uç değerlerden etkilenirler. Bu nedenle VZA ile hesaplanan etkinlik sonuçları mutlak olarak değil, görecelilik çerçevesinde değerlendirilmelidir.
- VZA parametrik olmayan bir yöntem olduğundan, sonuçların istatistiksel olarak test edilmesi zordur.
- VZA, statik bir analizdir, zamanın tek bir durak noktasındaki verileri kullanarak analiz yapar. Zaman içinde etkinliğin nasıl geliştiğini incelemek için, zaman boyutunu da içeren Malmquist toplam faktör verimliliği indeksi ile birlikte kullanılabilir.

- VZA’da girdi ve çıktı değişken sayısı olabildiğince az olmalı ve karar verici birimlerin üretim sürecini, doğru olarak verebilmelidir. Çünkü çok fazla girdi ve çıktı değişkeni kullanılması, görece etkin ve etkin olmayan karar verici birimlerin ayrıştırılmasını güçleştirir.

- Genelde VZA’da az sayıda girdi ve çok sayıda çıktı değişkeni olması tercih edilmektedir.

VZA ile elde edilen sonuçlar, analizde kullanılan girdi ve çıktı değişkenlerine dayanmaktadır. Verilen girdi ve çıktı değişkenleri yardımıyla VZA her karar verici için kapsamlı bir performans ölçümü yapmaktadır (Wagner ve Shimshak, 2007).

Veri Zarflama Analizi, karar noktalarının seçimi, girdi ve çıktı faktörlerinin seçimi, modelin seçimi ve sonuçların yorumlanması şeklinde dört aşamadan oluşmaktadır.

Karar Noktalarının Seçimi: Bu aşama Veri Zarflama Analizinin sonuçlarının geçerliliği açısından çok önemlidir. Veri Zarflama Analizi karşılaştırmalı bir analiz olduğu için yanlış karar birimleri analize alınacak olursa tüm analiz sonuçları bundan etkilenecektir. Dinçer (2008), bu aşamada dikkat edilmesi gereken hususları, karar noktalarının girdi ve çıktılar açısından benzer olmaları, tüm karar noktaları için benzer bir kaynak seti olması ve tüm karar noktaları benzer çevre şartlarında çalışıyor olması gerektiğini ifade etmiştir.

Girdi ve Çıktı Faktörlerinin Seçimi: Seçilecek olan girdi çıktı kümesi aşağıdaki özellikleri içermelidir (Ulucan, 2000);

Tüm karar noktaları için ortak faktörler olmalıdır.

İncelenmek istenen tüm faaliyet seviyeleri ve performans ölçütlerini kapsamalıdır.

Ölçülebilir, fiziksel ve ekonomik kaynakların tümünü içermelidir.

Veri Zarflama Analizinde girdi sayısı ile çıktı sayısının çarpımı kadar boyut oluşur ve en az boyut sayısı kadar da etkin karar birimi olacaktır. Girdi ve çıktı sayısı

arttıkça ayırt edicilik özelliği azalır. Analizde kullanılacak karar birim sayısı m girdi sayısı, s çıktı sayısı için en az karar birim sayısı $= m+s+1$ şeklindedir. Ayrıca girdi ve çıktılar arasında bir korelasyonun da mevcut olması gerektiği düşünülmektedir.

Veri Zarflama Analizinde dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise, girdilerin artmasının etkinlikte azalışa, çıktıların artmasının etkinlikte artışa neden olmasıdır.

Modelin Seçimi: Veri Zarflama Analizi modelleri kullanım alanlarına ve varsayımlara göre birçok şekilde kurulabilmektedir. VZA'da modelin seçimi girdi ve çıktıların kontrol edilme durumuna bağlıdır. Girdilerin kontrolü azsa veya girdiler kontrol edilemiyorsa çıktı odaklı bir model; eğer çıktıların kontrolü azsa girdi odaklı bir model kurulmalıdır. Girdi veya çıktı odaklılık belirlenemediği durumlarda toplamsal modellerin kullanılması uygun görülmektedir (Özer vd., 2010).

Sonuçların Yorumlanması: Dinçer, (2008) çalışmasında Veri Zarflama Analizi modellerinin çözümü için yazılmış çok sayıda paket program olduğunu ve en sık kullanılanların, excel eklentisi olan DEA-Solver, EMS (Efficiency Measurement System), University of Warwick tarafından hazırlanan Warwick DEA, DEAP (ekonometrik etkinlik analizlerini de yapar.) olduğunu belirtmiştir.

Veri Zarflama Analizinde temel olarak üç yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler;

- CCR (Charnes-Cooper-Rhodes) Yöntemi
- BCC (Banker-Chaenes-Cooper) Yöntemi
- Toplamsal Yöntemdir.

CCR yöntemi, ölçeğe göre sabit getiri varsayımına dayanmaktadır. Eğer j . karar biriminin etkinliği h_j ise amaç, bu değeri maksimize etmektir. Bu durumda amaç fonksiyonu girdi odaklılık varsayımı altında aşağıdaki formüldeki gibi ifade edilebilir (Özden, 2008):

Enb : En büyükleme

u_r : k karar birimi tarafından r'inci çıktıya verilen ağırlık,

v_i : k karar birimi tarafından i'inci girdiye verilen ağırlık,

Y_{rk} : k karar birimi tarafından üretilen r'inci çıktı,

X_{ik} : k karar birimi tarafından kullanılan i'inci girdi,

Y_{rj} : j'inci KVB tarafından üretilen r'inci çıktı,

X_{ij} : j'inci KVB tarafından kullanılan i'inci girdi,

$$Enbh_j = \frac{\sum_{r=1}^n u_r y_r}{\sum_{i=1}^m v_i x_i}$$

Kısıtlar ise aşağıdaki formüldeki gibi gösterilebilir.

$$\begin{aligned} \frac{\sum_{r=1}^n u_r y_r}{\sum_{i=1}^m v_i x_i} &\leq 1 \\ u_r &\geq 0 \\ v_i &\geq 0 \end{aligned}$$

Yukarıda da değinildiği gibi kesirli programlama setinin çözümü doğrusal programlamaya göre güçtür. Yukarıdaki formüller doğrusal programlama mantığı ile ifade edildiğinde aşağıdaki formüller elde edilebilir.

$$Enbh_j = \sum_{r=1}^n u_r y_r$$

$$\sum_{i=1}^m v_i x_i = 1$$

$$\sum_{r=1}^n u_r y_r - \sum_{i=1}^m v_i x_i \geq 0$$

$$u_r, v_i \geq 0$$

Yukarıdaki iki formül girdi odaklılık durumu için düzenlenmiştir. Çıktı odaklılık durumu için CCR yöntemi kullanıldığında doğrusal programlama modeli aşağıdaki formüllerdeki gibidir.

$$Enkg_j = \sum_{i=1}^m v_i x_i$$

$$\sum_{r=1}^n u_r y_r = 1$$

$$-\sum_{r=1}^n u_r y_r + \sum_{i=1}^m v_i x_i \geq 0$$

$$u_r, v_i \geq 0$$

BCC yöntemi, CCR modelinde yapılan değişiklikler sonucu elde edilen bu model, temelde ölçeğe göre değişken getiri varsayımına dayanmaktadır. Banker-Charnes-Cooper tarafından geliştirilen BCC modeli, tüm karar birimleri için ölçeğe göre getiri tipini belirlemektedir (Kaynar vd., 2005).

Özer vd. (2010) çalışmasında, BCC modelinin CCR modelinden ayıran en önemli farkı, ölçeğe göre değişken getiri varsayımı altında her bir karar birimi için çözülecek doğrusal program sonucu elde edilecek λ (etkin olmayan bir karar birimi için etkin olası girdi çıktı bileşimi oluşturmak için gereken bilgiyi sağlayan değer) değerlerinin toplamının 1'e eşit olması şeklinde belirtmektedir. BCC modelinin formülü aşağıdaki gibidir.

Amaç fonksiyonu,

$$Enk\Theta_k$$

Kısıtlar,

$$\sum_{j=1}^N y_{rj} \lambda_{jk} \geq y_{rk}$$

$$\Theta_k x_{ik} - \sum_{j=1}^N x_{ij} \lambda_{jk} \geq 0$$

$$\sum_{j=1}^N \lambda_j = 1$$

Toplamsal Yöntem, girdi ve çıktı odaklılığı beraber değerlendiren bir modeldir. Bu modelin temel amacı, girdi fazlası (s^+) ve çıktı eksikliğini (s^-) eş zamanlı olarak ele alıp etkinlik sınırı üzerinde etkin olmayan karar birimine ulaşmaya çalışmaktır. Etkinsizlik ise (1-Etkinlik) ile bulunmaktadır. Karar birimlerinin etkin olup olmadıkları aylak değişken değerlerine bakılarak belirlenmektedir. Her iki aylak değişkenin değerinin sıfır olması karar biriminin bu modele göre etkin olduğunu göstermektedir (Bakırcı ve Babacan, 2010).

İşletmelerin 2010 yılı mali tablolarından elde edilen veriler DEAP (Data Envelopment Analysis Program) yardımıyla analiz edilmiştir. Veri Zarflama analizinde girdi ve çıktı unsurlarının belirlenmesi gerekmektedir. Literatürde daha önce yapılan çalışmalar (Dinçer, 2008; Chen, 2008; Sezgin, 2008; Neves ve Lourenço, 2009; Ata ve Yakut, 2009; Özer vd., 2010) ışığında, likidite oranlarından cari oran (CO), finansman oranı olarak kısa vadeli borçlar/toplam aktifler oranı (KVB/A) ve özkaynaklar/aktifler oranı (Ö/A), faaliyet oranı olarak satılan mallar maliyeti (SMM) girdi unsuru olarak belirlenmiştir. Çıktı unsuru olarak ise kârlılık oranlarından aktif kârlılık oranı (AK) ve net kâr marjı (NKM) kullanılmıştır. Girdi ve çıktı unsurları Tablo 3.3.'te görülmektedir.

Tablo 3.3. Girdi-Çıktı Unsurları

G1	Cari Oran	CO
G2	Kısa Vadeli Borçlar/Toplam Aktifler	KVB/A
G3	Özkaynaklar/Aktifler	Ö/A
G4	Satılan Mallar Maliyeti	SMM
Ç1	Aktif Karlılığı	AK
Ç2	Net Kâr Marjı	NKM

BÖLÜM 4

4.1.BULGULAR VE YORUMLAR

Bu kısımda betimsel analiz ve VZA sonucunda elde edilen veriler yansıtılmaktadır. Öncelikle araştırmaya katılan finans yöneticilerinin düşüncelerinin yer aldığı betimsel analiz sonuçları daha sonra ise finansal verilerin VZA ile analiz edildikten sonra ulaşılan sonuçlar gösterilmektedir.

4.1.1. Betimsel Analiz Sonuçları

Tablo 4.1.: Finansal Strateji Kavramı ve Uygulanan Finansal Stratejiler

Finansal Strateji Kavramı ve Finansal Stratejiler		
İşletmeler	Finansal Strateji Kavramı	Finansal Stratejiler
A işletmesi	Nakit Yönetimi	Net Çalışma Sermayesi Yönetimi
B işletmesi	Şirket konumlandırma	Uçak Finansmanı
C işletmesi	Finansal anlamda bir yol haritası	Kâr Yönetimi
D işletmesi	Maliyet kontrol	Minimum Maliyet
E işletmesi	Finansal Planlama	Bütçe Planına Uyuma
F işletmesi	Riskten korunma	Kur Riski Yönetimi
G işletmesi	İş Modeli Yönetimi	Uçak Finansmanı
H işletmesi	Riskten korunma	Nakit Yönetimi

Finansal Strateji kavramını nakdin yönetimi olarak tanımlayan A işletmesinin yetkilisi, Türkiye’de bir şirketin uzun dönemli finansal stratejiler ya da genel anlamda işletme stratejileri belirlemesinin çok zor olduğunu ifade etmiştir. Özellikle de havayolu gibi çok sağlam temellere dayanmayan ve bir takım iç ve dış etmenlerden kolaylıkla etkilenen bir sektör için finansal stratejiler belirlemenin çok daha zor olduğunu bu yüzden hem kârlılık analizi yapma, hem yatırım stratejisi belirleme hem de maliyet yapmanın çok kolay olmadığını söylemiştir. Yetkili, işletmelerin aldığı kararlarda ya da yaptığı planlar da daha esnek (flexible) olması gerektiğini dile getirmiştir. A işletmesinin yetkilisi, bu esnekliğin (fleksibilitenin) şirkete kazandırılması ve hızlı karar

alınmasının şirket sorunlarının hızlı bir şekilde çözülmesine katkı sağlayacağını belirtmiştir.

Finansal stratejiyi şirket konumlandırma şeklinde açıklayan B işletmesinin yetkilisi, lokal bir pazara hitap ettiklerinden dolayı konumlandırma anlamında çok fazla seçeneğin bulunmadığını ifade etmiştir. Uluslararası bir pazar da faaliyet sürdürülmesine rağmen yapılabilecek havayolu iş modelleri arasında birkaç seçeneğin bulunduğunu söyleyen yetkili, bunların ulusal havayolu (bayrak taşıyıcı) olma, yurtdışına tarifeli seferler yapma, charter havayolu olarak tur operatörlerine hizmet verme ve son yıllarda trendlerin işletmeleri getirdiği nokta olan düşük maliyetli havayolu (low cost carrier) olma şeklinde dörde ayrıldığını belirtmiştir. Tur operatörlerine hizmet verme modelinin birkaç şekilde işlediğini söyleyen yetkili bunların yolculara bilet satmak yerine bir bütün halinde bir tur operatörüne, bir acenteye veya split denilen uçağı bölerek, uçağın bir kısmını bir acenteye bir başka kısmını başka bir acenteye satmak şeklinde seçenekler bulunduğunu ifade etmiştir. Son olarak beşinci bir ara yolun mevcut olduğuna dikkat çeken yetkili bu iş modelinin Hybrid havayolları şeklinde adlandırılan bir sistem olduğunu belirtmiştir. Düşük maliyetli ile charterı birleştiren bir sistem olan bu iş modelinin Türkiye’de örneğinin Pegasus, Onur Air, Atlas Jet olduğunu ve bu sistemdekilerin iç hatlarda tarifeli uçarken, dış hatlarda ise tur operatörlerine uçağı komple kiraladıklarını söylemiştir.

Finansal strateji kavramının işletmelerin kendilerine çizdikleri bir yol haritası olduğunu belirten C işletmesinin yetkilisi, belirlenen stratejinin doğru olabildiği gibi yanlış da olabileceğine dikkat çekmiştir. Havacılık sektöründe stratejilerin çok hızlı değiştiğini ifade eden C işletmesinin yetkilisi, bu durumun havacılığın kârlılığını etkileyen birçok unsurdan kaynaklandığını ileri sürmüştür. Yetkili, havacılıkta kârlılığa etki eden unsurlardan ileri görüşlü olma ve piyasa şartlarını araştırmanın önemli olduğunu belirtmiştir.

Finansal strateji kavramını maliyet kontrol sistemi olarak gören D işletmesinin yetkilisi en önemli stratejinin maliyetlerin minimize edilmesi olduğunu ifade etmiştir. Bu durumun gerçekleşebilmesinin işletmenin asıl faaliyetine odaklanması ile mümkün olacağını belirten D işletmesinin yetkilisi, ana faaliyetlerin dışındaki yiyecek-içecek vb.

her hizmetin ücretlendirilmesi gerektiğini söylemiştir. Bunun sonucunda gelirlerin artacağına ve kârın maksimizasyonuna katkı sağlanacağına dikkat çeken D işletmesinin yetkilisi, bu yüzden maliyet ve kârlılık kavramlarının birbirine bağlı bulunduğunu söylemiştir. Kârlılık stratejilerinde temel amacın kârın maksimize edilmesi olduğunu belirten D işletmesinin yetkilisi, maliyetin düşürülmesi ve ekstra hizmetlerden ücret alınması sonucu kârın maksimize edilebileceğini ifade etmiştir.

Finansal strateji kavramını bir planlama faaliyeti olarak gören E işletmesinin yetkilisi bu planın günlük, haftalık, aylık veya yıllık olarak belirlendiğini ifade etmiştir. Dönem başında öncelikle filo sayısının ne kadar olacağını, faaliyetler sonucu oluşacak ortalama gelir ve giderlerin ne kadar olacağını, nasıl ve kimlerle anlaşmalar yapılacağı ve bunların en etkin bir şekilde nasıl ilerleyeceğini planladıklarını söyleyen yetkili bu planların içinde en önemli olanının bütçe planlaması olduğunu ifade etmiştir. Kendileri için en uygun finansal stratejinin mevcut bütçe planına paralel olarak, faaliyetlerin sürdürülmesi olduğunu ifade eden yetkili bu durumun her zaman gerçekleşmediğini de sözlerine eklemiştir.

Havacılık sektörünün riskli bir sektör olması sonucu birçok risk unsurunu beraberinde getirdiğine dikkat çeken F işletmesinin yetkilisi, finansal strateji kavramını genel anlamda riskten korunma yöntemi olarak tanımlamıştır. Bir havayolu şirketi için en önemli risk unsurlarının yakıt fiyatının artması ve kur farkı olduğunu ifade eden F işletmesinin yetkilisi, bu unsurlarda meydana gelecek bir değişimin hem maliyeti hem de kârlılığı etkileyeceğini belirtmiştir. Yakıt fiyatının tam olarak tahmin edilemediğini ve sürekli değişkenlik gösterdiğini ifade eden F işletmesinin yetkilisi yakıtın kontrol edilmesi gereken bir maliyet olduğunu ve yakıt fiyatının artması durumunda bu farkın başka bir yolla kapatılması gerektiğini dile getirmiştir. Bu durumda bilet fiyatlarının artırılabilirliğini fakat böyle bir durumda müşteri kaybetme riskinin ortaya çıkabileceğine dikkat çekmiştir. Öte yandan yakıt fiyatının artış riski için hedging yönteminin kullanılabilirliğini ifade eden F işletmesinin yetkilisi, yakıt fiyatının bir kısmının hedge edilerek garanti altına alınabileceğini belirtmiştir. İşletmelerin yakıt artış riskinden hedge yöntemini kullanarak veya bilet fiyatını artırarak korunabileceklerini söylemiştir. Uçak maliyetlerinin dolar üzerinden karşılandığını

fakat gelirlerin euro üzerinden elde edildiğini ifade eden F işletmesinin yetkilisi, bu durumun kur farkına neden olduğunu ve kur farkının işletmelerin lehine veya aleyhine sonuçlanabileceğine değinmiştir. Kur farkının riskli bir durum olduğunu belirten F işletmesinin yetkilisi, bankalarla sabit kur üzerinden yapılacak stratejik anlaşmalar ile bu riskten kurtulmanın mümkün olduğunu ileri sürmüştür.

Havacılık sektöründe uygulanabilecek finansal stratejilerin uçak sahibi olma üzerine kurulduğunu söyleyen G işletmesinin yetkilisi uçak sahibi olmanın satın alma, finansal kiralama ve uzun vadeli banka kredisi kullanarak alma şeklinde 3 yöntemi olduğunu ifade etmiştir. Direk satın almanın çok fazla sermaye gerektirdiğini dolayısıyla işletmeler tarafından çok fazla tercih edilmediğini açıklayan yetkili, finansal kiralama ve uzun vadeli banka kredisi ile alma arasında bir fark bulunmadığını her iki yöntemde de aynı teminat ile ödeme yapıldığını vurgulamıştır. Yetkili her iki yöntemde aynı olmasının temel sebebini faiz oranlarının aynı olması, aynı piyasadan alınmaları ve vade şartlarının aynı olmasına bağlamıştır. Son olarak bu yöntemler dışında uçak sahibi olmadan sadece kiralama yolu ile faaliyetlerin sürdürülmesi şeklinde bir yöntem bulunduğunu eklemiştir. Yetkili, piyasada daha çok hâkim olan kiralama yönteminin uçağın, personeli hariç 3-5 sene zarfında sözleşmelerle kiralandığı ve sahibine belli paraların ödendiği bir yöntem olan operasyonel kiralama (drylease) yöntemi olduğunu söylemiştir.

Finansal strateji kavramını riskten korunabilmek için öngörüye dayalı bir sistem olarak gören H işletmesinin yetkilisi, riskli bir sektör olan havacılıkta sürekli nakde ihtiyaç duyulduğunu bu yüzden nakit yönetimi yapabilmenin çok önemli olduğunu söylemiştir. En önemli stratejinin mevcut nakdin yönetimi olduğuna dikkat çeken H işletmesinin yetkilisi, elde edilen nakdin uzun döneme yayılması gerektiğini vurgulamıştır. Özellikle uçak alımlarında nakit yönetiminin büyük önem taşıdığını ifade ederken mevcut filoyu genişleterek büyümenin önemli olduğuna fakat büyümenin yanında kârlılığın da önemine dikkat çekmiştir. Yetkili, son olarak büyümenin finansman yönetimi ile birebir ilişkili olduğunu ve varlık-yabancı kaynak dengesinin sağlanması gerektiğini ifade etmiştir.

Tablo 4.2.: Finansal Performans Ölçümünde Dikkat Edilen Performans Kriterleri

İşletmeler	Performans Kriterleri
A işletmesi	✓ Cari Oran
	✓ Net Çalışma Sermayesi
B işletmesi	✓ Kârlılık
	✓ Verimlilik
	✓ Ekonomiklik
	✓ Nakit Döndürme Gücü
C işletmesi	✓ Doluluk Oranı
	✓ Kârlılık
	✓ Ekonomiklik
	✓ Verimlilik
D işletmesi	✓ Doluluk Oranı
	✓ Gelir Gider
	✓ EBITDAR (Faiz, vergi, amortisman ve kira öncesi kâr)
	✓ Vergi Öncesi Kâr
E işletmesi	✓ Kârlılık
	✓ Maliyet
F işletmesi	✓ Kârlılık
	✓ Ciro
	✓ Doluluk Oranı
	✓ Koltuk Başına Net Gelir
G işletmesi	✓ Doluluk Oranı
	✓ Gelir-Gider
	✓ Kârlılık
	✓ Verimlilik
H işletmesi	✓ Kârlılık
	✓ Doluluk Oranı

A işletmesinin yetkilisi kısa vadeli yükümlülüklerini ödeme güçlerinin kendileri için çok önemli olduğunu bu yüzden finansal performansın ölçümünde dikkate aldıkları en önemli performans kriterleri arasında cari oran ve net çalışma sermayesi olduğunu söylemiştir.

Finansal performansın ölçümünde ekonomiklik, verimlilik, kârlılık önemli olduğunu ifade eden B işletmesinin yetkilisi işletmelerinin kâr ve nakit döndürme ve biriktirme gücü şeklinde iki kritere daha çok önem verdiklerini söylemiştir. Bir işletmenin finansal performansının iyi olabilmesi için kârının iyi olmasının yanında nakdi çevirme gücünün de iyi olması gerektiğine dikkat çekmiştir.

Finansal performansı ölçerken doluluk oranı, kârlılık, verimlilik ve ekonomiklik kriterlerini göz önünde bulundurduklarını söyleyen C işletmesinin yetkilisi bu kriterler sayesinde şirketin kâr-zarar durumunu gözlemlediklerini ifade etmiştir. Son olarak performansın ölçümünde kıyaslama (benchmarking) yöntemini kullanarak diğer havayolu şirketleriyle kıyaslama yapıldığını ve zayıf yönlerin giderilmesi için çalıştıklarını belirtmiştir.

Finansal performanslarının ölçümünde doluluk oranı, gelir-gider, EBITDAR (faiz, vergi, amortisman ve kira öncesi kâr) şeklindeki kriterleri kullandıklarını söyleyen D işletmesinin yetkilisi bunların dışında direk olmasa da dolaylı yoldan finansal performansı etkileyen uçakların kalkışlarıyla ilgili zamanında kalkış performansı (on time performans) kriterine de dikkat ettiklerini belirtmiştir.

E işletmesinin yetkilisi finansal performansın ölçümünde dikkat ettikleri kârlılık ve maliyet kriterlerinin işletmeleri için performans ölçümünde belirleyici performans kriterleri olduğunu belirtmiştir.

F işletmesinin yetkilisi finansal performansın ölçümünde kârlılık, ciro, yolcu sayısı, doluluk oranı ve koltuk başına net gelir gibi kriterlerden yararlandıklarını ifade etmiştir.

Söz konusu finansal performans olduğunda kârlılık, verimlilik, doluluk oranı ve gelir-gider kriterlerine dikkat ettiklerini ifade eden G işletmesinin yetkilisi dünyadaki diğer işletmelerde finansal performans kriterleri olarak operasyonel gelir-gidere başka bir ifadeyle finansman gelir-giderine ve vergilerden önceki kâra bakıldığına dikkat çekmektedir.

Finansal performanslarının ölçümünde kârlılık ve doluluk oranı kriterlerini dikkate aldıklarını ifade eden H işletmesinin yetkilisi bu kriterlerin en önemli performans kriterleri olduğunu söylemiştir.

Tablo 4.3.: İşletme Faaliyetleri Sonucu Ortaya Çıkan Finansman İhtiyacının Karşılanmasında Uygulanan Finansman Stratejileri

İşletmeler	Uygulanan Finansman Stratejileri		
	Öz Kaynakla Finansman	Banka Kredileriyle Finansman	Diğer
A işletmesi			✓
B işletmesi	✓		
C işletmesi	✓	✓	
D işletmesi		✓	
D işletmesi		✓	✓
E işletmesi		✓	
F işletmesi	✓		
G işletmesi	✓		

İşletmelerin kısa dönemli faaliyetleri için kısa dönemli banka kredilerinden yararlanılması gerektiğini ifade eden A işletmesinin yetkilisi, bu hususta en önemli noktanın ucuz kredi bulmak olduğuna dikkat çekmiştir. Yetkili, işletmelerinin kısa dönemli faaliyetlerini uçak bakımı şeklinde açıklamakta ve bu faaliyetlerden doğan finansman ihtiyaçlarını ortakların şirketinden karşıladıklarını ifade etmiştir.

Finansman ihtiyaçlarını karşılamak için ihtiyati akçe ayırdıklarını belirten B işletmesinin yetkilisi, bu yöntem sayesinde hiçbir şekilde krediye ihtiyaç duymadıklarına dikkat çekmiştir.

Havacılık sektörünün çok riskli olduğunu bu yüzden ortaya çıkan finansman ihtiyacının karşılanması için uygun stratejiler belirlenmesinin gerekli olduğuna dikkat çeken C işletmesinin yetkilisi, bu stratejilerin esnek bir yapıya sahip olması yani olağandışı durumlarda ne yapılacağına ilişkin senaryoları da barındıran bir strateji olması gerektiğini belirtmiştir. Başka bir ifadeyle ortaya çıkan finansman ihtiyacı banka kredileri kullanılarak karşılanıyorsa bankalarla yapılan anlaşmaların olası bir kriz halinde oluşacak ortama da hazır olmasını öngören maddeleri kapsamaması gerektiğini söylemiştir. Yetkili, işletmelerinin finansman ihtiyaçlarının karşılanmasında öz kaynakla finansman veya banka kredileri kullanılarak finansman yöntemlerinin seçiminde mevcut duruma göre davrandıklarını belirtmiştir.

Finansman ihtiyacının daha çok uçak alımından kaynaklandığını ifade eden D işletmesinin yetkilisi, ticari kredi kullanarak bu finansman ihtiyacını karşıladıklarını söylemiştir. Ticari kredileri, Exim Bank garantisi veya bu garantiyi gerektirmeyen bankalar olmak üzere iki şekilde karşıladıklarını belirten yetkili, uçak finansman ihtiyacının karşılanmasında alternatif bir yöntem olarak uçağın alınıp kiralama şirketlerine satılıp tekrar o şirketten kiralandığı bir yöntem olan sat tekrar kirala (sale lease back) yönteminin de kullanıldığını söylemiştir.

Nakit ihtiyacını karşılamada ortakların şirketinden yararlandıklarını fakat uzun vadeli krediler de kullandıklarını ifade eden E işletmesinin yetkilisi, finansman ihtiyacının karşılanmasında bu yöntemleri uygun gördüklerini ifade etmiştir.

Finansman ihtiyacını banka kredilerini kullanarak karşıladıklarını açıklayan F işletmesinin yetkilisi, bu konuda özellikle bankalarla yaptıkları stratejik anlaşmaların önemli olduğunu ve bankalarla sürdürülebilir bir ilişki içerisine girilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Ortaya çıkan finansman ihtiyacının öz kaynakla finanse edildiğini ifade eden G işletmesinin yetkilisi, bu yöntemin en az risk taşıyan yöntemlerden biri olduğunu belirtmiştir.

H işletmesinin yetkilisi mevcut faaliyetleri sonucu ortaya çıkan finansman ihtiyacını karşılamak için nakit kredi kullanılmadığını ortaya çıkan bu ihtiyacın öz kaynakla finanse edilerek karşılandığını söylemiştir.

Tablo 4.4.: Öz Kaynakla Finansman Yöntemleri

Öz Kaynakla Finansman Yöntemleri			
İşletmeler	Halka Arz	Sermaye Artırımı	Oto finansman
A işletmesi			✓
B işletmesi		✓	✓
C işletmesi		✓	✓
D işletmesi		✓	✓
E işletmesi		✓	
F işletmesi		✓	
G işletmesi			✓
H işletmesi	✓	✓	

Finansman ihtiyacının karşılanmasında öz kaynakla finansman yöntemlerinden oto finansman yöntemini kullanarak kârı şirket dışına çıkarmadıklarını ifade eden A işletmesinin yetkilisi bu kârı şirket içerisinde tutarak nakde ihtiyaç duyulan birimlere aktardıklarını söylemiştir.

Filo sayısının artırılması sonucu ortaya çıkan finansman ihtiyacının karşılanmasında öz kaynakla finansman yöntemlerinden sermaye artırımı yöntemini kullandıklarını söyleyen B işletmesinin yetkilisi, nakit ihtiyacına göre oto finansman yöntemini de kullandıklarını fakat halka arz yöntemini düşünmediklerini ifade etmiştir.

C işletmesinin yetkilisi, öz kaynakla finansman yöntemlerinden sermaye artırımı ve oto finansman yöntemlerini kullandıklarını ifade etmekle birlikte kısa vadede halka arz yöntemini düşünmediklerini belirtmiştir.

Öz kaynakla finansman yöntemlerinden sermaye artırımı ve oto finansman yöntemlerini kullandıklarını ifade eden D işletmesinin yetkilisi, bu yöntemlerin uçak finansmanında kullanıldığına vurgu yapmıştır.

Finansman ihtiyacının karşılanmasında sermaye artırımı yöntemini kullandıklarını söyleyen E işletmesinin yetkilisi, 2001 yılından 2011 yılına kadar 8 defa sermaye artırımı yaptıklarını belirtmiştir.

Finansman ihtiyacını karşılamak için öz kaynakla finansman yöntemlerinden sadece sermaye artırımını kullandıklarını ifade eden F işletmesinin yetkilisi, kısa dönemde halka arz yöntemini düşünmediklerini ve elde edilen kârın dağıtıldığından dolayı oto finansman yönteminin de kullanılmadığını belirtmiştir.

Finansman ihtiyacının karşılanmasında öz kaynakla finansman yöntemlerinden oto finansman yöntemini kullandıklarını belirten G işletmesinin yetkilisi, bunun nedenini nakde duyulan ihtiyacın fazla olması sonucu kârın dağıtılmayıp işletmede tutulması gerektiği şeklinde açıklamıştır.

Öz kaynakla finansman yöntemlerinden halka arz ve sermaye artırım yöntemlerini seçtiğini ifade eden H işletmesinin yetkilisi, bu seçimin duruma göre değişiklik gösterdiğini ifade etmiştir.

Tablo 4.5.: Finansman İhtiyacını Karşılarken Dikkate Alınan Unsurlar

Finansman İhtiyacını Karşılama Dikkate Alınan Unsurlar		
İşletmeler	Risk unsuru	Getiri unsuru
A işletmesi		✓
B işletmesi	✓	✓
C işletmesi	✓	
D işletmesi		✓
E işletmesi		✓
F işletmesi	✓	✓
G işletmesi	✓	✓
H işletmesi	✓	

Risk ve getiri unsurlarının ikisinin de önemli olduğunu ve bunları dengeleyen bir finansman türünün seçilmesi gerektiğini belirten A işletmesinin yetkilisi, faaliyet gösterdikleri sektörün çok riskli olduğunu bu nedenle sağlanacak finansmanın riskinin minimize edilmesinin işletme açısından daha önemli olduğunu vurgulamıştır.

Finansman ihtiyacının karşılanmasında risk unsurunun düşük olmasının önemli olduğunu ve getiri unsuruna da dikkat edilmesi gerektiğini söyleyen B işletmesinin yetkilisi, riski minimize etmek için türev enstrümanlarına yöneldiklerini forward ve opsiyon sözleşmeleri imzaladıklarını belirtmiştir. Finansman ihtiyacını karşılarken maliyetlerini bilmenin ve kontrol edebilmenin temel amaçları olduğunu ifade eden yetkili, bu yüzden riski düşük getirisi de düşük olan alternatiflere yöneldiklerini vurgulamıştır.

Finansman ihtiyaçlarının karşılanması sırasında risk faktörünün düşük olması gerektiğini söyleyen C işletmesinin yetkilisi, risk faktörünün düşük olmasını, maliyetlerin belli ya da tahmin edilebilir olması şeklinde açıklamıştır. İşletmeleri için riski minimize etmenin hayati değer taşıdığını ifade eden yetkili, finansmanın getirisinin çok önemli olmadığını yarım ya da bir puan daha fazla maliyet ödenmesi gerektiğinde

dahi herhangi bir sürprizden kaçınacak minimum riskli alternatifini tercih ettiklerini belirtmiştir.

Finansman ihtiyaçlarını karşılarken getiri unsurunu daha çok dikkate aldıklarını söyleyen D işletmesinin yetkilisi, finansmanın maliyetinin kendileri için çok önemli olduğuna dikkat çekmiştir. Risk unsurunun her zaman olacağını ifade eden yetkili, riskten kaçılmayacağını fakat önlem alınabileceğini bu yüzden kendileri için getirinin daha ön planda olduğunu belirtmiştir.

Risk unsurunun daha az olmasının önemli olduğunu belirten E işletmesinin yetkilisi, büyük bir riske tahammül edemeyeceklerini, büyük bir risk olduğunda işletmenin iflas etme tehlikesiyle karşı karşıya olabileceğini ifade etmiştir. Bankalarla görüşmeler yaparak riski az olan kaynak bulmaya çalıştıklarını açıklayan yetkili, bankalardan aldıkları kredilerin uzun vadeli olmasının riski azalttığını söylemiştir.

Risk ve getiri unsurlarının ikisini de ön planda tuttıklarını belirten F işletmesinin yetkilisi, filo sayısını artırırken uçakların bir kısmının aylık ödeme miktarlarının ve faizin sabitlendiği bir program olan sabit kira programı ile diğer kısmının ise kira tutarlarının TEFE, TÜFE, LIBOR, FIBOR gibi uluslararası endekslere bağlandığı bir program olan değişken kira programı ile alındığını söylemiştir. Yetkili, değişken kira yönteminde faiz oranının düşük olmasının getiri anlamında yarar sağladığını, her iki yöntemin bir arada kullanılmasıyla da riskin paylaştırıldığını ifade etmiştir.

Risk ve getiri unsurlarının çok önemli olduğunu söyleyen G işletmesinin yetkilisi, finansman kararı alınırken her iki unsurunda birlikte düşünülmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu finansmanın ortaklar tarafından sağlandığını ifade eden yetkili, işletmeleri için herhangi bir risk olmadığını riskin işletme ortaklarında olduğunu vurgulamıştır.

Havayolu sektörünün çok riskli bir sektör olduğunu vurgulayan H işletmesinin yetkilisi, finansman ihtiyacını karşılarken öncelikli olarak dikkate aldıkları unsurun risk unsuru olduğunu belirtmiştir. Yetkili, zaten riskli bir sektörde faaliyet gösterdiklerini

bunun üzerine elde edilecek finansmanında riskli olmasının işletme için zor bir durum olduğunu söylemiştir.

Tablo 4.6.: Yatırım Yapılırken Dikkate Alınan Unsurlar

Yatırım Yapılırken Dikkate Alınan Unsurlar			
İşletmeler	Yatırımın Riski	Yatırımın Getirisi	Yatırımın Geri Dönüş Süresi
A işletmesi	✓	✓	✓
B işletmesi	✓		✓
C işletmesi	✓	✓	✓
D işletmesi	✓	✓	
E işletmesi		✓	✓
F işletmesi	✓		
G işletmesi	✓	✓	✓
H işletmesi	✓		

A işletmesinin yetkilisi, yaptıkları yatırımlarda yatırımın riski, yatırımın getirisi ve yatırımın geri dönüş süresi unsurlarını birbirinden ayırmadıklarını fakat en çok önem verdikleri unsurun yatırımın geri dönüş süresi olduğunu söylemiştir. Yatırımda katlanılan maliyetin ne kadar sürede finanse edileceğinin önemli olduğunu söyleyen yetkili, riskin her zaman var olduğunu dolayısıyla yaptıkları yatırımlarda da belli oranda risk olabileceğini ve yatırımın getirisinde kârın maksimize edilmesinin amaçlandığını belirtmiştir.

Yatırımın riski unsuruna çok dikkat ettiklerini belirten B işletmesinin yetkilisi, yapacakları yatırımlarda risk unsurunun belirleyici kriter olduğuna dikkat çekmiştir. Yatırımın getirisi unsurundan ziyade yatırımın geri dönüş süresine dikkat ettiklerini belirten yetkili, geri dönüş süresi ne kadar hızlı ise o kadar çok tercih ettikleri bir yatırım olduğunu söylemiştir.

Yatırımın getirisi unsurunun işletme için hayati karar verme nedeni olduğunu ifade eden C işletmesinin yetkilisi, yatırımın getirisi unsuruna daha çok önem verdiklerini fakat üç unsurunda birbirinden ayrılmaması gerektiğini söylemiştir. Yaptıkları yatırımlarda ilk önce yatırımın riski unsuruna dikkat ettiklerini sonra yatırımın getirisinin ne olacağına baktıklarını daha sonra ise yatırımın geri dönüş

süresini göz önünde bulundurduklarını ve her üç unsuru birlikte değerlendirerek yatırımın rasyonel olup olmadığına karar verdiklerini ifade etmiştir.

Yatırım yaparken yatırımın riski, yatırımın getirisi ve yatırımın geri dönüş süresi unsurlarının birbirinden ayrılmaması gerektiğini ifade eden D işletmesinin yetkilisi, yatırımın getirisi unsurunun diğer unsurlara göre daha önemli olduğunu önem sırasına göre yatırımın getirisi yatırımın geri dönüş süresi ve yatırımın riski unsurlarının sıralandığını belirtmiştir. Özellikle de yatırım yapılan uçağın işletmeye ne kadar getiri sağladığını ve ne kadar sürede geri döndüğünün öneminden bahseden yetkili, her yatırımın riskli olduğunu bu nedenle yatırımın riski unsurunu çok dikkate almadıklarını söylemiştir.

Yatırım yaparken yatırımın riski, yatırımın getirisi ve yatırımın geri dönüş süresi unsurlarının birbirinden ayırmadıklarını ifade eden E işletmesinin yetkilisi, yatırımın getirisi unsurunun ön planda olduğunu söylemiştir. Yatırımın getirisinin ne kadar kâr edeceklerinin göstergesi olduğunu dile getiren yetkili, yapılan yatırımın ne zaman geri döneceğinin bilinmesi gerektiğini ve bu yüzden yatırımın geri dönüş süresinin de önemli olduğunu vurgulamıştır.

Yatırımın üç unsurunu da birbirinden ayırmadıklarını ifade eden F işletmesinin yetkilisi, yaptıkları yatırımlarda öncelikle yatırımın riski unsuruna dikkat ettiklerini belirtmiştir.

G işletmesinin yetkilisi, yapılan yatırımlarda yatırımın riski yatırımın getirisi ve yatırımın geri dönüş süresi unsurlarını birlikte değerlendirdiklerini söylemiştir. Yetkili, yatırım yaparken risk unsurunun minimum olduğu, geri dönüş süresinin hızlı olduğu ve uygun bir getiriye sahip yatırımları tercih ettiklerini söylemiştir.

Yaptıkları yatırımlarda risk unsurunu ön planda tuttıklarını belirten H işletmesinin yetkilisi, yatırımın geri dönüş süresinin uzun olduğunu ve mevcut durumun değişken olduğundan bahsetmiştir. Risk ve getiri unsurlarının birlikte düşünülmesi gerektiğini ifade eden yetkili, riskin yanında planlamaya da önem verdiklerini dile getirmiştir. Planlamalar sayesinde riskin büyüklüğünün çok önemli olmadığını ve riskli pazar yatırımları konusunda sektörde THY'nin buna öncülük ettiğini söylemiştir.

Tablo 4.7.: Kârlılığı Artırmak İçin Uygulanan Finansal Stratejiler

Kârlılık Stratejileri ve Uygulanan Yöntemler		
İşletmeler	Kârlılık Stratejileri	Uygulanan Yöntemler
A işletmesi	-Maliyet yönetimi	-Maliyetlerin minimize edilmesi
B işletmesi	-Maliyet yönetimi -Risk yönetimi	-Maliyetlerin minimize edilmesi -Finansman tekniklerini kullanma
C işletmesi	-Maliyet yönetimi -Ek gelirler	-Maliyetlerin minimize edilmesi -Ek gelirlerin sağlanması
D işletmesinin	-Maliyet yönetimi -Satışlar -Ek gelirler -Bilet Fiyatları	-Maliyetlerin minimize edilmesi -Bilet satışlarının artırılması -Ek gelirlerin sağlanması -Dinamik fiyatlama yapılması
E işletmesi	-Maliyet yönetimi	-Maliyetlerin minimize edilmesi
F işletmesi	-Maliyet yönetimi -Bilet fiyatları	-Maliyetlerin minimize edilmesi -Bilet fiyatlarının artırılması
G işletmesi	-Maliyet yönetimi -Satışlar	-Maliyetlerin minimize edilmesi -Bilet satışlarının artırılması
H işletmesi	-Gelir-gider yönetimi	-Bilet satışları artırılarak gelirlerin artırılması -Maliyetler düşürülerek giderlerin azaltılması

A işletmesinin yetkilisi, kârlılığın artmasında maliyet kontrolünün çok büyük önem taşıdığını söylemiştir. Sabit maliyetler dışındaki değişken maliyetlerin kontrol edilmesi durumunda kârlılığın artırılabilceğinden bahsetmiştir.

Kârlılığı artırmak için finansman tekniklerinden yararlandıklarını belirten B işletmesinin yetkilisi, özellikle kiralama tekniğini ve türev ürünleri kullandıklarını ifade etmiştir. Döviz kuru riskinden korunmak için türev ürünlerden faydalandıklarını söyleyen yetkili, uçak alımında ise kiralama tekniğini kullanarak maliyetleri azalttıklarını ve kârlılıklarını artırdıklarını savunmuştur.

Havayolu sektörünün ortalama kârının düşük olduğunu belirten C işletmesinin yetkilisi, kâr etmek için maliyetleri düşürdüklerini ve yan gelirler sağladıklarını söylemiştir. Satışların çok fazla artıramayacağını fakat uçakta satılan yiyeceklerden, içeceklerden ve fazla bagajlardan alınan ekstra ücretlerden elde edilen yan gelirler sayesinde kârlılıklarını artırdıklarını söyleyen yetkili, uçak alımlarında ise kiralama

yöntemini kullandıklarını, döviz riskini minimuma indirmek için de türev ürünlerden yararlanarak maliyetlerini minimize ettiklerini vurgulamıştır.

Kârlılığın, maliyetlerin azaltılması veya satışların artırılması ile sağlanacağını söyleyen D işletmesinin yetkilisi, bunların dışında ek gelirler sağlamanın da kârlılığı artıracağını ifade etmiştir. Kendilerinin düşük maliyetli (low cost) havayolu olduklarını böylelikle maliyetlerini azalttıklarını vurgulayan yetkili, uçuş tarihinden önce alınan biletin uçuş tarihine yaklaştıkça alınan biletten daha ucuz olduğu bir yöntem olan dinamik fiyatlama yöntemini uygulayarak satışlarını kârlı hale getirdiklerini belirtmiştir. Yetkili, bunun dışında yiyecek-içecek, ekstra bagaj hizmetlerini de ekstra ücretlerle gerçekleştirdiklerini dile getirmiştir.

Kârlılığı artırmak için maliyetlerin azaltılması gerektiğini savunan E işletmesinin yetkilisi, maliyetlerin azaltılması konusunda, eğitimin de önemli olduğunu söylemiştir. Konuya farklı açıdan yaklaşan yetkili, personelini uçağın uçuşa hazırlanması konusunda eğiterek, uçağın zamanında kalkabilmesi için gerekli işlemlerin daha hızlı bir şekilde yapılmasına katkıda bulduklarını ve zaman tasarrufu sağladıklarını böylelikle maliyetlerini azalttıklarını dolayısıyla kâr ettiklerini ifade etmiştir.

Kârlılığın maliyetlerin azaltılmasıyla sağlanacağını belirten F işletmesinin yetkilisi, öte yandan bilet fiyatlarının artırılmasıyla da kâr edilebileceğine dikkat çekmiştir. Fakat yetkili, bilet fiyatlarını artırmanın müşteri kaybetme riskini ortaya çıkaracağını bu yüzden en uygun yöntemin maliyetlerin azaltılması olduğunu sözlerine eklemiştir.

G işletmesinin yetkilisi, kârlılığın artırılmasında maliyet ve doluluk oranı unsurlarının önemli olduğunu söylemiştir. Uçak alımlarında direk satın almak yerine kiralama tekniği ile maliyetlerin düşürülebileceğine dikkat çeken yetkili, maksimum doluluk oranına ulaşarak da kârlılığın artırılabilceğini ifade etmiştir.

Kârlılıklarını artırmak için gelir-gider yönetiminin önemli olduğunu belirten H işletmesinin yetkilisi, satışlarla gelirlerin artırıldığını ve maliyetlerin azaltılmasıyla da

giderlerin azaldığını sonuç olarak bu yöntemlerle kârlılıklarını artırdıklarını ifade etmiştir.

Tablo 4.8.: Maliyetleri Düşürmek İçin Uygulanan Finansal Stratejiler

Maliyet Stratejileri ve Uygulanan Yöntemler		
İşletmeler	Maliyet Stratejileri	Uygulanan Yöntemler
A işletmesi	-Zamanında kalkış	-Konma giderlerini azaltma -Ekstra maliyetleri önleme
B işletmesi	-Değişken maliyet	-Değişken maliyetlerin kontrol altına alınması
C işletmesi	-Uçak alımı	-Düşük model uçakların tercih edilmesi
D işletmesi	-Temel faaliyete yönelme -Koltuk düzeni	-Maliyet oluşturan diğer faaliyetlerin ekstra ücretlendirilmesi -Maksimum koltuk kapasitesine göre dizayn
E işletmesi	-Uçuş saati	-Uçağın havada kalma süresini uzun tutma
F işletmesi	-Hedge yöntemi -Türev ürünler	-Yakıtların fiyatlarını fiyat artışına karşı garanti altına alma -Sözleşmeler yaparak kur artışına karşı önlem alma
G işletmesi	-Hedge yöntemi -Uçak alımı	-Yakıtların fiyatlarını fiyat artışına karşı garanti altına alma -Kullanılmış uçak alma -Direk satın alma yerine kiralama
H işletmesi	-Hedge yöntemi	-Yakıt fiyatlarının sabitlemesi

Zaman kavramının kendileri için çok önemli olduğunu belirten A işletmesinin yetkilisi, zamanında kalkış performansı (on time performance) sayesinde hava alanlarında uzun süreli kalmadıklarından dolayı konma giderlerinin (landing) düşürüldüğünü söylemiştir. Ayrıca, zamanında kalktıkları için yolcuları memnun ettiklerini ve geç kalmadıklarından dolayı yolculara gecikmeyi telafi edecek herhangi bir ekstra hizmet vermek zorunda kalmayacaklarını bu yüzden ayrıca bir maliyet oluşmayacağını ifade etmiştir.

Maliyetlerin sabit maliyetler ve değişken maliyetler şeklinde ikiye ayrıldığını belirten B işletmesinin yetkilisi, sabit maliyetlerin kontrol altına alınamayacağını fakat değişken maliyetlerin kontrol altına alınabileceğini söylemiştir. Sabit maliyetlerin uçak kiralari, personel ödemeleri (uçucu personel), ACMI (aircraft = uçak kiralari,

crew=uçucu ekiplerin maaşları, rotasyon giderleri, maintenance = bakım giderleri, insurance = sigorta) giderleri; değişken maliyetlerin ise operasyonel maliyetler (Handling, landing(konma-konaklama), catering, navigasyon yönlendirme bedelleri) olduğunu söylemiştir.

Havacılık sektörünün kârlı olabilmesinin maliyetlerin kontrol altına alınmasına bağlı olduğunu savunan C işletmesinin Air yetkilisi, özellikle uçak alımlarından kaynaklanan maliyetlerden kaçınmaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Uçak alırken son model uçak almak yerine daha düşük model uçakları tercih ettiklerini belirten yetkili, böylelikle maliyetlerini düşürdüklerini vurgulamıştır. Ayrıca uçak bakımlarının çok büyük maliyet olduğuna dikkat çeken yetkili, güvenliğin esas olduğu için bu konuda maliyetleri düşünmediklerini dile getirmiştir.

Düşük maliyetli havayolu olduklarını belirten D işletmesinin yetkilisi, maliyetlerin azaltılmasında birkaç yöntem olduğunu söylemiştir. Öncelikle temel faaliyetlerinin yolcu taşımak olduğunu dile getiren yetkili, geriye kalan diğer hizmetlerin kendileri için bir maliyet olduğunu ve bunların hepsinden ekstra ücret aldıklarını söylemiştir. Koltuk dizaynının uçağa en fazla koltuk sığacak şekilde yapıldığının altını çizen yetkili, böylelikle birim maliyetleri azalttıklarını ifade etmiştir.

Maliyetlerin sabit maliyetler ve değişken maliyetler şeklinde ikiye ayrıldığını belirten E işletmesinin yetkilisi, sabit maliyetlerin kontrol altına alınamayacağını fakat değişken maliyetlerin kontrol altına alınabileceğini söylemiştir. Uçak bakımlarının sabit maliyet olduğunu söyleyen yetkili, aylık bakım maliyetinin uçağın uçuş saatinin artırılmasıyla ilgili olmadığından uçağı daha fazla uçurarak böylelikle maliyetlerini azalttıklarını ifade etmiştir. Son olarak yiyecek-içecek üretim maliyetlerini azaltmak için dış kaynak kullandıklarını vurgulayan yetkili, catering işletmesiyle anlaştıklarından bahsetmiştir.

Maliyetleri azaltmak için hedge yöntemini kullandıklarını belirten F işletmesinin yetkilisi, bunun yanında forward sözleşmeleri yaparak maliyetlerini minimize ettiklerini söylemiştir. Forward sözleşmeleriyle kredilerin kur riskini

azalttıklarını açıklayan yetkili, sıfır maliyetli opsiyon sözleşmeleri yaptıklarını ve bu sayede opsiyon primi ödemediklerini ifade etmiştir.

Özellikle yakıt ve uçak alım maliyetlerinin kontrol altına alınması gerektiğini belirten G işletmesinin yetkilisi, hedge yöntemini kullanarak yakıt fiyatlarını garanti altına aldıklarını ve herhangi bir fiyat artışına maruz kalmadıklarını söylemiştir. Uçak alımlarında ise fabrika çıkışı uçak alımı yerine az kullanılmış uçak almayı ve direk satın almak yerine kiralama yöntemini tercih ederek maliyetlerini azalttıklarını ifade etmiştir.

Maliyetler azaltılırken kaliteden ödün vermemeye özen gösterdiklerini belirten H işletmesinin yetkilisi, hedge yöntemini kullandıklarını böylece yakıt maliyetinin kontrol altına alındığını söylemiştir. Hedge yöntemi ile yakıt fiyatlarının sabitlendiğini ve maliyetlerin kontrol altına alındığını fakat sınırlanamadığını ifade eden yetkili, bunun temel sebebini risk unsurunun yüksek olmasına bağlamıştır.

Tablo 4.9.: Finansal Stratejiler İle Finansal Performans İlişkisi

Finansal Stratejiler ile Finansal Performans İlişkisi				
İşletmeler	Finansman Stratejisi	Yatırım Stratejisi	Kârlılık Stratejisi	Maliyet Stratejisi
	Finansal Performansı	Finansal Performansı	Finansal Performansı	Finansal Performansı
	Etkiler	Etkiler	Etkiler	Etkiler
A işletmesi	✓	✓	✓	✓
B işletmesi	✓	✓	✓	✓
C işletmesi	✓	✓	✓	✓
D işletmesi	✓	✓	✓	✓
E işletmesi	✓	✓	✓	✓
F işletmesi	✓	✓	✓	✓
G işletmesi	✓	✓	✓	✓
H işletmesi	✓	✓	✓	✓

En önemli finansman stratejilerinin düşük maliyetli kaynak kullanma, döviz kullanma, her ödemeyi o ödemeye uygun para birimiyle yaparak kur farkından korunma olduğunu ifade eden A işletmesinin yetkilisi, bu stratejilerinin finansal performanslarını olumlu yönde etkilediğini söylemiştir. En önemli yatırım stratejilerinin şirket dışına yapılan yatırım olduğunu söyleyen yetkili, yatırım sonunda elde edilen kaynağın işletme içinde tutulması sonucu işletme için kaynak oluşturulduğunu bunun da performansı

olumlu yönde etkilediğini söylemiştir. Yetkili, maliyet stratejileriyle maliyetlerin minimum seviyeye indirilmesinin işletme kârlılığını artırdığını böylelikle finansal performansa olumlu bir katkı yaptığını ifade etmiştir. Finansal stratejiler ile genel performans ilişkisine de dikkat çeken yetkili, havayolu şirketlerinde finansal performansın genel şirket performansını sadece %1-2 oranında etkilediğini söylemiştir.

Finansman stratejilerin finansal performansı etkilediğini ifade eden B işletmesinin yetkilisi, uyguladıkları finansman stratejilerinde daha riskli yöntemlere yöneldikleri veya daha riskli türev ürünlerini kullandıkları durumda daha kötü bir performansa sahip olabileceklerini söylemiştir. Gelirinin %90 ını Euro cinsinden kazanıp, ödemelerinin % 65 ini Dolar cinsinden yaptığını ifade eden yetkili, bir havayolu işletmesi olarak Euro ve Dolar alanında uyguladıkları finansman stratejilerinin finansal performanslarında belirleyici özelliğe sahip olduğuna dikkat çekmiştir. Yaptıkları yatırımların finansal performanslarını olumlu yönde etkilediğini belirten yetkili, kurdukları simülasyon eğitim merkezi ile kendi pilotlarına hizmet vererek maliyetlerini azalttıklarını diğer havayolu şirketlerine de hizmet vererek yan gelir sağladıklarını açıklamıştır. Kârlılık stratejilerinin finansal performansı birbir etkilediğini ifade eden yetkili, özellikle leasing yöntemini kullandıkları için kârlılıklarının arttığını ve finansal performanslarını etkilediğini söylemiştir.

Uygulanan finansal stratejilerin finansal performansı olumlu ve olumsuz yönde etkileyeceğini söyleyen C işletmesinin yetkilisi, birkaç yıl önce iç hatlarda sefer yapmaya başladıklarını fakat kârlı olamadıklarını gördüklerini ve bu stratejiden vazgeçtiklerini belirtmiştir. Yetkili, kârlılık stratejilerini ön planda tuttıklarını ifade etmiştir. Emniyet konusunu ve yolcu konforunu göz ardı etmediklerini ifade eden yetkili, yolcularına konforlu ve güvenli bir seyahat sunmadan kâr etme gibi bir politika benimsemediklerini vurgulamıştır.

Finansal stratejilerin finansal performansı olumlu etkilediğini fakat tek etken olmadığını belirten D işletmesinin yetkilisi, kârlılık stratejilerinin finansal performansı daha çok etkilediğini ileri sürmüştür. Kârı düşük olan bir işletmenin dünyada hiçbir bankadan kredi bulamayacağını ifade eden yetkili, kredi alamayan şirketin öz kaynaklarını tüketeceğini, faaliyetini sürdürme de sorunlar yaşayacağını ve

performansının kötü olacağını söylemiştir. Yatırım stratejilerinin de finansal performansı önemli ölçüde etkilediğini belirten yetkili, yeni satın alınan uçakların bakım maliyetlerinin diğerlerine göre daha düşük olduğunu dile getirmiştir.

Forward ve opsiyon işlemlerinin finansal performanslarına büyük etki ettiğini ifade eden E işletmesinin yetkilisi, bu işlemlerin yanında banka kredilerinin de performanslarını etkilediğini söylemektedir. Yetkili ayrıca, yatırım kaynaklarının kredilerle sağlanmasının finansal performanslarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir.

Uyguladıkları finansal stratejilerin finansal performanslarını olumlu etkilediğini söyleyen F işletmesinin yetkilisi, bankalarla yaptıkları finansman anlaşmalarının ve uçaklara yaptıkları yatırımların finansal performansı etkilediğini fakat kârlılık ve maliyetin daha fazla etkilediğini belirtmiştir. İşletmelerin maliyetlerini minimize etmeleri sonucu kârlılıklarının artacağını söyleyen yetkili kârı artan işletmenin finansal performansının da buna paralel olarak artacağını ifade etmiştir.

Finansal stratejilerin finansal performansı olumlu yönde etkilediğini söyleyen G işletmesinin yetkilisi özellikle maliyet ve kârlılık stratejilerinin finansal performansı daha çok etkilediğinin altını çizmiştir. Maliyetlerini düşüren işletmelerin kârlılıklarını artıracaklarını belirten yetkili, böylelikle finansal performanslarının daha iyi olacağını ifade etmiştir.

Uyguladıkları stratejilerin finansal performanslarını olumlu etkilediğini söyleyen H işletmesinin yetkilisi, kârlılık stratejilerinin finansal performansı daha çok etkilediğini çünkü işletmenin asıl amacının kâr etmek olduğunu ve kâr eden işletmenin de finansal performansının iyi olacağını söylemiştir.

4.1.2. VZA Sonuçları

Veriler DEAP v.2.1 matematiksel analiz programı ile analiz edilmiştir. Sabit ölçek varsayımı altında, çıktı yönlü, çok aşamalı veri zarflama analiz metodu kullanılmıştır. Yapılan etkinlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.10.'da sunulmuştur.

Tablo 4.10.: Etkinlik Skorları

No	İşletme Adı	Etkinlik Skoru
1	A işletmesi	1.000
2	B işletmesi	1.000
3	C işletmesi	1.000
4	D işletmesi	0.422
5	E işletmesi	0.176
6	F işletmesi	0.261
7	H işletmesi	0.671

2010 yılı mali verilerine göre analiz kapsamında yer alan Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu yolcu taşıma işletmelerinin ortalama performans skoru 0,647’dir. Analiz edilen yedi karar biriminden üçü (A, B, C) etkin bulunmuştur. Etkin bulunamayan karar birimleri arasında yalnızca H işletmesi, sektörün ortalama etkinliğinin üzerinde bir etkinlik göstermektedir.

Etkinlik analizi sonucu etkin olmayan işletmelerin etkin olabilmeleri için gerekli olan potansiyel iyileştirme değerleri ve potansiyel iyileştirme oranları Tablo 4.11.’de sunulmuştur. Tablo 4.11’de, gerçekleşen değer ile hedeflenen değer arasındaki fark potansiyel iyileştirme değerleri olarak, bu iki değerın oranlanması sonucu elde edilen rakamlar ise potansiyel iyileştirme oranları olarak sunulmuştur. Bu değişim oranından yararlanılarak düşük etkinliğe sahip karar birimlerinin ne kadarlık bir iyileştirme oranı ile etkinliklerinin artabileceğine ilişkin değerlendirme yapılabilir.

Tablo 4.11.: Potansiyel İyileştirme ve Potansiyel İyileştirme Oranları

İşletmeler	Faktörler		Gerçekleşen Değer	Hedef Değer	Potansiyel İyileştirme Değeri	Potansiyel İyileştirme Oranı
D işletmesi	Girdi 1	C. O.	0.270	0.270	0,000	0,000
	Girdi 2	KVB / A.	0.310	0.201	-0,109	-0,352
	Girdi 3	Ö/A	0.130	0.097	-0,033	-0,254
	Girdi 4	SM	*	*	*	-0,875
	Çıktı 1	AK	0.010	0.073	0,063	6,300
	Çıktı 2	NKM	0.010	0.024	0,014	1,400
E işletmesi	Girdi 1	C. O.	1.270	0.837	-1269,163	-0,341
	Girdi 2	KVB / A.	0.700	0.622	-0,078	-0,111
	Girdi 3	Ö/A	0.300	0.300	0,000	0,000
	Girdi 4	SM	*	*	*	-0,236
	Çıktı 1	AK	0.040	0.227	0,187	4,675
	Çıktı 2	NKM	0.010	0.073	0,063	6,300
F işletmesi	Girdi 1	C. O.	1.160	1.160	0,000	0,000
	Girdi 2	KVB / A.	0.530	0.183	-0,347	-0,655
	Girdi 3	Ö/A	0.330	0.224	-0,106	-0,321
	Girdi 4	SM	*	*	*	0,000
	Çıktı 1	AK	0.020	0.103	0,083	4,150
	Çıktı 2	NKM	0.020	0.038	0,018	0,900
H işletmesi	Girdi 1	C. O.	1.370	1.370	0,000	0,000
	Girdi 2	KVB / A.	0.230	0.230	0,000	0,000
	Girdi 3	Ö/A	0.350	0.314	-0,036	-0,103
	Girdi 4	SM	*	*	*	-0,975
	Çıktı 1	AK	0.020	0.124	0,104	5,200
	Çıktı 2	NKM	0.034	0.051	0,017	0,500

Tablo 4.11'deki girdi ve çıktı unsurlarına ilişkin potansiyel iyileştirme oranları ve değerlerinin sıfıra yakın olması işletmelerin etkinlik skorlarının 1'e yakın olduğunu göstermektedir. İşletmelerin etkin olabilmesi için pozitif olan potansiyel iyileştirme değerleri ve potansiyel iyileştirme oranlarını azaltması, negatif olan değer ve oranlarını ise artırarak sıfıra eşitlemesi gerekmektedir. Bir başka ifadeyle işletmelerin analiz değerlerine ilişkin potansiyel iyileştirme oranı ve potansiyel iyileştirme değeri pozitif ise girdi veya çıktı unsuru artırılmalıdır. Bu değerler negatif ise bu işlemin tam tersinin yapılması gerekmektedir.

BÖLÜM 5

5.1. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1.1. Sonuçlar

Havayolu yolcu taşıma şirketlerinde yapılan bu araştırmada söz konusu işletmelerin uyguladıkları finansal stratejilerin finansal performanslarına etkisi incelenmiştir. Öncelikle işletmelerin finans yöneticilerinin finansal strateji kavramı ve uyguladıkları finansal stratejilere ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir. Daha sonra ise bu stratejilerin mali tablolara nasıl yansıdığını ölçmek için de finansal performans analizi yapılmıştır. Havayolu yolcu taşıma işletmelerinin etkinliğinin ölçülmesinde Veri Zarflama Analizinden (VZA) yararlanılmıştır. Birden çok girdi ve çıktı unsurunun değerlendirilebildiği VZA, araştırmacılara çok yönlü analiz imkânı sunmaktadır. Çalışmada çıktı yönlü analiz yapılmış ve işletmelerin temel hedeflerinin kâr maksimizasyonu olduğu düşüncesiyle seçilmiş bazı kârlılık oranları çıktı unsurları olarak belirlenmiştir. Bu değerlendirmelerin ve analizlerin sonuçları, bu bölümde verilmiştir. Öte yandan literatür taraması yapıldıktan sonra elde edilen sonuçlara da yer verilmiştir. Bu bölümde sonuçlar, literatüre, sektöre ve işletmelere yönelik sonuçlar şeklinde sunulmuştur.

Çalışmanın literatür bölümü incelendiğinde finansal strateji kavramının tanımına ilişkin kesin bir ifadenin olmadığı ortaya çıkmıştır. Finansal strateji kavramının tanımlanmasında Hill'in (2009) yatırım ve finansman konuları üzerinde; Ogilvie'nin (2009) yatırım, finansman ve kâr payı dağıtımı konuları üzerinde; Pavlicek'in (2009) ise yatırım, finansman, yasal ilişkiler ve kâr payı dağıtımı konuları üzerinde durduğu görülmüştür. İşletme finansını etkileyen faktörlerin çok geniş olması sonucu finansal stratejinin bir kavramsal çerçeveye sahip olmaması elde edilen başka bir sonuçtur. Bu kavramın sınırlarının çizilmemiş olması kavramın alt başlıklarının da belirlenmesini zorlaştırmıştır. Yukarıda da belirtildiği gibi yazarlar, farklı alt başlıklar belirlemişlerdir. Araştırma literatürünün finansal performans kısmında tartışılan finansal performans kavramı ile ilgili çok sayıda kaynağın olduğu ve finansal strateji kavramına

göre kavramsal bir çerçeveye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Gelişimini sürdürmeye devam eden performansın ölçümüne ilişkin birçok tekniğin bulunduğu görülmüştür.

Bu çalışma kapsamında havayolu yolcu taşıma işletmelerinin finans müdürleriyle yapılan görüşmeler sonucu yöneticilerin deneyimlerinden yararlanılarak sektöre yönelik ulaşılan sonuçlar aşağıda maddeler halinde sunulmuştur:

- Havayolu yolcu taşımacılığı sektörünün yoğun rekabet şartlarını içerdiği ve sektörde tutunmanın zor olduğu tespit edilmiştir. Bu sektörün rekabet şartlarına uyum sağlayamayan işletmeler Turkuaz Havayolları'nın iflası örneğinde olduğu gibi ağır sonuçlarla karşılaşabileceklerdir.

- Havayolu sektöründe risk düzeyinin yüksek olduğu ve en büyük riskin yakıt fiyatının artışı ve döviz kuru ile ilgili olduğu saptanmıştır.

- Maliyetlerin yüksek olduğu havayolu sektöründe özellikle sabit maliyetlerin (uçak bakımı, uçak kiralari, personel giderleri vb.) işletmelere zor anlar yaşattığı gözlemlenmiştir.

- Havayolu sektörünün yüksek sermaye gerektirmesi, yeni işletmelerin sektöre girişini zorlaştırmaktadır.

- Yüksek güvenlik önlemleri almayı gerektiren havayolu ulaşımının, diğer ulaşım çeşitlerine göre daha güvenilir olduğu ve işletmelerin bu konuda maliyetleri göz ardı ederek kaliteden ödün vermedikleri tespit edilmiştir.

Araştırmanın uygulama bölümüne ilişkin bulgulardan elde edilen en önemli sonuç, yöneticilerin finansal strateji kavramı hakkında bilgi sahibi oldukları fakat eksik yanlarının da olduğudur. Kavramın alt başlıklarının bir kısmından haberdar olan yöneticilerin, kavramın alt başlıklarıyla beraber bir bütün olarak ne ifade ettiği konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. Finansal strateji kavramının yöneticilerin zihninde risk yönetimi, nakit yönetimi, maliyet yönetimi, bütçe planlama konularını çağrıştırdığı gözlemlenmiştir.

Finansal performansın ölçümünde kârlılık ve doluluk oranlarının neredeyse her işletmede göz önünde bulundurulmuş kriterler olduğu görülmüştür. Bu kriterler dışında cari oran, net çalışma sermayesi, ciro, maliyet, gelir-gider, ebitdar (faiz, vergi, amortisman ve kira öncesi kâr), koltuk başına net gelir, nakit döndürme gücü,

ekonomiklik ve verimlilik gibi kriterler de işletmeler tarafından performans ölçümünde dikkate alınmaktadır.

İşletme faaliyetleri sonucu ortaya çıkan finansman ihtiyacının karşılanmasında C işletmesinin öz kaynakla finansman ve banka kredileriyle finansmanı birlikte kullandığı, E işletmesinin banka kredileriyle finansman ve ortakların şirketlerinden elde ettikleri finansmanı birlikte kullandığı bu işletmelerin dışındaki işletmelerin ise çoğunun öz kaynakla finansmanı tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Öz kaynakla finansmanı tercih eden işletmelerin bu kaynağı risksiz ve maliyetsiz olarak gördükleri için, banka kredileriyle finansmanı tercih eden işletmelerin ise öz kaynaklarını tüketmek istemediklerinden dolayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Öz kaynakla finansman yöntemlerine bakıldığında işletmelerin çoğunun sermaye artırımını yöntemi tercih ettikleri görülmüştür. D ve H işletmeleri dışındaki işletmeler halka arz edilecek kadar büyümedikleri ve kısa vadede halka arzı düşünmedikleri için bu yöntemi tercih etmedikleri ortaya çıkmıştır. Halka arz yöntemini uygulayan H işletmesinin, daha çok hissedarla daha büyük sermayeyi hedefledikleri, sermaye artırımını tercih eden işletmelerin hisseleri daha fazla bölmeden daha büyük sermayeye yola devam etmek istedikleri, oto finansman yöntemini tercih eden işletmelerin elde edilen kârın işletme içinde tutularak ihtiyaç duyulan birimlere aktarılmasını istedikleri belirlenmiştir.

H ve C işletmesi gibi sadece risk unsuruna dikkat eden işletmelerin korunma odaklı olduğu ve finansman ihtiyaçlarını karşılariken risk almamaya çalıştıkları dikkat çekmiştir. Bu durum bu işletmelerin, A, D ve E işletmeleri gibi finansman ihtiyacını karşılariken sadece getiri unsuruna dikkat eden işletmelere göre risk almaktan çekindiklerini göstermektedir. B, F ve G işletmelerinin ise finansman ihtiyacını karşılariken risk ve getiri unsurlarına birlikte dikkat ettikleri görülmüştür.

İşletmelerin tamamına yakınının yatırım yaparken yatırımın riskine dikkat ettikleri ve riskli yatırımlardan uzak durdukları ortaya çıkmıştır. Buna göre, havayolu sektörünün riskli oluşu, işletmelerin risk konusunda daha dikkatli davranmalarına neden olmaktadır. Yatırım yaparken yatırımın getirisi ve yatırımın geri dönüş süresine dikkat

eden işletmelerin sayısının aynı olduğu bir kısmının kârlı yatırımlar yapmak istedikleri bir kısmının ise kısa zamanda yatırdıklarının geri dönmesini istedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kârlılık stratejilerine ilişkin işletmelerin görüşlerine bakıldığında kârlılığın satışların artırılmasıyla veya maliyetlerin düşürülmesiyle sağlandığı ve maliyet yönetiminin en yaygın kullanılan yöntem olduğu gözlenmiştir. Satışların kolay bir şekilde artırılamadığı görülen havayolu sektöründe ekstra hizmetlerden ücret talep edilerek ek gelirler ile kârlılığın artırılacağı ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu yöntemler dışında bilet fiyatlarının artırılması, dinamik fiyatlandırma uygulanması ve finansal tekniklerden yararlanılması sonucu kârlılığın artırılacağı tespit edilmiştir.

Maliyet stratejilerinde hedge yönteminin, öne çıkan maliyet düşürme yöntemlerinden olduğu görülmüştür. Havayolu sektöründe en büyük maliyetlerden birinin yakıt gideri olduğu ve yakıt fiyatının artış riskinden hedge yöntemleriyle korunma sağlanması sonucu, maliyetlerin minimize edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Uçak alımında kiralama yöntemiyle de maliyetlerin azaltılacağı ortaya çıkmıştır. Bunun dışında düşük model ve kullanılmış uçakların alınması, türev ürünlerden yararlanarak kur artış riskinin önüne geçilmesi, değişken maliyetlerin kontrol altına alınması ve zamanında kalkışla konaklama giderlerinden kaçınılması ile maliyetlerin düşürüleceği sonucuna ulaşılmıştır.

Finansal stratejilerin finansal performansı etkilediğine bütün işletmelerin katıldığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin temel amaçlarının kâr etmek olduğu ve bu nedenle finansal performansı etkileyen en temel stratejinin kârlılık stratejisi olduğu görülmüştür. Kârlılığın sağlanmasında önemli rol oynayan maliyet stratejilerinin de en az kârlılık stratejileri kadar finansal performansı etkilediği tespit edilmiştir. Yatırım ve finansman stratejilerinin de finansal performansı etkilediği fakat kârlılık ve maliyet stratejilerine göre geri planda kaldıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın sonuçları aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir.

- Bu araştırmada işletme yetkililerinin finansal strateji kavramını yeterince bilmedikleri fakat uyguladıkları ortaya çıkmıştır.

- En çok tercih edilen performans kriteri kârlılık olarak belirlenmiştir.
- En çok tercih edilen finansmanın öz kaynakla finansman olduğu ve sermaye artırımının en çok tercih edilen öz kaynakla finansman yöntemlerinden biri olduğu ortaya çıkmıştır.
- Havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin uyguladıkları finansal stratejilerin daha çok risk yönetimi ile ilgili olduğu görülmüştür.
- Havayolu sektöründe oluşan risk çeşitlerinin en önemlilerinin yakıt fiyatının artış riski ve döviz kuru artış riski olduğu gözlenmiştir.
- Yatırım ve finansman tercihinde en önemli unsurun risk unsuru olarak belirlenmiştir.
- Havayolu sektöründe riskten korunma yollarının hedge yöntemi ve finansman teknikleri olduğu ortaya çıkmıştır.
- Maliyet yönetiminin kârlılığı sağlamada en önemli yöntem olduğu ortaya çıkmıştır.
- En önemli maliyet kalemleri olarak yakıt maliyeti, uçak bakım ve alım maliyeti belirlenmiştir.

Havayolu yolcu taşıma işletmelerinin finansal etkinliklerinin de ölçüldüğü bu çalışmada etkinlik skorlarına bakıldığında A, B ve C işletmelerinin etkin olduğu, D, E, G ve H işletmelerinin etkin olmadığı görülmektedir. A, B ve C işletmelerinin operasyonel ve finansal faaliyetlerinin temel hedeflerine uygun bir şekilde yönetildiği ve bu yüzden kârlı oldukları düşünülmektedir. D işletmesinin etkin olmamasının nedeni olarak düşük maliyetli havayolu şirketi olma hedefiyle sektörde faaliyetleri sürdürmesi gösterilebilir. E ve G işletmelerinin iç hat seferlerinde yeni olmaları, çıktı unsuru olarak kârlılığı baz alan bu çalışmada etkin olmamalarının nedeni olarak düşünülmektedir. Risk yönetimi stratejisini uygulayan H işletmesinin yeterince kârlı olmadığından etkin olmadığı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışma da etkin olmayan işletmelerin etkin hale gelebilmeleri için belirtilen gerekli potansiyel iyileştirme oranlarını dikkate alarak etkinliklerini artırmaları mümkün olabilecektir.

Finansal stratejilerin finansal performansa etkisinin ölçüldüğü bu çalışmada finansal stratejilerin finansal performansı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Finansal

olarak etkin olmadığı ortaya konan işletmelerden biri olan D işletmesinin maliyetlerini düşürmeye yönelik stratejiler uygulaması sonucu düşük gelirli müşteriler tarafından tercih edildiği ve bu müşterilerin ekstra ücrete tabi tutulan gelir artırıcı hizmetlerden yararlanmamaları sonucu D işletmesinin karlılığının azaldığı tahmin edilmektedir. Etkin olmayan bir diğer işletme E işletmesinin uyguladığı bütçe planlaması ve maliyetlerin düşürülmesine yönelik stratejilerinin başarılı olmaması sonucu E işletmesinin etkin olmadığı düşünülmektedir. G işletmesinin daha çok uçak alımına yönelik bir strateji uygulamasının G işletmesinin karlılığını azalttığını, H işletmesinin uyguladığı finansal stratejilerin riskten korunmaya yönelik olması H işletmesinin karlılığını azalttığı düşünülmektedir. Öte yandan A işletmesinin nakit yönetimi ve maliyetlerin azaltılmasına ilişkin finansal stratejilerinin başarılı olması, B işletmesinin şirket konumlandırma stratejisi ile şirketini doğru bir şekilde konumlandırması sonucu etkin olduğu düşünülmektedir. C işletmesinin ise kâr yönetimi stratejisini başarılı bir şekilde uygulaması sonucu etkin olduğu tahmin edilmektedir.

Literatürde, belirlenen girdi-çıktı unsurlarının oranlardan oluşmasının veri zarflama analizine ilişkin sonuçların, hata payının yüksek olacağı yönünde görüşler bulunmaktadır. Çalışmada işletmelerin talepleri doğrultusunda bilanço ve gelir tablolarına ilişkin salt rakamlara yer verilmemiş olması çalışmanın kısıtı olarak gösterilebilir. Ayrıca, havayolu yolcu taşıma işletmelerinin çeşitli nedenler ile çalışma kapsamında yer almak istememesi çalışmanın bir diğer kısıtı olarak ifade edilebilir. İlerde çalışma yapacak araştırmacılara turizm sektörünün farklı kollarında faaliyet gösteren işletmelere yönelik analizler yapılması önerilebilir. Ayrıca etkinlik - verimlilik ölçümü yapan farklı analiz tekniklerinin kullanıldığı araştırmalar, geleceğe yönelik yapılabilecek çalışmalar arasında yer almaktadır.

5.1.2. Öneriler

Yapılan araştırma sonucunda araştırmacılara ve yöneticilere yönelik öneriler elde edilmiştir. Araştırmacılara yönelik önerilerin başında, ileride yapılacak araştırmalar için finansal performansı doğrudan etkileyen finansal stratejilerin yanında, dolaylı olarak etkileyen stratejilerin de içinde bulunduğu bir araştırma yapılması önerilmektedir. Havayolu ulaşım sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli

işletmeleri de kapsayan ve karşılaştırmalı bir analize dayalı bir araştırmanın yapılması önerilmektedir. Araştırmanın turizm sektörüne genellenebilmesi için turizm sektöründe bulunan diğer işletmeleri de içeren daha kapsamlı araştırmalar yapılmalıdır.

Yöneticilerin, rekabetin yoğun olduğu bu sektörde finansal strateji kavramı hakkında daha fazla bilinçlenmeleri önerilmektedir. Bunun yanında rekabetin yoğun olduğu ve yüksek riske maruz havayolu sektöründe yöneticilerin strateji belirlerken her birçok ihtimali göz önünde bulundurarak daha esnek stratejiler belirlemeleri önerilmektedir. Uygulanan finansal stratejilerin ne derece doğru olduğunu görmeleri açısından, finansal performans ölçümlerini daha kısa dönemler halinde ve sürekli olarak yapmaları önerilmektedir.

6. KAYNAKÇA

Ağca, V. ve Tunçer E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (1), 173-193.

Ağcakaya, S. (2009). Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Benzer Tip Belediyelerde Mali Performans Uygulamaları. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 5 (9), 27-46.

Ağraş, S. (2007). *Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Airport Haber (2011). *Özel Sektördeki Uçak Sayısı Kaça Ulaştı?*. <http://www.airporthaber.com/>, 25.05.2011.

Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:473.
Aktaran: Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (1), 1-36.

Akgüç, Ö. (2009). *Finansal Yönetim* (7. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Akgül, B. A. (2004). İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri. *Muhasebe Finansman Dergisi*, (24), 73-82.

Aksoylu, S. ve Dursun, Y. (2001). Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 357-371.

Aktan, C. C. (1998). Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim. *Yeni Türkiye Dergisi*, (19), 335-342.

Alagöz, A. ve Ceran, Y. (2006). Stratejik Maliyet ve Kâr Planlama Aracı Olarak Hedef Maliyet Yönetimi (Target Cost Management). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 61-83.

Alkan, H. (2003). Maliyet Yönetim Aracı Olarak Hedef Maliyetleme ve Devlet Orman Fidanlık İşletmelerinde Uygulanabilirliği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Altınbay, A. (2006). Etkin Bir Maliyet Yönetim Sistemi Olarak Hedef Maliyetleme Sistemi ve TMMT Uygulaması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (16), 141-164.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Argon, T. (2010). Akademisyenlerin Performans Değerlendirme Motivasyon ve Örgütsel Adalet ile İlgili Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Çalışma. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2 (1), 133-180.

Ata, H. A. ve Yakut, E. (2009). Finansal Performansa Dayalı Etkinlik Ölçümü: İmalat Sektörü Uygulaması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 80-100.

Atlasjet (2011). *Biz Kimiz?*. <http://www.atlasjet.com/>, 25.05.2011.

Avder, E. (2006). *Finansal (Mali) Planlama ve Tahmin*. <http://www.muhasibetr.com/yazarlarimiz/erdogan/002/>, 28.10.2010.

Bal, H., Örkçü, H. H. ve Çelebioğlu, S. (2010). Improving The Discrimination Power and Weights Dispersion in The Data Envelopment Analysis. *Computers & Operations Research*, (37), 99-107.

Basık, F. O. ve Türker, İ. (25-27 Kasım 2005). Stratejik Maliyet Analizi ve Yönetimi, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul.

Bay, E. ve Özdemir, A. (1998). *Daha Etkin Bir Denetim Sistemi Geliştirilebilmesi Amacıyla, Mevzuata Uygunluk Denetiminin Yanı Sıra, Performans Ölçümüne Yönelik Denetimin Yapılabilmesi*. http://www.mulkiyeteftis.gov.tr/default_B0.aspx?content=165, 17.01.2001.

Bayram, A. (2006). *Hastane İşletmelerinde Finansal Verilere Dayalı Performans Ölçümü, İşletme Anabilim Dalı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.

Bilgin, K. U. (2007). Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık Performans Yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, (65), 53-87.

Bourne, M. (2005). Researching Performance Measurement System Implementation: The Dynamics Of Success And Failure. *Production Planning & Control*, 16 (2), 101–113.

Büker, S., Aşıkoğlu, R. ve Sevil, G. (2009). *Finansal Yönetim (Beşinci Baskı)*. Ankara: Sözkese Matbaacılık.

Bülbül, S. ve Köse, A. (27-29 Mayıs 2009). Türk Gıda Şirketlerinin Finansal Performansının Çok Amaçlı Karar Verme Yöntemleriyle Değerlendirilmesi. *10. Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, Erzurum.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (3. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Celep, H. (2010). *Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Yönetimi*. Mesleki Yeterlilik Tezi, T.C. Maliye Bakanlığı, Ankara.

Cenger, H. (2006). *Genel İşletme Performansı ve Finansal Performans İlişkisi-Çimento Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Ceylan, A. ve Korkmaz, T. (2008). *Finansal Yönetim* (10. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.

Ceylan, A. ve Korkmaz, T. (2009). *İşletmelerde Finansal Yönetim* (5. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Chan, F. T. S. (2003). Performance Measurement in a Supply Chain. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, (21), 534–548.

Chen, H. H. (2008). Stock Selection Using Data Envelopment Analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 108 (9), 1255–1268.

Çam, M. (2006). Stratejik Bir Yönetim Aracı Olarak Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönteminin (FTMY) Birlikte Kullanımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 95-118.

Çetiner, H. (2010). *Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Hijyen, Sanitasyon ve Personelin Hijyen Kurallarına İlişkin Davranışlarında Eğitim Faktörü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çetinkaya, Z. (2008). *Stratejik Maliyet Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Çetintürk, İ. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Marka Sadakati: Antalya Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Demir, O. Ö. (2009). Nitel Araştırma Yöntemleri. (Editör: Kaan Böke). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Alfa Basım ve Yayın Dağıtım, 287-318.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2005.

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8. Baskı). İstanbul: Alfa.

Ekiz, D. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri Yaklaşım, Yöntem ve Teknikler* (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

Elg, M. ve Kollberg, B. (2009). Alternative Arguments and Directions For Studying Performance Measurement. *Total Quality Management*, 20, (4), 409–421.

Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 343-370.

Emekli, N. (2006). *Yönetimsel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım: Dengeli Ölçüm Kartları ve Bunun Konaklama İşletmelerinde Uygulanması*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Eraslan, E. ve Algün O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 95–106.

Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..

Erkan, M. (2004). *Finansal Yönetim*. www2.aku.edu.tr/~mehmeterkan/sayfalar/fygiris.ppt, 28.10.2010.

Freebird (2011). *Freebird*. <http://www.freebirdairlines.com/tr/>, 25.05.2011.

Gardenhire, A. ve Nelson, L. (2003). Intensive Qualitative Research Challenges, Best Uses, and Opportunities. *MDRC Working Papers on Research Methodology*, 1-37.

Gavcar, E., Bulut, Z. A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 31-45.

Gegez, E.A. (2007). *Pazarlama Araştırmaları* (2. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.

Geray, H. (2006). *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş İletişim Alanından Örneklerle* (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi

Gerber, M. E. (2011). *Sizi Doğru Yola Koyacak Finansal Stratejiler*. www.ozgurkasifler.com/documents/1_ny_Finansal_Stratejiler.pdf, 10.03.2011.

Gibson, C. H. (1989). *Financial Statement Analysis Using Financial Accounting Information* (4. Edition). Boston: PWS-Kent Publishing Company.

Gökgöz, G. (8-9 Aralık 2009). Türkiye’de Sivil Havacılığın Serüveni, *İzmir Ulaşım Sempozyumu*, İzmir.

Gülcü, A.; Coşkun, A.; Yeşilyurt, C.; Coşkun, S. ve Esener, T. (2004). Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi’nin Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Göreceli Etkinlik Analizi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5 (2), 87-104.

Gültekin, Z. (2004). *Ulaştırma İşletmelerinde Yeniden Yapılanma ve TCDD İçin Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Hazinedaroğlu, M. S.; Bakkaloğlu, S.; Atilla, B. D. ve Salamov, Ü. Ş. (2002) *Hukuka Uygunluk ve Performans Denetimleri Araştırma Raporu*. <http://www.bayindirlik.gov.tr/turkce/birimbaslik.php?Birim=1&ID=44>, 18.01.2011.

Hill, R. A. (2009). *Strategic Financial Management-Exercises (1. Edition)*. Frederiksberg: Ventus Publishing Aps.

Işığçok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, (7), 1-23.

Jackson, A. (2005). Falling from a Great Height: Principles of Good Practice in Performance Measurement and the Perils of Top Down Determination of Performance Indicators. *Local Government Studies*, 31 (1), 21-38.

Johnes, J. ve Yu, L. (2008) Measuring The Research Performance of Chinese Higher Education Institutions Using Data Envelopment Analysis. *China Economic Review*, (19), 679-696.

Jolliffe, L. ve Farnsworth R. (2003). Seasonality in Tourism Employment: Human Resources Challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (6), 312-316.

Karabulut, T. (2005). Türkiye'deki Yabancı Sermayeli Şirketlerin Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 245-259.

Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (14. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

Kılınç, İ., Mesci, M. ve Güler, Y. (2008). Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 157-176.

Korul, V. ve Küçükönal, H. (2003). Türk Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 3, (1-2), 25-38.

Kozak, N. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Köseoğlu, M. A. (2005). *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü*. <http://ekutup.dpt.gov.tr/kit/koseoglm/performa.pdf>, 18.01.2011.

Kuş, E. (2009). *Nitel-Nicel Araştırma Teknikleri Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri: Nicel mi? Nitel mi?* (3. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

Kutukız, D. (2009). Yatırım Kararı ve Değerlemesinin Turizm Sektörü Açısından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (18), 129-142.

Küçükaltan, D. ve Eskin, İ. (2008). Türkiye'deki Otel İşletmelerine Bir Finansman Modeli Olarak Teşvikler, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 158-172.

Kwortnik, R. J. (2003). Clarifying "Fuzzy" Hospitality-Management Problems With Depth Interviews and Qualitative Analysis. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (2), 117-129.

Lockamy, A. ve Spencer, M. S. (1998). Performance Measurement in A Theory Of Constraints Environment. *International Journal of Production Research*, 36 (8), 2045-2060.

Maliye Bakanlığı (2004). *Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi*. www.bumko.gov.tr/PEB/dosyagoster.aspx?DIL=1&BELGEANAH=9923&DOSYAISI M=PEBREhberi.pdf, 18.01.2011.

Maliye Bakanlığı (2008). *Stratejik Yönetim Temel Kavramlar Kılavuzu*. http://www.sgb.gov.tr/Strategic_Management_Project/Stratejik%20Yönetim%20Temel%20Kavramlar%20Kılavuzu.pdf, 23.01.2011.

Marbini, A. H., Emrouznejad, A. ve Tavana, M. (2011). A Taxonomy and Review of The Fuzzy Data Envelopment Analysis Literature: Two Decades in The Making. *European Journal of Operational Research*, 1-16.

Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. (2. Edition). Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications.

Mesleki Eğitim ve Öğretim Siteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) (2007). Konaklama ve Seyahat Hizmetleri-Turizm İşletmeleri, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara.

Mısırlı, İ. (2006). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Mil, B. (2007). Görüşme Tekniği. (Editörler: Atilla Yüksel, Burak Mil ve Yasin Bilim). *Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin?*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Neely, A.; Mills, J.; Platts, K.; Richards, H.; Gregory, M.; Bourne, M. ve Kennerley, M. (2000). Performance Measurement System Design: Developing and Testing A Process-Based Approach. *International Journal Of Operations Production Management*, 20 (10), 1119-1145.

Neely, A. D.; Mills, J.F.; Gregory, M. J. ve Platts, K. W. (1995). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15 (4), 80–116.

Neves, J. C. ve Lourenço, S. (2009). Using Data Envelopment Analysis To Select Strategies That Improve The Performance Of Hotel Companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (6), 698-712.

Ogilvie. J. (2009). *Financial Strategy (First Edition)*. Burlington: CIMA Publishing.

Okka, O. (2009). *Analitik Finansal Yönetim* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Olsen, M. D., Tse, E. C. Y. ve West, J. J. (1998). *Strategic Management in The Hospitality Industry* (2. Edition). Canada: John Wiley & Sons.

Onur Air (2011). *Tarihçe*. <http://www.onurair.com.tr/>, 25.05.2011.

Oyman, S. (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara.

Özdemir, M. (1997). *Finansal Yönetim* (1. Baskı). Ankara: Gazi Büro Kitabevi.

Özden, Ü. H. (2008). Veri Zarflama Analizi (VZA) ile Türkiye'deki Vakıf Üniversitelerinin Etkinliğinin Ölçülmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 167-185.

Özgülbaş, N. (2011). *Maliyet Kavram ve Yöntemleri*. http://www.tusak.saglik.gov.tr/pdf/nbd/sunumlar/uhymemudurleregiti/maliyetetkililik/maliyet_kavram_ve_yontemler.pdf, 24.04.2011.

Parida, A. ve Kumar, U. (2006). Maintenance Performance Measurement (MPM): Issues and Challenges. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 12 (3), 239-251.

Pavlicek, J. (1-3 July 2009). Corporate Financial Strategy in SMEs, *Proceedings of the World Congress on Engineering*, London U.K.

Pegasus (2011). *Dünden Bugüne Pegasus*. <http://www.flypgs.com/>, 25.05.2011.

Randoy, T.; Oxelheim L. ve Stonehill. A. (2001). Corporate Financial Strategies for Global Competitiveness. *European Management Journal*, 19 (6), 659-669.

Sayıştay Başkanlığı, (2000). *Performans Ölçüm Rehberi*. (Çeviren: Hülya Demirkaya). Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.

Sayıştay Başkanlığı. (2003). Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu (28). Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach, (Fourth Edition)*. U.S.A.: Hermitage Publishing Services.

Sezgin, F. H. (2008). Portföy Seçiminde Veri Zarflama Analizi ile Diskriminant Analizi Yöntemlerinin Karşılaştırmalı Etkinliği. *Uluslararası Sermaye Hareketleri ve Gelişmekte Olan Piyasalar Sempozyumu (ICAM) Bildiriler Kitabı*. Balıkesir.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) (2011). *Tarihçe*. <http://web.shgm.gov.tr/kurumsal.php?page=tarihce>, 25.05.2011.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), 2002'den 2008'e Sivil Havacılık, Ankara, 2009.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), 2008-2012 Stratejik Plan, Ankara, 2006.

Sky Airlines (2011). *Hakkımızda*. <http://www.skyairlines.net/tr/default.sky>, 25.05.2011.

Sowlati, T., Paradi, J. C. ve Suld, C. (2005). Information Systems Project Prioritization Using Data Envelopment Analysis. *Mathematical and Computer Modelling*, (41), 1279-1298.

Stonham, P. (2000). BP Amoco: Integrating Competitive and Financial Strategy: Part One: Strategic Planning in the Oil Industry. *European Management Journal*, 18 (4), 411-419.

Stonham, P. (2000). BP Amoco: Integrating Competitive and Financial Strategy: Part Two: Financial Strategy and Valuation Measurement. *European Management Journal*, 18 (5), 511-518.

Sun Express (2011). *Şirket Profili*. <http://www.sunexpress.com/xq-tr/tr/index.jsp>, 25.05.2011.

Şenel, S. A. (2007), 'Turizm Sektöründe Yatırım Kararları', Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, (12), 1-12.

Tailwind (2011). *Kuruluş Amacı*. <http://www.tailwind.com.tr/>, 25.05.2011.

Taşgıt, Y. E. (2008). *Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri: Türk Şirketlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma*. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akçakoca.

Topal, Y. (2008). Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Pazar Katma Değer (MVA) Arasındaki İlişki İMKB İmalat İşletmelerinden Örnek. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 249-261.

Türk Airport (2011). *Özel Sektörde Kaç Uçak Var?*.
<http://www.turkairport.com/>, 25.05.2011.

Türk Hava Yolları (THY) (2011). *THY Tarihçesi*.
http://www.turkishairlines.com/tr-TR/corporate/about_us/history.aspx, Erişim Tarihi:
 25.05.2011.

Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği, (2008). *Finansal Yönetim*
 (Temmuz Baskısı). İstanbul: TSPAKB Yayınları.

Türko, M. (2002). *Finansal Yönetim* (2. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım
 Dağıtım.

Tütüncü, Ö. (2009). *Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri* (1. Baskı).
 Ankara: Detay Yayıncılık.

Ulaştırma Bakanlığı (UBAK) (2011). *İtatistikler*.
http://www.ubak.gov.tr/BLSM_WIYS/UBAK/tr/dokuman_sol_menu/20110510_131355_204_1_44520.html, 20.04.2011.

Uslu, M. Z. (1998). *Yatırım Projelerini Değerlendirme Yöntemleri* (1. Baskı).
 Adana: Nobel Kitabevi.

Usta, Ö. (2008). *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim* (3. Baskı). İstanbul:
 Detay Yayıncılık.

Usta, Ö. (2009). *Genel Turizm* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Utikad Haber (2011). *Havayolu İşletmelerinde Yaşanan Gelişmeler*.
www.utikad.org.tr, 25.05.2011.

Uzun, A. (2000). *Sanayi Devrimi Esnasında Çalışma Şartları*.
www.tuhis.org.tr/yayinlar/nekinarmagan.pdf, 25.01.2011.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (3. Baskı).
 İstanbul: Literatür Yayınları.

Ünlüören, K. ve Tayfun, A. (2009). Turizmin Türkiye Ekonomisindeki Yeri.
Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (27), 1-17.

Wagner, J.M. ve Shimshak, D.G. (2007). Stepwise Selection of Variables in Data Envelopment Analysis: Procedures and Managerial Perspectives. *European Journal of Operational Research*, (180), 57–67.

Wahlund, R. ve Gunnarsson, J. (1996). Mental Discounting and Financial Strategies. *Journal of Economic Psychology*, 17 (6), 709-730.

Yavuz, H. (2007). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Nitelikli İşgören İstihdamını Etkileyen Faktörler: Sakarya Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi. *Sayıştay Dergisi*, (61), 57-68.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, K. (2010). Raising the Quality in Qualitative Research, *Elementary Education Online*, 9 (1), 79-92.

Yüzbaşıoğlu, N. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 387-410.

7. EKLER

T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

01.02.2011

KONU: Görüşme Talebi

İyi Günler Sayın

.....

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrenimine devam eden Erhan COŞKUN isimli öğrencimiz tarafından, Düzce Üniversitesi BAP (Bilimsel Araştırma Projesi) kapsamında değerlendirilen "**Finansal Stratejilerin Finansal Performansa Etkisi Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Bir Araştırma**" isimli bir tez çalışması yürütülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, işletmeler açısından finansal stratejinin önemine vurgu yaparak, havayolu taşıma şirketlerinin belirledikleri finansal stratejilerin, finansal performanslarına etkisini ölçmektir. Bu çalışmayla birlikte havayolu yolcu taşıma şirketlerinin mali açıdan mevcut durumları analiz edilecek, finansal strateji seçimlerinde dikkat ettikleri hususlar irdelenecek ve günümüz rekabet koşullarında rekabet eden diğer şirketlere fayda sağlayacak öneriler sunulacaktır.

Bu amaçla sektörde öncü kurumlar arasında yer alan işletmenizin yöneticisi olarak konuya ilişkin görüşlerinize ihtiyaç duyulmakta ve sizden randevu talep edilmektedir. Görüşme sırasında elde edilen bilgiler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Başka bir amaçla kullanılması söz konusu değildir.

İlginize sunulan görüşme talebini değerlendirdikten sonra uygun gördüğünüz takdirde 15 Şubat 2011 – 29 Şubat 2011 tarihleri arasında randevu yerine ve saatine ilişkin bilgileri aşağıda yer alan e-posta adresine göndermenizi veya telefona bildirmenizi rica ederiz. Çalışmanın sektör-üniversite işbirliğine yönelik iyi bir örnek oluşturması dileğiyle sağlayacağınız katkılara şimdiden teşekkür ederiz.

Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Erhan COŞKUN

Tel: 0546 892 75 64

E-posta: erhan_coskun86@hotmail.com

Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ

Finansal Stratejilerin Finansal Performansa Etkisi: Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Bir Araştırma

Erhan COŞKUN

Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Turizm ve Otel İşletmeciliği A.B.D.

e-posta: erhan_coskun86@hotmail.com

Sayın Yönetici,

Bu görüşmenin amacı, işletmeler açısından finansal stratejinin önemine vurgu yaparak, havayolu taşıma şirketlerinin belirledikleri finansal stratejilerin, finansal performanslarına etkisini değerlendirmektir. Bu çalışmayla birlikte havayolu taşıma şirketlerinin mali açıdan mevcut durumları analiz edilecek, finansal strateji seçimlerinde dikkat ettikleri hususlar irdelenecek ve günümüz rekabet koşullarında şirketlere fayda sağlayacak öneriler sunulacaktır. Bu çalışmanın başarısı, tamamen vereceğiniz cevapların içeriğine bağlıdır. Bu bilgiler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Başka hiçbir amaç için kullanımı söz konusu değildir. İsteğiniz halinde çalışma sonuçları sizinle paylaşılacaktır.

Görüşme Soruları

1. Mevcut finansal stratejiler (finansman, maliyet, kârlılık ve yatırım stratejileri) hakkında genel anlamda neler söyleyebilirsiniz? Bu stratejilerin işletmelere sağladığı faydalar/zararlar hakkında sahip olduğunuz tecrübelerinizi paylaşabilir misiniz?
2. İşletmenizin finansal performansını ölçerken hangi performans kriterlerine dikkat ediyorsunuz? Bu konu hakkında bilgi verebilir misiniz?
3. İşletmenizin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan finansman ihtiyacınızı karşılamak için işletmeniz tarafından uygulanan finansal stratejiler hakkında neler söyleyebilirsiniz?
4. Finansman ihtiyacını karşılamak için uygulanan özkaynakla finansman yöntemlerinden (otofinansman, sermaye artırımı, halka arz vb.) hangilerini uygulamaktasınız? Bu konuda neler söylemek istersiniz?
5. İşletmeniz finansman ihtiyacını karşılarken risk ve getiri unsurlarından hangisini dikkate almaktadır? İşletmeniz için risk ve getiri düzeyinin yüksek olması mı yoksa düşük olması mı önemlidir?
6. Finansman stratejileri-finansal performans ilişkisi hakkında neler düşünüyorsunuz?
7. İşletmeniz tarafından yapılan yatırımlarda “yatırımın riski, yatırımın geri dönüş süresi ve yatırımın getirisi” unsurlarından hangileri dikkate alınmaktadır? Bu konu hakkında neler söyleyebilirsiniz?
8. Yatırım stratejileri-finansal performans ilişkisi hakkında neler düşünüyorsunuz?
9. Kârlılığı arttırmak için işletmeniz tarafından uygulanan stratejiler(dış kaynak kullanımı, finansman teknikleri vb.) hakkında neler söyleyebilirsiniz?
10. Kârlılık stratejileri-finansal performans ilişkisi hakkında neler söyleyebilirsiniz?
11. Maliyet stratejilerinde temel olarak kullanılan tekniklerden (Hedef Maliyetleme, Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Tam Zamanında Üretim, Toplam Kalite Yönetimi, Kaizen Maliyetleme, Benchmarking vb.) hangilerini uygulamaktasınız? Bu konu hakkındaki deneyimlerinizi paylaşabilir misiniz?
12. Maliyet stratejileri-finansal performans ilişkisi hakkında neler düşünüyorsunuz? Bu konu hakkında neler söyleyebilirsiniz?