

T. C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

140418

HAVA YOLU TAŞIMACILIK SEKTÖRÜNDE
FAALİYET GÖSTEREN YER HİZMETLERİ
İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM
MODELİ UYGULAMASI

Ali Özgür Karagülle

2501010551

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

140418

Tez Danışmanı: Prof.Dr.Hayri ÜLGEN

İstanbul, 2003

TEZ ONAYI

İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Bilim Dalı ders dönemindeki Eğitim - Öğretim Programını başarı ile tamamlayan **2501010551** numaralı **ÖZGÜR KARAGÜLLE’NİN** hazırladığı “**HAVA YOLU TAŞIMACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN YER HİZMETİ İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM MODELİ UYGULAMASI**” konulu **YÜKSEK LİSANS**-Tezi ile ilgili Tez Savunma Sınavı, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği’nin 28. maddesi uyarınca **14/07/2003 PAZARTESİ** günü saat **11.00** ’de yapılmış; sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin ...*Kabul*.....’ne (1) **OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU**yla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ (2)	İMZASI
PROF.DR.HAYRİ ÜLGEN	<i>Kabul</i>	<i>[Signature]</i>
PROF.DR.MAHMUT PAKSOY	<i>kabul</i>	<i>[Signature]</i>
DOÇ.DR.GÖNEN DÜNDAR	<i>kabul.</i>	<i>[Signature]</i>
YRD.DOÇ.DR.FATİH SEMERCİÖZ	<i>Kabul</i>	<i>[Signature]</i>
YRD.DOÇ.DR.İBRAHİM PINAR	<i>Kabul</i>	<i>[Signature]</i>

ÖZ

“Hava yolu taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmeti işletmelerinde stratejik yönetim modeli uygulaması” adlı tezde, hava yolu taşımacılığı sektörünün önemli bir parçası olan yer hizmetlerini sağlayan işletmeler için bir stratejik yönetim modeli örneği verilmiştir. Tezin birinci bölümünde strateji ve stratejik yönetim kavramları açıklanmış ve bir stratejik yönetim modelini oluşturan unsurlar belirtilmiştir ve stratejik yönetim sürecinin aşamaları açıklanmıştır. İkinci bölümde hava alanları yer hizmet türleri ve detayları belirtilmiştir. Üçüncü bölümde ise bir stratejik yönetim modeli örneği olarak bir yer hizmeti işletmesi olan Çelebi Hava Servisi A.Ş. incelenmiştir. Sonuç olarak, hava yolu taşımacılık sektöründe faaliyet göstermek isteyen bir işletmenin gözönünde bulundurması gereken unsurlar tez içerisinde incelenmiştir.

ABSTRACT

A sample of a strategic management model, for enterprises that provide ground services as an important part of airline transportation sector, has been given in the thesis named “An application of a strategic management model in ground services enterprises operating in airline transportation sector”. Strategy and strategic management notions have been explained and components that form a strategic management model have been determined at the first chapter of thesis. Afterwards, phases of strategic management process have been explained. At the third chapter, Çelebi Hava Servisi A.Ş. -a ground services enterprise - has been examined as a sample of strategic management model. As a result, elements that a company planning to operate in ground services sector must take into account have been determined in thesis.

ÖNSÖZ

İletişim imkanlarının artmasının bir sonucu olarak kısalan mesafelerin yarattığı yeni dünya düzeninde, rekabet üstünlüğü sağlayacak faktör hız olmuştur. İşletmelerin olduğu kadar bireylerin de faaliyetlerini olabildiğince hızlı sürdürüp sonuçlandırmaları gerekliliği, ulaşma olabildiğince az zaman ayırılmasının önemini ortaya çıkarmıştır. Böyle bir ortamda hava yolu yolcu ve yük taşımacılığı, taşımacılık sektörünün yükselen yıldızı konumundadır.

Hava yolu yolcu ve yük taşımacılığının vazgeçilmez bir unsuru ise bu hizmetin devamlılığını sağlayan ve bu hizmeti tamamlayıcı özelliği olan hava alanları yer hizmetleridir. Bu nedenle; yer hizmetlerinin başarısı, hızı ve kalite seviyesi hava yolu şirketlerinin başarısı için de kilit bir konumdadır. Bu denli önemli bir konumdaki sektörü detaylı olarak incelemek, sektörü oluşturan hizmetlerle ilgili açıklayıcı bilgiler vermek, bu sektöre girmeyi düşünen işletmelerin sektöre girmeden önce analiz etmesi gereken faktörleri vurgulamak amacıyla bu tez hazırlanmıştır.

Tezde öncelikle strateji kavramından bahsedilmiş ve yönetsel bir kavram olarak stratejik yönetim bakış açısı ele alınmıştır. Bunun sonrasında stratejik yönetim modeli oluşturma sürecinin aşamaları irdelenmiş ve bir stratejik yönetim modelinin bileşenleri tespit edilmiştir. Hava alanları yer hizmet türlerini oluşturan hizmetlerin tanıtımı ve bu hizmetlerin etkin ve kalite standartlarını sağlayıcı biçimde nasıl yapılması gerektiğine değinildikten sonra Türkiye’de yer hizmetlerinde kırkbeş yılını doldurmuş, sektörün emekleme aşamalarından bugününe gelişine tanıklık etmiş bir işletme olan Çelebi Hava Servisi A.Ş. stratejik yönetim bakış açısıyla incelenmiştir.

İÇİNDEKİLER

Öz (Abstract).....	iii
Önsöz.....	iv
İçindekiler.....	v
Şekiller Listesi.....	vii
Kısaltmalar Listesi.....	viii
Giriş.....	1
I. STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM, STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN AŞAMALARI.....	
1.1.Strateji Kavramı.....	3
1.2.Stratejik Yönetim.....	5
1.3.Stratejik Yönetim Süreci.....	6
1.3.1. Misyon ve Vizyon.....	8
1.3.2.Hedef Belirleme.....	10
1.3.3.Stratejik Analiz.....	11
1.3.3.1.Makro Çevre Analizi.....	12
1.3.3.2.Sektör ve Rekabet Analizi.....	16
1.3.3.3.İşletme Analizi.....	20
1.3.3.4. SWOT (FÜTZ) Analizi.....	25
1.3.4.Strateji Oluşturma.....	25
1.3.5.Stratejilerin Uygulanması.....	29
1.3.6.Stratejik Kontrol.....	32
II.HAVA YOLU TAŞIMACILIK SEKTÖRÜNDE YER HİZMETLERİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ.....	
2.1.Ulaştırma Sektöründeki Başlıca Taşımacılık Türleri.....	34
2.1.1.Kara Yolu Taşımacılık Sektörü.....	34
2.1.2.Deniz Yolu Taşımacılık Sektörü.....	35
2.1.3.Demir Yolu Taşımacılık Sektörü.....	35
2.1.4.Hava Yolu Taşımacılık Sektörü.....	36
2.2.Hava Yolu Taşımacılığı Yer Hizmet Türleri ve Özellikleri.....	38
2.2.1.Temsil ve Barınma.....	39
2.2.2.Yük Kontrolü ve Haberleşme.....	40

2.2.3.Birim Yükleme Gereçlerinin Kontrolü.....	41
2.2.4.Yolcu ve Bagaj Trafik.....	42
2.2.5.Kargo ve Posta.....	45
2.2.6.Ramp.....	49
2.2.7.Hava Aracının Temizliği.....	51
2.2.8.Yakıt ve Yağ.....	54
2.2.9.Uçak Hat Bakım.....	55
2.2.10.Uçuş Operasyonu ve Mürettebat Yönetimi.....	57
2.2.11.Ulaşım.....	59
2.2.12.İkram Servisi.....	60
2.2.13.Gözetim ve Yönetim.....	61
2.2.14.Uçak Özel Güvenlik.....	62
III.ÖRNEK OLAY: ÇELEBİ HAVA SERVİSİ A.Ş.'NİN STRATEJİK YÖNETİM MODELİ UYGULAMASI.....	66
3.1.Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin Tarihçesi.....	66
3.2. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin Stratejik Yönetim Modeli.....	70
3.2.1.Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin Misyonu ve Vizyonu.....	72
3.2.2.Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin Stratejik Analizi.....	73
3.2.2.1.Makro Çevre Analizi.....	73
3.2.2.2.Sektör ve Rekabet Analizi.....	76
3.2.2.3.İşletme Analizi.....	82
3.2.3.Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin Stratejileri.....	89
3.2.4.Stratejilerin Uygulanması.....	94
3.2.5.Stratejik Kontrol.....	95
Sonuç ve Öneriler.....	96
Kaynakça.....	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Stratejik Yönetim Sürecinin Aşamaları.....	7
Şekil-2: İşletmeyi Etkileyen Dış Çevre Faktörleri.....	13
Şekil-3: Porter'a Göre Rekabeti Belirleyen 5 Faktör.....	16
Şekil-4: Değer Zinciri Faaliyetleri.....	22
Şekil-5: Bünyesinde Çeşitli Sektörlerden Birimler Barındıran Bir İşletmenin Çeşitli Hiyerarşi Kademelerindeki Stratejileri.....	24
Şekil-6: Kurumsal Strateji Belirlemede Etkili Karar Konuları.....	25
Şekil-7: SİB'ler Düzeyinde Strateji Belirlemenin Karar Konuları.....	26
Şekil-8: Stratejilerin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörler.....	28
Şekil-9: Çelebi Hava Servisi A.Ş. Stratejik Yönetim Modeli.....	71
Şekil-10: Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin güçlü yönleri.....	87
Şekil-11: Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin zayıf yönleri.....	88
Şekil-12: Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin dış çevresindeki fırsatlar.....	88
Şekil-13: Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin dış çevresindeki tehditler.....	88



KISALTMALAR LİSTESİ

ATS.....	Hava Trafik Hizmetleri
ÇHS.....	Çelebi Hava Servisi
IATA.....	Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği
ICAO.....	Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı
DHMI.....	Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü
SHK.....	Sivil Havacılık Kanunu
SHT.....	Sivil Havacılık Talimatı
SHY.....	Sivil Havacılık Yönetmeliği
WHO.....	Dünya Sağlık Örgütü



GİRİŞ

Zamanın gün geçtikçe önem kazandığı ve rekabette üstünlüğü getirdiği günümüz koşullarında, bu yöndeki üstünlüğü kara ve deniz ulaşımıyla kıyaslanmayacak ölçüde olan hava yolu taşımacılığı yükselen bir yıldız konumundadır. Kargonun bir yerden bir yere olabildiğince çabuk ulaşmasının değer zincirinin halkasındaki her işletmeye katkısı olduğu gibi, zaman baskısını yoğun bir biçimde hisseden yönetici ya da personelin ulaşmaları gereken yere olabildiğince çabuk ulaşmaları işletmeler açısından önemlidir. Bunun da ötesinde, kişisel amaçları için yolculuk eden bireyler de yolculuk esnasında olabildiğince az zaman kaybetmek ve mümkün olan en yüksek konforu hizmet olarak satın almak istemektedirler.

Hava yolu yolcu ve yük taşımacılığında zaman bu denli önemli olunca, hava yolu taşımacılık sektörünün vazgeçilmez bir parçası olan hava alanları yer hizmetleri, hava yolu işletmelerinin başarısı için kritik bir faktör haline gelmektedir. İşletmelerin temel yeteneklerine yoğunlaşıp yardımcı faaliyetleri diğer işletmelerden sağlama yoluna gitmelerinin bir sonucu olarak; uçakların bakımı, sefere hazırlanması, uçuş öncesi ve sırasında güvenliğin sağlanması, yolcuların hava alanı terminal binasına geldikten uçak havalanına kadar geçen sürede ya da uçak yere indikten terminal binasını terkedinceye kadar geçen sürede olabildiğince kolay ve konforlu şekilde ağırlanmaları gibi faaliyetlerden oluşan yer hizmetlerini sağlayacak, temel yeteneği bu olan yer hizmetleri işletmeleri ortaya çıkmaya başlamışlardır.

Bir hava yolu şirketinin başarısındaki iki temel faktör zamanında ulaşım ve konfordur. Aynı şekilde, bir yer hizmeti işletmesinin de başarısı bu iki temel faktörün gereğini ne ölçüde yerine getirdiğine bağlıdır. Zamanında ulaşım önemlidir çünkü bireyler diğer taşıma türlerine göre nispeten daha pahalı olan hava yolu taşımasını zamandan tasarruf amacıyla seçmişlerdir. Uçakların zamanında kalkmasına tehirsizlik denmektedir ve bu bir hava yolu işletmesi için çok önemli bir başarı faktörüdür. Bu nedenle tehirsizliğin sağlanması için uçağı sefere hazırlama işlemlerinin çok iyi bir planlama ve organizasyona tabi tutulup, sıkı bir koordinasyonla yürütülmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde olması gereken personel ve ekipman tam zamanında istenilen yerde olabilecektir.

Hava yolu müşterilerinin zamanının değerli olmasının ve bu süreden olabildiğince az çalmak için çaba sarfedilen tehirsizliğin bu denli önemsenmesinin bir diğer nedeni de hava alanlarının koşullarıdır. Kimi hava alanları altyapı yetersizlikleri sonucunda uçakların iniş ve kalkışları için saniyelerin hesabını yapmaktadır. Bu hem uçuş güvenliği açısından riskli hem de görevli personel için koşulları zorlayıcı bir durum arz etmektedir. Bu nedenle hava alanında da işlerin olması gerektiği gibi yürümesi için tehir sürelerinin en aza indirilmesi vazgeçilmez bir şarttır.

Hava yolu taşımacılık sektöründe zamanında kalkışın yanısıra bir diğer başarı göstergesi de konfordur. Bireylerin hava yolu taşımacılığına diğer taşıma türlerine göre daha fazla ücret ödemesinin nedenlerinden biri de konforlu bir şekilde seyahat etme isteğidir. Konforlu bir şekilde seyahati sağlamanın koşulu da hizmet kalitesini olabildiğince yukarı çekmektir. Burada hizmet kalitesini etkileyen faktörler, kullanılacak malzemenin kalitesi, yeniliği, temizliği, müşteri ile yüz yüze temas içinde olan personelin bilgi, beceri ve güleryüz olarak tatmin ediciliği, perde arkasında kalan ama yer hizmeti faaliyetlerinin kritik noktalarında görev almış teknik personelin işinde uzmanlığı olarak sıralanabilir. Sonuçta müşterilerin talep ettiği hizmet, en az sorun yaşayarak, zorluklarla karşılaşabilecekleri noktada karşısında kolaylıkları bularak, zamanında ve konforlu yolculuk etmektir. Bunu sağlamak, hava yolu şirketinin olduğu kadar, kimi zaman hava yolu şirketinden de fazla, yer hizmeti işletmesinin elindedir.

Bu tezin içeriğinde ise; bir yer hizmeti işletmesinin faaliyetlerini etkileyen ve başarısı için önemli olan, göz önüne alması gereken unsurlar, müşteri memnuniyeti ön planda tutularak yapması gereken faaliyetler stratejik yönetim bakış açısından ele alınacaktır. Burada amaç, yer hizmetleri sektöründe faaliyet gösterecek bir işletmenin gerek bu hizmetler gerekse de sektör hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktır. Bu nedenle öncelikle, yer hizmet türlerinin detayına ve sektörle ilgili analizlere girmeden, stratejik yönetim bakış açısına değinilecektir.

I . STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN AŞAMALARI

1.1.Strateji Kavramı

Strateji kelimesinin kökeninin, Latince “yol, çizgi” manasına gelen *stratum* kavramına dayandığı öne sürülmektedir. Buna göre strateji kelimesi, “izlenecek yol” ya da “izlenecek çizgi” anlamına gelmektedir. Strateji kelimesinin kökenine ilişkin bir diğer görüş ise strateji kavramının, eski Yunanlı General *Strategos*’un komutanlık sanatı ve bilgisine atfen, onun adından hareketle türediğidir.¹

Strateji kavramının bilimsel olarak ele alınması, günümüz işletmecilik anlayışındaki önemli yerini elde etmeden önce, askerî anlamda orduların güçlerinin etkin ve verimli olarak kullanılabilmesi amacıyla izlenecek yolların saptanması üzerine yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Bu bakımdan strateji kavramı öncelikle bir askerî kavram olarak doğmuş, sonraları ekonomi, yönetim gibi konuların da gitgide karmaşık bir hale gelmesi sonucunda, bu tür konuların yönetimin de de tıpkı askerî yönetimlerde olduğu tarzda kararlar alınması gereği ortaya çıkınca sosyal bilimlerde de adı geçen bir kavram haline gelmiştir.

Yönetimsel anlamda bakıldığında strateji, sosyal bilimlerde 20. yüzyılın ilk yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemde strateji kavramına ekonomik yönden bakılmıştır. Hem iktisatçı hem de matematikçi olan iki bilim adamı V.Neumann ve O.Morgenstein stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almış ve rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını açıklamaya çalışmışlardır. Burada kararların tam belirlilik ortamında alındığı varsayılmıştır. Ekonomik ve sosyal olaylarda kararların tam belirlilik ortamında alınması söz konusu olmasa da bu oyun teorisi, sosyal bilimlerde strateji kavramının yer alması ve temel oluşturması açısından önemli bir katkı sağlamıştır.

Strateji kavramı, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren işletme yönetiminde de kullanılmaya başlanmıştır. Strateji belirleme ya da strateji seçimi işletmenin, rekabet

¹ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.bs., İstanbul, Beta Yayınevi, 1998, s.16

üstünlüğü elde etmek için, kendisini etkileyen ve sınırlar koyan iç ve dış çevresindeki faktörlerin etkisini de göz önünde bulundurarak, iç kaynaklarını ve dış çevreyle ilişkilerini düzenlemesi anlamını taşımaktadır.

İşletmenin iç ve dış çevresindeki faktörler ve bunların işletmeyi etkileme düzeyleri işletmeden işletmeye hatta aynı işletme içersinide bile durumdan duruma değişiklik gösterebildiği için genel kabul görmüş bir yönetsel strateji tanımı bulunmamaktadır. Kimi bilim adamları; işletme içi yapıya ağırlık verirken, kimi pazara ve rekabet yapısına, kimi de işletme ile dış çevresi arasındaki ilişkilere ağırlık veren yaklaşımları savunmaktadırlar. Bu yaklaşımlar incelendiğinde yönetsel stratejinin beş kategoride ele alındığı söylenebilir. Bu beş kategori stratejiyi; amaçlara ulaşmak için yapılacak faaliyetleri belirleyen bir plan, rakibi ya da dış çevre koşullarından kaynaklanan olumsuzlukları bertaraf etmek için uygulanan bir taktikler bütünü, amaca ulaşmak için birbirini takip eden faaliyetlerden oluşan bir model, işletmenin dış çevresini ve işletmenin bu çevre içerisindeki yerini belirleyen bir konum veya işletmenin iç dinamiklerine ve dış çevresindeki konumuna bir bakış açısı olarak ele almaktadır.²

Stratejinin işletmelere sağlayacağı pek çok fayda vardır. Bunlardan birincisi ve belki de en önemli olanı, işletmenin öncelikle hayatta kalmasını sağlayıp, uzun vadeli varlığını sürdürmesine imkan tanımasıdır. İşletmelerin yaşamlarını devam ettirebilme, diğer bir deyişle yaşama ve gelişme gücüne sahip olmaları, ancak içinde faaliyette bulundukları doğal, ekonomik, sosyal, kültürel, hukukî ve teknolojik çevreye uymaları ile mümkündür.³ Hatta işletmeler yapılarını dış çevre koşullarına göre değiştirmek durumunda dahi kalabileceklerdir.⁴ Dış çevresindeki değişimlere uyum sağlayabilen bir işletme, bu değişim sonucu ortaya çıkan yeni durumda faaliyetlerine devam edebilecektir. Bunun da ötesinde, işletmeler için bu denli önemli olan dış çevreyi etkileyecek, yukarıda bahsi geçen değişimleri yapan işletmelerin de pazarda lider olacakları da açıktır. Bu bakımdan öncelikle varolmanın, sonra da pazarda söz sahibi olmanın birinci kuralı olan dış çevredeki değişime uyum için

² A.e., s.18

³ Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 3.bs., İstanbul, Şahinkaya Matbaacılık, 1997, s.130

⁴ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 3.bs., İstanbul, Beta Yayınevi, 1996, ss.64-65

işletmenin öncelikle dış çevredeki değişimin farkına varması gerekmektedir. Stratejik yönetim de bunu sağlayacak bir unsur olarak bu noktada devreye girmektedir.

İşletmelerin dış çevreden haberdar olmasının faydalarından biri de işletmenin o an çevresini saran unsurlardaki fırsatları görebilmesidir. Şu anki durum da geleceğe dair veriler içerdiğinden, stratejik yönetim bakış açısıyla dış çevresini değerlendiren bir işletme, gelecekte olabilecek gelişmeler için de bir öngörü yapma şansına sahip olur. Böylelikle işletme bir bilinmezliğe doğru gitmek yerine gelecek için beklentilerini oluşturur ve alınması gereken önlemleri ya da yapılması gereken girişimleri uygulamaya koyar. Strateji bu yönüyle bakıldığında işletmelere gelecek için bir yol göstericidir.

Stratejiye sahip olmanın avantajları yalnızca işletmenin dış çevresine yönelik değildir. İşletmenin iç çevresinde olan bitenden haberdar olmak ve ortaya çıkan gelişmelerle ilgili olarak yapılması gerekenlere ilişkin kararlar vermek bu sayede kolaylık ve doğrulukla mümkün olur. İşletmenin bir stratejiye sahip olması işletmenin diğer bölümlerinin de ana stratejiye uyumlu hareket etmesi, öncelikle işletmede bir amaç birliği sağlanmasına imkan tanıyacaktır. Ayrıca koordinasyon kolaylaşacak ve işletmenin birbirlerinin birbirinden farklı amaçlar peşinde koşması ve asıl işletme amacının haricinde sonuçlar doğuracak faaliyetlere girişmesi önlenebilecektir. Belirli bir plan dahilinde ortaya konan, yapılması düşünülen faaliyetler işletme unsurlarının amaca yönlendirilmesinde kolaylık sağlayacaktır.

1.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, yukarıda bahsedildiği üzere dış çevreden bağımsız olamayacağı açık olan işletmelerin çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi, işletmenin amaçları ve bu amaçlara ulaşmada izlenecek yolların belirlenmesi ve bu faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli unsurların organize bir şekilde bir araya getirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarına ulaşması için yapacağı faaliyetlerin planlanması için; gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için

işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını, sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar.⁵

1.3. Stratejik Yönetim Süreci

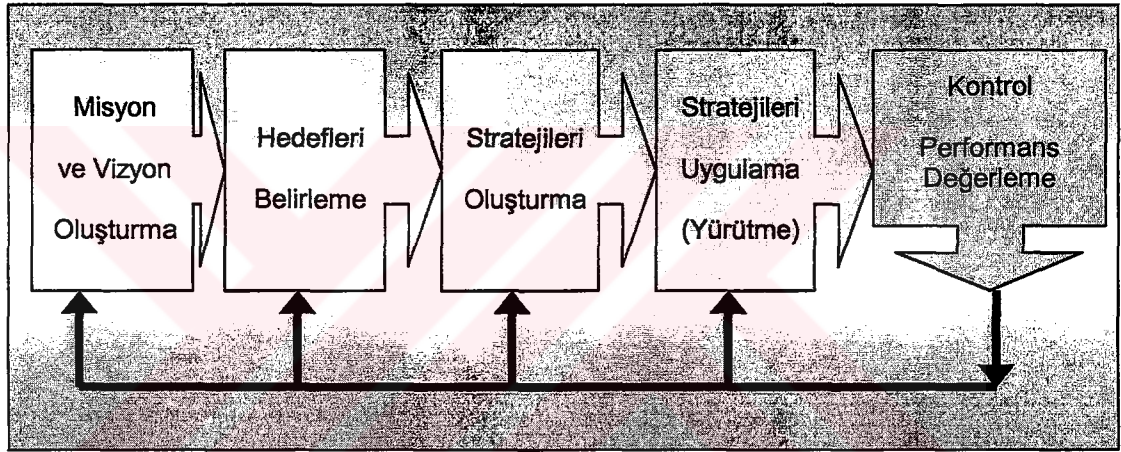
Stratejik yönetim; işletmelerin amaçlarına ulaşmaları doğrultusunda izlemeleri gereken stratejileri belirleyen, belirlenen stratejileri uygulamaya geçiren ve uygulamaları kontrol eden dinamik bir süreçtir. Bu süreç çeşitli modellerle ele alınmış ve çeşitli bakış açılarından incelenmiştir. Stratejik yönetim sürecinin evreleri hakkında farklı farklı görüşler olsa da bu görüşlerin büyük çoğunluğu belirli birçok ortak unsur üzerinde anlaşmaya varmışlar, sadece süreç içinde öncelik sırasında ya da bakış açılarından kaynaklanan özel unsurlarda birbirlerinden farklılık göstermişlerdir. Stratejik yönetim süreci konusunda öne sürülen çeşitli görüşlerin farklı başlangıç noktaları vardır. Ancak stratejik yönetim de yönetimin kapsamına girdiğine göre; yönetimin fonksiyonları olan planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol safhaları genel olarak bu sürecin içinde yer almaktadır.

Stratejik yönetimde amaç; işletmenin olmak istediği yeri belirlemek, olmak istediği yere ulaşmak için yapılacakların genel çerçevesini çizen stratejileri belirlemek, bu stratejilerin uygulanması için planlar yapmak, yapılan planların hayat geçirilmesi için gereken önlemleri almak ve planlanan/hedeflenen noktaya ne denli ulaşıldığını ya da planlanan/hedeflenen noktaya ulaşma yolunda ne denli mesafe katedildiğini kontrol etmektir.

Stratejik yönetim sürecinin aşamaları uzmanlarca farklı şekillerde ifade edilmektedir. Aşamaların sırası ya da detayları farklılık gösterse de bütün yaklaşımlar büyük ölçüde birbirleriyle benzerlik göstermektedirler. Süreci oluşturan unsurlar da genel olarak birbirleriyle aynıdır. Tezin bundan sonraki bölümünde genel yaklaşımların ortak paydası sayılabilecek Thompson ve Strickland'ın yaklaşımına göre stratejik yönetim sürecini aşamaları üzerinde durulacak, stratejik yönetim modeli bu yaklaşım çerçevesinde ele alınacaktır.

⁵ Dinçer, A.e., s.35

Stratejik yönetim süreci; işletme için vizyon, misyon ve amaçların oluşturulmasıyla başlar, işletmenin dış ve iç çevresini tanımasına yönelik stratejik bir dizi analizin yapılmasıyla devam eder, yapılan analiz sonucunda elde edilen verilerin ışığında oluşturulan stratejilerin ardından uygulama evresine geçilir. Uygulamanın sonrasında da uygulamaların amaçlara ulaşma yolunda ne denli başarılı olduğunu değerlemeye yarayan kontrol evresi ile son bulur. Kontrol sonucunda saptanan eksiklere göre gerekli yerlere geri bildirim yapılarak bu süreçte saptanan hataların kaynaklandığı aşamalarda gerekli düzeltmelerin yapılması sağlanır. Stratejik yönetim süreci aşamalarının model olarak gösterimi ise Şekil-1'deki gibidir.⁶



Şekil 1: Stratejik Yönetim Sürecinin Aşamaları

Tezin bundan sonraki kısımlarında yukarıda gösterildiği üzere stratejik yönetim sürecini oluşturan unsurlar ele alınacaktır. Bu unsurların açıklanmasının ardından; misyon, vizyon ve hedefler belirlenirken göz önünde bulundurulması gerekenler, stratejilerin hangi düzeylerde ne şekilde oluşturulacağı, oluşturulan stratejilerin yürütülmesinde nelere dikkat edileceği ve kontrol safhalarının neler olduğu hakkında bilgiler verilecektir.

⁶ A.A.Thompson, A.J.Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12.bs, Yeni Delhi, Tata McGraw-Hill, 2001, s.7

1.3.1. Misyon ve Vizyon

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması vizyonun oluşturulmasıdır. Vizyon; en basit tanımıyla işletmenin olmak istediği, kendini görmek istediği yerdir. İşletmenin kendini görmek istediği yer ile ilgili saptamalar yapmadan önce işletmenin kendi durumunu belirlemesi gerekir. Bu da en kısa ve öz şekliyle kendine “Biz niçin varız?” sorusunu sormasıyla başlar. Bu sorunun cevabı işletmenin misyonudur. Bundan hareketle işletmenin misyonu için *işletmenin varoluş nedenidir* diyebiliriz. Misyon, işletmenin hangi ürün veya hizmet sektörünü seçtiği ya da hangi iş kolunda olduğunu, temel ürün veya hizmetlerin neler olacağını, tüketici ve pazar ihtiyaçlarını teknoloji gereksinimini veya bütün bunların birlikte ifadesini içerir.⁷

İşletme öncelikle kendini tanımlamalıdır yani misyonunu ortaya koymalıdır. İşletmeler genellikle kâr amaçlı kuruluşlar oldukları için işletmenin varoluş nedeni yani misyonu “kâr etmek” gibi düşünülebilir ancak bu ifade yanıltıcıdır. Kâr etmek ancak hedeflerden biri ya da işletmenin faaliyetlerinin bir sonucu olabilir. Misyon, daha geniş bir anlam içermelidir. Ayrıca misyon işletme için diğer işletmelerden ayırıcı bir özellik de taşımalıdır. Yani işletme için özel olmalıdır. İşletmenin yaptığı her faaliyeti anlatacak kadar uzun olmaması gerektiği gibi, hiçbir anlam çıkartılamayacak kadar da kısa olmamalıdır. İşletmenin ne için varolduğu, hangi tüketici grubunun hangi ihtiyacının, ne şekilde karşılanacağı gibi saptamaların misyonda yer alması yerinde olacaktır. Yalnızca işletmenin üreteceği ürün ya da hizmetin tanımlanması yeterli değildir. Çünkü ürün ya da hizmetlerin sunulacağı müşteriler olmadan yapılan üretimin anlamı yoktur. Bu durumda misyonda işletmenin bahsi geçen üretimi kimler için ve hangi değerleri gözeterek yapacak olması yer almalıdır.⁸

Misyon; işletmede karar veren kişilerin yaratıcılıklarını köreltecek, onların alacakları kararları kısıtlı bir perspektife sıkıştırarak denli dar olmamalıdır, aksine yeri geldiğinde çeşitli alternatif stratejilerin uygulanmasına imkan tanıyacak kadar geniş bir perspektif sağlamalıdır. Ayrıca işletmeden çeşitli beklentileri olan ve çok

⁷ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6.bs, İstanbul, Beta Yayınevi, 2002, s.13

⁸ A.A.Thompson, A.J.Strickland, **A.g.e.**, ss.33-34

değişik çevrelerde yer alan çıkar gruplarının beklentilerine cevap verecek şekilde olmalıdır. Yüksek değer yargılarından oluşmuş bir misyon, yöneticilerin çalışanlarını işletme amaçları doğrultusunda motive etmelerini kolaylaştıracaktır.⁹

İşletmenin bulunduğu yer saptandıktan sonra nereye gideceği belirlenebilir. Burada da karşımıza vizyon kavramı çıkar. Vizyon, yöneticinin kendine özgü, gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerle, alternatifler topluluğunun algılanması, değerlendirilmesi, tanımlanması, açıklanması ve paylaşılması ile ilgili süreç ve çabalardan oluşmaktadır.¹⁰ Vizyonun başarılı bir şekilde oluşturulabilmesi için işletme tepe yönetiminin işletmeyi, sektörü ve global trendleri iyi analiz etmesi gereklidir. Aksi takdirde işletmenin olmak istediği yer, aslında olamayacağı ya da ulaştığında ulaşmış olduğu noktadan hoşnut olmayacağı bir yer olarak saptanabilir. Bunun sonucunda da stratejik yönetim süreci daha ilk aşamasından yanlış temeller üzerine kurulmuş olacaktır. Aynı noktadan hareketle başarıyla oluşturulmuş bir misyon ve vizyon hem stratejik yönetimin başarı şansını arttıracak hem de işletmenin büyüme, ilerleme yönünde ufkunu açacaktır.

Vizyonun oluşmasında etkin olan yöneticilerin ileri görüşlülüğü, genelde makro çevre ve sektöre, özelde de işletmeye ilişkin konulara hakim olmalarına bağlıdır. Global trendlerden uzak kalmış bir yöneticinin, çağın gerisinde belirleyeceği vizyon daha başlangıç aşamasında işletmenin yanlış hedeflere yönelmesine neden olacaktır. Aynı şekilde içinde bulunduğu sektörün geleceğinden, fırsatların ve risklerinden, sorunlarından kopuk bir yönetici işletmesini gereken hedeflere yönlendiremeyecektir. Böyle bir durumda işletme, kendine vizyon olarak aslında çok küçük ve kolaylıkla ulaşılabilir bir hedef belirleyebilir hatta daha da kötüsü ulaşamayacak ya da sektörün gerçeklerinden uzak bir vizyona ulaşma yolunda boşuna çaba sarfetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilir. İyi tasarlanmış bir vizyon iki unsur içermelidir. Birinci olarak, işletmenin özünü yani işletmeyi işletme yapan değerleri korumalı, ikinci olarak da gelecek için teşvik etmelidir.¹¹

⁹ Sharon Kemp, Larry Dwyer, "Mission Statements of International Airlines: A content analysis", **Tourism Management**, Mayıs 2002, (Çevrimiçi) <http://www.sciencedirect.com>, 02 Haziran 2003

¹⁰ Eren, a.g.e., s.11

¹¹ James C. Collins, Jerry I. Porras, **Kalıcı Olmak: "Geleceğin güçlü kurumlarını yaratmak"**, Çev. Zuhâl Çivi, İstanbul, Sistem Yayıncılık, Şubat 1999, s.307

Vizyonun sadece iyi bir şekilde oluşturulmuş olması yeterli değildir. Vizyonun işletmenin her kademedeki çalışan tarafından benimsenmesi de gerekmektedir. Vizyonun her seviyede paylaşılmasının işletme açısından pek çok yararı vardır. Öncelikle çalışanlarda şirkete ait olma duygusu yaratır. Amaçların, günlük sorunlarla sınırlı kalmayıp daha geniş bir bakış açısı içermesini ve sürekliliğini sağlar. Belirli başarı ölçütleri içerdiği için lidere ve çalışanlara motivasyon, harekete geçme gücü verir. Yarattığı bakış açısıyla, kısa vadeli çıkarılara uygun gelmeyen ama uzun dönemde işletmenin amaçlarına ulaşması için önemli olan hareketlerin yapılmasını kolaylaştırır.¹² Bu nedenle vizyonun işletmenin her kademesindeki yönetici ve çalışan tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.

1.3.2. Hedef Belirleme

Misyon ve vizyon oluşturmaının ardından sıra hedeflerin saptanmasına gelir. Hedefler yönetimin spesifik olarak ulaşmak istedikleri noktaların belirlenmesi anlamına gelmektedir. Bu noktada, işletmenin amaçları doğrultusunda gerçekleştirmesi gerekenler belirlenecektir. Hedefi belirleyenler işletmenin tepe yönetimi olacağına göre, onların vizyona ulaşmak için belirlediği hedefler, onların bu vizyona ulaşmalarındaki istekliliğin de bir göstergesi olacaktır.

Hedeflerin taşınması gereken bazı özellikler vardır. Öncelikle belirlenen hedeflerin açık ve anlaşılır olması gerekmektedir. Çünkü belirlenecek stratejilerin rehberliğinde ulaşılması istenen nokta hedefler olacaktır. Tam olarak anlaşılmamış ya da yanlış anlaşılmuş hedefler için yapılan mücadele, hem bir çok kaynağın israfına hem de işletmenin vizyona ulaşma yolunda başarısızlığa uğramasına neden olacaktır. Hedeflerin, belirlenen vizyona paralel hedefler olmaları önemlidir. Çünkü vizyona paralel, onu gerçekleştirmeye yönelik olmayan hedefler sonucunda vizyon bir çift tatlı söz ya da hayal olacaktır.¹³ Hedeflerin taşınması gereken özelliklerden bir diğeri de belirlenen hedeflerin gerçekçi olmasıdır. Ulaşılamayacak denli zor hedefler kadar kolaylıkla ulaşılacak hedefler belirlemek de başarısızlığa sebep olabilir.

¹² Ebru Güzelcik, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, 1.bs., Kasım 1999, Sistem Yayıncılık, p.83

¹³ A.A.Thompson, A.J.Strickland a.g.e., s.42

Yalnızca uzun vadeli işletme amaçlarına yönelik hedefler belirlenmesi de yeterli değildir. Uzun vadeli hedefler vizyona ulaşmak için şarttır ancak işletmenin günlük faaliyetlerini sürdürmesi için kısa vadede ulaşması gereken hedefler de vardır. Bu tür hedefler de, işletme vizyonu ile çelişmeyecek şekilde, belirlenmelidir.

1.3.3. Stratejik Analiz

İşletmeler misyon, vizyon ve hedeflerini belirlediklerinde varmak istedikleri noktaları tespit etmiş olurlar. İşletmenin bugünkü halinden vizyona ulaşmaya kadar giden yolda yapacakları pek çok faaliyet olacaktır. Bu faaliyetlerin ne olduğunu belirmeden önce de işletmenin şu anki durumunun tespit edilmesi, makro göstergeler ve trendlerin analiz edilmesi, işletmenin içinde faaliyet göstereceği sektöre ilişkin analizlerin yapılması ve işletmenin etkilendiği iç ve dış çevre faktörlerinin irdelenmesi gerekmektedir.

İşletmenin stratejilerinin belirleneceği aşamanın bir öncesindeki stratejik analiz aşaması, hem işletmenin durumunun ortaya konması hem de işletmenin faaliyet göstereceği sahadaki koşulları oluşturan global ve sektörel veri ve trendlerin saptanması açısından oldukça önemlidir. Strateji bir analiz etme sanatı¹⁴ olduğuna göre, analiz evresi, stratejik yönetimin başarılı olmasında kritik bir belirleyicidir.

İşletmelerin dış çevredeki değişme ve gelişmelere, işletmeyi bazı faaliyetleri belirli şekillerde yapmaya mecbur bırakan baskı gruplarına ve makro trendlere uymasının bir zorunluluk olduğu açıktır. Daha önce de değinildiği üzere, dış çevreye uyum göstermeyen bir işletmenin varlığını uzun bir süre sürdürmesi söz konusu değildir. İşletme için dış çevreye uyum, iç ve dış uyumun birlikte gerçekleştirilmesine bağlıdır. İç uyum, işletmede yenilik yapmak ve gelişim sağlamak adına yöneticilerin iradesine bağlı olarak yapılan değişiklikleri ifade eder. Dış uyum ise, dış çevredeki değişimlerin sonucu olarak (savaş, doğal afet, ekonomik kriz v.b.) işletme yöneticilerinin yapmak zorunda oldukları değişimleri içermektedir.¹⁵ İç uyumda inisiyatif kullanarak işletmeyi ileri götürmek için bir değişim faaliyeti varken, dış uyumda varlığını koruyabilmek için zorunlu olarak dış çevreye uyum söz konusudur.

¹⁴ Eren, a.g.e., s.7

¹⁵ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, 6.bs., Ankara, Savaş Yayınları, Kasım 1992, s.111

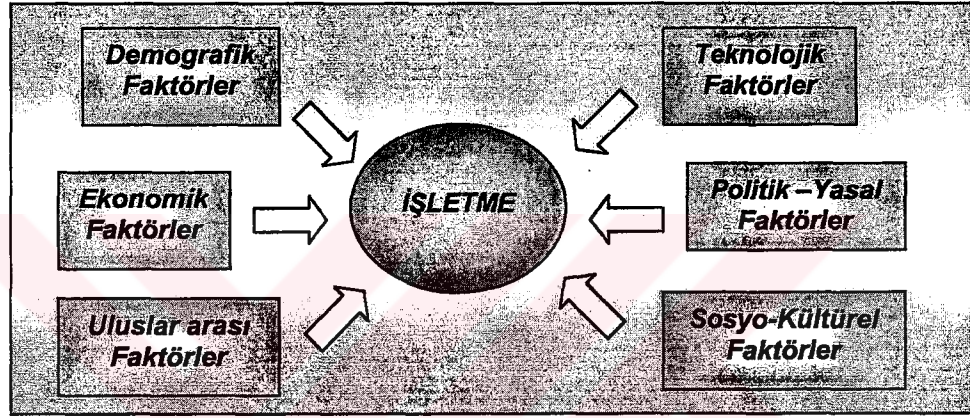
Stratejik analiz yaparken öncelikle çevre analizi yapılır. Çevre işletme ile ilgili her unsurun toplamından oluşur. İşletmenin bünyesinde ve dışında olan ve işletmeyi etkileyen her unsur işletme için bir çevre faktörüdür. Çevre analizi, dış çevre analizi ve iç çevre analizi olmak üzere iki alt başlık altında incelenebilir. Dış çevre analizi; makro çevre analizi, sektör, pazar ve rekabet analizlerinden, fırsat ve tehditlerden oluşur. İç çevre analizi de işletmenin kaynaklarının analizi, güçlü ve zayıf yönlerinin irdelenmesi faaliyetlerinden oluşur. Tezin bu kısmında, çevreyi yukarıda belirtildiği üzere dış ve iç çevre olarak ikiye ayırıp, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu dış çevre koşullarını sonrasında da işletme analizi de diyebileceğimiz işletme iç çevresini inceleyeceğiz.

1.3.3.1. Makro Çevre Analizi

İşletme, faaliyetlerini sürdürürken dış çevreden birtakım girdiler alır. Bu girdiler, işletmenin üretiminde kullanacağı hammadde ya da yarı mamuller, finansal kaynaklar, insan kaynakları ve bilgi kaynakları gibi kaynaklardır. Bu kaynakları işletmeye “makro çevre” adı verilen ve çeşitli unsurlardan oluşan işletmenin dış dünyası sağlar. Aynı şekilde işletme de ürettiği ürün ya da hizmeti satmak için müşterilere ihtiyaç duyar yani bir başka dış çevre unsuruna kendi çıktılarını aktarır. Burada görüldüğü üzere işletme birçok dış çevre unsuru tarafından çevrelenmiştir. İşletmenin bu unsurlardan bağımsız hareket etmesi, onları yok sayması düşünülemez. Çünkü bu unsurlar gerek arz boyutunda gerekse de talep boyutunda işletmeden çeşitli beklentilere sahiptirler. Bu beklentileri karşılamak yani dış çevre unsurlarının gerektirdiklerini yapmak da işletmenin varlığını sürdürme yolunda görevidir.

İşletme yönetimini bir oyuna benzetirsek, dış çevre faktörleri de bu oyunun kurallarını oluşturmaktadır. Dış çevre faktörleri, işletmenin faaliyet alanının, yapabilecekleri ve yapamayacaklarının çerçevesini çizer. İşletmede yapılacak bütün faaliyetler bu çerçeve kapsamında olmak zorundadır. İşletmede yapılacak faaliyetlerin neler olacağı da strateji oluşturma evresinde belirleneceğine göre strateji oluşturma evresinde gelindiğinde işletme yöneticilerinin elinde, onların hareket alanlarının sınırlarını belirleyecek bir çerçeve olmak durumundadır. Dış çevre analizi de bu çerçeveyi çizmeye yönelik bir faaliyettir.

İşletmenin dış çevresini oluşturan faktörler sayılmayacak denli çok sayıda ve çeşitlidir. Ancak konunun açıklanabilmesi için hemen hemen bütün işletmeler için geçerli olan bazı faktörleri belirli başlıklar altında gruplandırarak incelemek yerinde olacaktır. Buna göre işletmenin dış çevresini oluşturan faktörleri altı ana başlık altında gruplandırarak inceleyebiliriz. Bu gruplar yasal faktörler, ekonomik faktörler, doğal faktörler, teknolojik faktörler, politik faktörler ve sosyo-kültürel faktörlerdir. Şekil-2'de işletmeyi etkileyen dış çevre faktörleri gösterilmektedir.¹⁶



Şekil 2: İşletmeyi Etkileyen Dış Çevre Faktörleri

İşletmeyi etkileyen dış çevre faktörlerinin başında yasal faktörler gelmektedir. Yasal faktörler devlet ya da düzenleyici kuruluşlar (oda, birlik v.b.) tarafından belirlenen kanun, tüzük, yönetmelik gibi unsurlardan oluşan ve işletmenin uymakla yükümlü olduğu faktörlerdir. İşletme öncelikle yasal zorunluluklarını yerine getirmelidir. Yasal belirleyiciler işletmenin neleri yapıp neleri yapamayacağı hatta nelerin hangi yollar izlenerek yapılıp yapılmayacağını kesin ve net çizgilerle belirler. Bu çerçevenin dışında bir faaliyet yapılamayacağından işletme yönetiminin öncelikle yasal faktörleri iyi bilip, gereklerinin farkında olup stratejilerini ona göre oluşturması gerekmektedir.¹⁷

Yasal düzenlemelerin işletmelerin hareket sahasının sınırlarını belirlemeden başka bir önemi de hedefine ulaşma amacıyla strateji belirleme aşamasına gelen işletme yönetimine alternatifler sunacak, fırsatlar yaratacak boyutu olmasıdır. Şöyle

¹⁶ S.Kadri Mirze, *Introduction to Business*, İstanbul, Literatür Yayıncılık, Ekim 2002, s.48

¹⁷ Tosun, A.g.e., s.128

ki; devletin teşvik ya da organize sanayi bölgesi gibi uygulamaları, yerel yönetimlerin belirli bölgelerin gelişmesi için sağladığı bazı vergi istisnaları gibi fırsatlar yolunu çizme aşamasındaki işletme için ciddi ve cazip alternatifler sunacaktır.

İşletmeyi etkileyen bir başka faktör grubu ekonomik faktörlerden oluşmaktadır. Burada öncelikle ülke ekonomisinin seyri önemlidir. Enflasyon ve büyüme oranları, faiz oranları, döviz kurları, dış ticaret açığı ya da fazlası teknik birer belirleyicidir. Bunlara paralel olarak toplumun ekonominin gidişatından kaynaklanan tüketim – tasarruf tercihleri de işletmeleri etkilemektedir. Bir işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik koşullarından bağımsız olması söz konusu değildir. Bu nedenle ülkenin ekonomik yapısının ne olduğu (liberal, merkezî, karma) işletme yapısı ve stratejiler oluşturulurken, önemli birer belirleyici olacaktırlar.¹⁸

Bunların dışında doğal çevre faktörleri de işletme için önemli birer belirleyicidir. Fizikî çevre koşulları işletme için önemlidir. Hatta kimi işletmeler vardır ki fizikî çevredeki faktörlerden biri ya da birkaçı işletmenin faaliyetini sürdürmesinde vazgeçilmez önem taşıyabilir. Bu tür işletmeler için doğal çevre koşulları öncelikli bir belirleyicidir. Örneğin; ürettiği ürün gereği su kaynakların yakın olması gereken bir işletmeyi ele alalım. İşletme için bu denli kritik bir faktörde gelecekte olabilecek olası değişimler, yani o yöredeki su kaynağının kuruması yıkıcı etkiler yapabilir. Bu yüzden strateji oluşturma safhasında bu durum tespit edilmeli ve gerekiyorsa kuruluş yeri seçimi gözden geçirilmeli ya da alternatif kaynaklar yaratılmalıdır. Bunların yanında iklim koşullarındaki değişiklikler, çevre kirlenmesi ya da deprem, sel gibi doğal afetler de işletmeyi etkileyen doğal çevre koşullarını oluşturmaktadır.

İşletmeye olan etkisi gün geçtikçe artan faktörlerden biri de teknolojik çevre faktörleridir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı, yönetimdeki tekniklerin gün geçtikçe teknolojik destekle anlam kazandığı günümüz iş hayatında teknoloji seçimi başlı başına bir karar konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme stratejik planlarını yaparken teknoloji seçiminde pek çok unsuru göz önünde bulundurarak seçimlerini yapmalıdır. Öncelikle işletme en azından faaliyet konusunun gerektirdiği teknoloji düzeyinde bir teknolojiye sahip olmalıdır. Bu seviyenin altında bir teknoloji işletmenin

¹⁸ Ülgen, A.g.e., ss.132-133

işlerini yürütmesine engel olacaktır. Ondan sonra sektördeki rakiplerin teknolojileri hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Kimi zaman üretim konusu için fazla karmaşık ve gereksiz dahi olsa, yüksek teknoloji müşteriler için cazip olabilir. Böyle bir durumda bir işletmenin o son teknoloji gereksiz dahi olsa rakibinden geri kalma lüksü yoktur.

Sektörün teknolojik gelişim hızı da işletmenin uzağında duramayacağı bir ortam yaratmaktadır. Öyle sektörler vardır ki teknolojinin önemini kaybedip eski teknolojiye dönüşmesi haftalar hatta günler kadar kısa sürebilir. Böyle bir alanda faaliyet gösterecek bir işletmenin de stratejilerini bu durumun gereğine uygun olarak oluşturması gerekmektedir. Stratejiler oluşturulurken önemli teknolojik gelişmelerden haberdar olunmalı ve yeni teknolojilerin ortaya çıkaracağı fırsatlara da açık olunmalıdır.

İşletmenin dış çevresini oluşturan faktörlerden bir diğeri politik çevre faktörleridir. Siyasî ortamdaki belirsizlik işletmeleri çok yakından etkiler dolayısıyla da ilgilendirir. Belirsizlik strateji oluşturma açısından da riskleri yükseltici bir faktördür. Ayrıca dönem dönem gündeme gelen çeşitli yabancı ülkelerle ilişkiler, bu ilişkilerin ekonomik ortama etkisi, seçim dönemlerine ilişkin farklı politikalar, savaş ya da bölgesel kriz gibi konular işletmeler için politik dış çevreyi oluştururlar.

İşletmenin dış çevresinde yer alan bir başka baskı unsuru da sosyo-kültürel faktörler adıyla anılmaktadır. Nüfusun dağılımı, çalışan oranı, okur – yazar oranı gibi demografik faktörlerin yanısıra toplumun örf ve geleneklerini de bu başlık altında görmekteyiz. Bütün bu yukarıda sayılan unsurlar arasında belki de en kritik faktör budur. Çünkü sonuçta işletmenin, ürettiği ürün ya da hizmeti satmak için müşterilere, bu üretim faaliyetinde kaynak olarak kullanmak üzere de işçi ve personele ihtiyacı vardır.

Daha geniş bir bakış açısıyla, işletmenin topluma ihtiyacı vardır. İşletme, varlığını sürdürebilmesi için bu kadar kritik bir faktör olan toplumun değer yargılarının, geleneklerinin, işletmeden beklentilerinin ve önyargılarının farkında olmalı bunlara gereken hassasiyeti göstermelidir. Toplumun kültürel değerlerine saygılı olmalı, sosyal sorumluluk bilinci içinde topluma da birşeyler verebilmelidir.

Bunları yapmaya uygun stratejiler oluştururken de toplumun kültürünü oluşturan değerlerinin analizini hassas bir şekilde yapmalıdır.

Bütün bunların haricinde yukarıdaki faktörlerin analizi yapılırken her birinin uluslar arası boyutta da işletmeyi etkileyeceği de göz önüne alınmalıdır. Çünkü küreselleşmenin bir sonucu olarak dünya tek bir pazar haline gelmiş durumdadır. Bu nedenle bu faktörler yalnızca ülke ya da sektör boyutunda ele alınmamalı, küresel etkiler de göz önüne alınarak değerlendirilmelidir.¹⁹

1.3.3.2. Sektör ve Rekabet Analizi

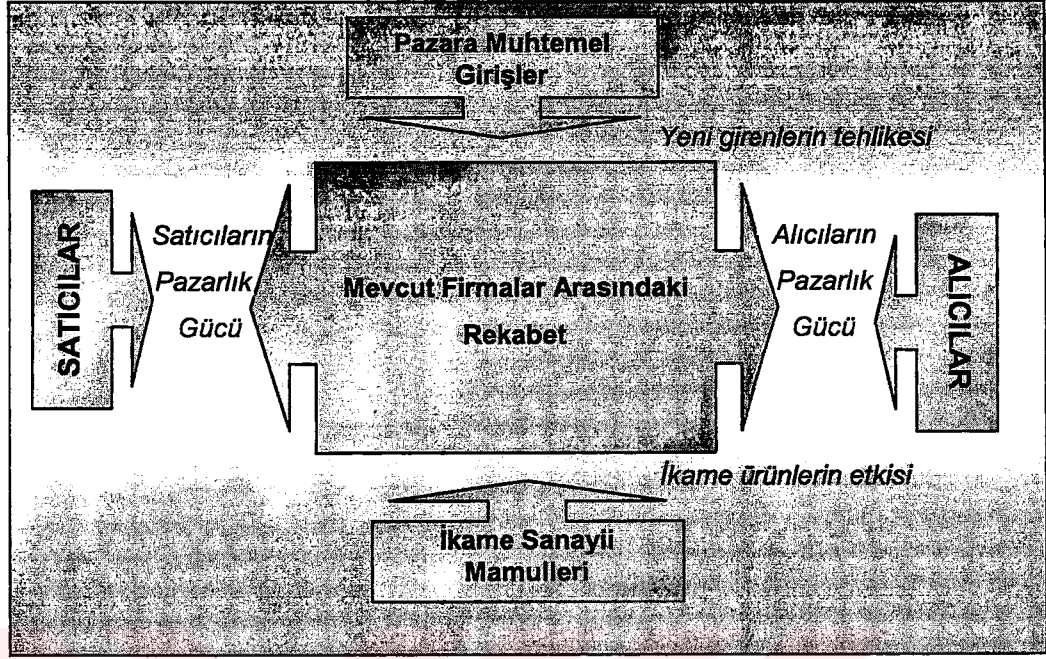
İşletmenin faaliyet gösterdiği ekonominin genel koşullarına değindikten sonra bu aşamada işletmenin daha yakın çevresine, yani işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün analizine sıra gelmektedir. Strateji oluşturmak için dış çevredeki faktörlerle birlikte sektördeki veriler de ele alınmalı ve böylelikle işletmenin hareket alanı detaylarıyla belirlenmelidir.

İşletmenin içinde bulunduğu sektör, işletmeye aynı, benzer ya da tamamlayıcı ürün ya da hizmetler üreten diğer işletmelerle birlikte oluşturduğu bir gruptan ibarettir. Bu gruptaki işletmeler birbirlerini yakından etkilemektedirler. Dış çevreyle kıyaslandığında sektörel çevre, rekabet gücü ve kârlılık konusunda işletme üzerinde daha büyük bir etkiye sahiptir. Michael Porter'a göre sektördeki rekabet yapısını oluşturan güçler Şekil 3'te gösterilmiştir.²⁰

Porter burada bir sektörün analizinin, yukarıda bahsi geçen değişkenleri inceleyerek yapılabileceğini göstermektedir. Bu analiz aynı zamanda bir sektöre girme kararının verilmesi bakımından da önemlidir. Bu açıdan işletme yöneticisinin bir sektördeki rekabet durumunu belirlemede kullanabileceği bir analiz türüdür. Bu analizde bahsi geçen değişkenlerin detaylarına inmek, böyle bir analiz sayesinde pazarın yapısının hangi yönlerden incelenebileceğine dair fikir verecektir.

¹⁹ Mirze,A.g.e., s.50

²⁰ M.Hitt,D.Ireland,R.Hoskisson, **Strategic Management:Competitiveness and Globalization**, West Publishing Company, 1995, s.48



Şekil 3:Porter'a göre rekabeti belirleyen 5 faktör

Satıcıların pazarlık gücünü belirleyici faktörlerin başında girdileri farklılaştırma gelmektedir. Girdileri farklılaştırma, işletmelerin rakiplerine karşı fark yaratmak için kendi ürün ya da hizmetlerinde fark yaratacak girdilere yönelmeleri anlamını taşımaktadır. Müşterilerine onların üretimlerini farklılaştıracak farklı girdileri sunabilen işletmelerin pazarlık gücü yüksek olacaktır. Bir diğer faktör işletmelerin tedarikçilerini kolaylıkla değiştirip değiştiremeyecekleridir. Eğer yüksek tazminat, ürünün ulaşma zamanı gibi faktörler bir satıcıyı vazgeçilmez kılıyorsa, o satıcının pazarlık gücü yüksek demektir. Satıcılardan kaynaklanan olumsuz durumlar karşısında devreye girebilecek ikame ürünler varsa, bu da satıcıların pazarlık gücünü olumsuz yönde etkiler. Satıcıların birbirleriyle ilişkileri de burada önem kazanmaktadır. Şöyle ki, eğer satıcılar birbirleriyle ittifak içindeyse bu onların pazarlık güçlerine olumlu yansıyacaktır aksi takdirde pazarlık güçleri zayıflayacaktır. Satın alınacak girdinin miktarı da satıcının pazarlık gücünü etkiler. Büyük miktarlardaki satın alımlara karşı, özellikle bir de pazarda arz fazlası söz konusu ise, satıcıların pazarlık gücü düşük olacaktır. Satıcıların ileri doğru dikey entegrasyonla müşterilerinin piyasasına girmeleri ile müşterilerin geriye doğru dikey entegrasyonla

satıcıların piyasasına girmeleri ihtimalleri her iki taraf arasındaki güç dengesini etkilemektedir.

Alıcıların rekabet gücünü belirleyen faktörlere bakacak olursak, ilk sırada alıcıların kendi aralarında anlaşarak pazarlık güçlerini arttırmaları yer almaktadır. Alınan ürün miktarı da pazarlık gücünü etkiler. Yüksek miktarda alımlarda işletmenin pazarlık gücü daha yüksek olacaktır. Ayrıca, alıcının firma değiştirmeden ne ölçüde etkileneceği (kalite, teslim zamanı v.b.) de pazarlık gücünü etkileyen bir faktördür. Alıcıların sektör hakkında ne derece bilgi sahibi oldukları da onların pazarlık gücünü etkileyen bir faktördür. Alıcılar sektör hakkında ne denli çok bilgi sahibi olurlarsa o denli yüksek bir pazarlık güçleri olacaktır. Alıcıların belirli markalara bağımlılığı da onların pazarlık gücünü zayıflatan bir faktördür. Alıcıların satışları teşvik çabalarına duyarlı olup olmamaları da onların pazarlık güçlerini belirleyen bir faktördür. Alıcıların pazarlık güçlerini yükselten (ya da olmaması durumunda zayıflatan) bir diğer faktör de alıcıların geriye doğru dikey entegrasyon yeteneğinin derecesidir. Eğer bu yetenek yüksekse, satıcılar alıcıdan çekinecek ve alıcının pazarlık gücü yükselecektir.²¹

Sektördeki pazar koşullarını etkileyen faktörlerden biri de ikame ürün tehlikesidir. İkame ürünler müşteri açısından fiyat olarak daha uygun ise bu sektör için ciddi bir tehlike kaynağı oluşturmaktadır. İkame ürünlere geçişteki maliyet, teslim zamanı gibi faktörler de ikame ürünlerin lehineyse bu da sektör için ciddi bir sorundur. Bütün bunların yanında alıcıların ikame ürünlere bakış açısı da ikame ürünlerin umduğu talep düzeyini bulup bulmaması açısından önemlidir. Eğer alıcılar da ikame ürünlere sıcak bakıyorsa bu noktada sektör için tehlike var demektir.

Sektöre yeni giriş yapan firmaların yarattığı tehlikeler ve karşılaştıkları giriş engelleri de sektördeki rekabet koşullarını etkileyen bir başka faktördür. Öncelikle ölçek ekonomisi sektöre yeni giriş yapacak firmalar için önemli bir karar faktörüdür. Eğer birim maliyetleri minimize etmek için yüksek üretim miktarları gerekiyorsa bu yeni giriş yapacak firma için olumsuzluk oluştururken, yüksek üretim miktarına gerek olmaması da halen sektörde faaliyet gösteren firmalar açısından tehdit oluşturacaktır. Sektördeki firmaların ayrıcalıklı ürün üretme yetenekleri de önemli bir

²¹ Eren, a.g.e., ss.153-155

faktördür. Eğer bu yetenek yüksekse, firmalar çok da farklılık yaratmış bir şekilde halen sektörde faaliyet göstermekte olan firmaların karşısına çıkamayacaklardır. Tersine durum ise, pazara yeni giriş yapacak firmalar için büyük avantajdır. Sektörde öne çıkan, tüketicilerin bağlılığı yüksek olan markalar varsa bu da sektöre yeni giriş yapacak firmaların aşmaları gereken bir sorun olarak karşılarında durmaktadır. Dağıtım kanallarına girişlerin kolay ya da zor olması, ürün değiştirme maliyetlerinin düşük ya da yüksek olması, sektöre yatırım için gereken sermayenin yüksek ya da düşük olması da birer belirleyici faktördür.²²

Bunların yanında sektördeki işletmeler arasındaki rekabetin düzeyinin ne olduğu da önemlidir. Sektör büyüyen bir sektör ise, yeni oluşmakta olan bir sektör ise sektördeki firmalar henüz birbirleriyle yıkıcı bir rekabete girmemişlerdir. Sektördeki firma sayısının az ya da çok olması, ürünlerin birbirine benzer ya da farklılaşmış olması, rakiplerarası ittifakların olup olmaması, pazardan çıkış engelleri, markalara bağımlılığın az ya da çok olması da sektördeki işletmeler arasındaki rekabetin düzeyini etkileyen faktörler arasındadır.

Bir sektörde rekabet eden işletmelerin stratejileri birçok yönden farklılık gösterebilir, o nedenle rekabetin çeşitli boyutlarını da incelemek gerekmektedir.²³ Rekabet, üzerinde uzmanlaşılan temel yetenekler üzerinde olabileceği gibi, dağıtım kanallarının ne denli etkin kullanıldığı da rekabet koşullarını belirleyebilir. Ürün ya da hizmetin kalitesi ile işletmenin teknolojiye rakiplere göre konumu da rekabeti belirleyici birer faktördür. Ayrıca, düşük üretim maliyetlerine sahip olmak ya da devletle iyi ilişkiler içerisinde bulunmak da bir işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırabilecek faktörler oldukları için, stratejik analizde gözönünde bulundurulması gereken faktörler içerisinde yer almaktadırlar.

Stratejik analizin ikinci aşaması olan sektör analizinin tamamlanmasıyla birlikte işletme, dış çevresindeki sınırlamalar ile ilgili bütün bilgileri sağlamış olacaktır. Böylece, işletmenin gerek makro boyutta gerekse de sektörel boyutta çevresel sınırlamaları tespit edilmiş olacak, ve işletmenin ortaya koyacağı oyunun

²² M.Hitt,D.Ireland,R.Hoskisson, **A.g.e.**, s.49-50

²³ Michael E.Porter, **Rekabet Stratejisi**, Çev.Gülen Ulubilgen, 1.bs.,Kasım 2000, Sistem Yayıncılık, ss.160-162

kuralları kesin hatlarla tanımlanmış olacaktır. Bundan sonra sıra stratejik analizin üçüncü aşaması olan işletme analizine gelecektir.

1.3.3.3. İşletme Analizi

Stratejik analizde, işletmenin dış çevresindeki sınırlayıcıları saptamanın ardından işletmenin iç çevresindeki yani bünyesindeki unsurların değerlendirilmesi yapılarak, işletmenin misyon, vizyon ve hedeflerini gerçekleştirmek için elinde bulunan kaynaklar saptanır. Misyon, vizyon ve hedefleri gerçekleştirecek olan işletmenin kendisidir ve öncelikle işletmenin mevcut yapısının, kaynaklarının bu unsurları gerçekleştirecek düzeyde olup olmadığı, yukarıda bahsedilen makro çevre ve sektörel çevre koşullarında varlığını sürdürebilecek düzeyde olup olmadığı incelenmelidir. Bu aşamada işletmenin güçlü olduğu yönler ile zayıf olduğu yönler tespit edilir. Burada amaç, zayıf yönleri bulup sorumlularını cezalandırmak amacıyla değil, bunların bilinerek hem uygun stratejilerin buna göre oluşturulması hem de bu zayıflığı düzeltici tedbirlerin alınmasını sağlamaktır.

İşletme analizi yaparken yüzeysel bir şekilde maliyet, hammadde gibi unsurları analiz etmek günümüz iş dünyasının gereklerine uymamaktadır. Günümüzde, her işletmenin kendisini diğer işletmelerden ayıran bir takım kaynakları, yetenekleri bulunmaktadır. Aynı yetenekler başka işletmelerde de bulunuyormuş gibi gibi gözükse de en azından farklı bir kombinasyonla bulunmaktadır. İşletmelerin bu temel yetenekleri, kendilerini diğer işletmelerden farklılaştırır, bir takım yönlerden diğerlerine nazaran daha iyi performans göstermelerine imkan tanır ve sonuç olarak da bu farklılığı rekabet avantajı olarak kullanmalarını sağlar.²⁴ İşletme analizinde amaç işletmenin böyle farklılıklarını ortaya çıkartıp stratejileri o yönde oluşturmaktır.

İşletme analizinde öncelikle işletmenin kaynaklarına bakılır. İşletme kaynaklarını maddî ve maddî olmayan olmak üzere iki tür kaynak oluşturur. Maddî kaynakların başında finansal kaynaklar gelmektedir. İşletmenin fon yaratma kapasitesi bu noktada sorgulanır. İşletmenin borçlanabilme düzeyi ve otofinansman

²⁴ M.Hitt,D.Ireland,R.Hoskisson, **A.g.e.**, s.69-70

düzeyi finansal kaynaklar konusunda bilgi verir. Eğer işletmenin borçlanabilme ve otofinansman düzeyi yüksekse bu işletme için güçlü bir yöndür.

Bir diğer maddî kaynak türü, işletmenin fiziksel kaynaklarıdır. Bunların başında işletmenin sahip olduğu binalar, fabrikalar gelmektedir. Bunların kapasitesinin yeterli olup olmadığı, kuruluş yerinin işletmeye avantaj kazandırıp kazandırmadığı, işletmenin zayıf ya da güçlü bir fiziksel kaynak kalemine sahip olduğunu ortaya koyar. Ayrıca işletme bünyesindeki ekipmanlar da bu fiziksel kaynaklara dahildir. Bunların yeniliği ya da eskiliği ya da üretim kapasiteleri yine işletme için durumlarına göre güçlü ya da zayıf bir yön anlamına gelmektedir.

İşletme kaynaklarının gün geçtikçe önem kazanan biri olan insan kaynakları da işletme için çok önemli bir güçlü ya da zayıf yön belirleyicisidir. Özellikle bu teze konu olan sektör hizmet sektörü olduğu için insan kaynağının önemi daha da bir öne çıkmaktadır. İşletme için güçlü yön sayılabilecek insan kaynağının öncelikle iyi eğitilmiş olması gerekmektedir. Bunun yanında, olayları kavrama ve yargılama yeteneği yüksek personel, işletmenin gücüne güç katacaktır. İnsan kaynağının tecrübeli olması da işletme için bir güçlü yön sayılabilir. Ayrıca, işletmeye bağlılığı yüksek, kendisini işe adanmış bir insan kaynağına sahip olmak da şüphesiz işletme için çok büyük bir güç unsuru olacaktır.

Organizasyon yapısı da işletme analizinde irdelenmesi gereken bir maddî kaynak unsurudur. İyi işleyen bir organizasyon yapısı, işletmede işlerin planlandığı gibi gitmesini sağlayacaktır. İşletmedeki raporlama sistemi, planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri işletmenin başarısı üzerinde etkilidir. Burada organizasyon yapısının beşerî boyutuna değinmekte de yarar vardır. İşletme analizinde maddî bir unsur olarak irdelenen işletmenin yapısal organizasyonudur oysa bu organizasyonel yapı içerisinde insan unsuru önemli bir yer tutmaktadır. İnsanların bu yapıya ne denli uydukları ve yapının gereklerini yerine getirdikleri, bu yapının maddî boyutunun yanısıra beşerî bir boyutunun olmasına sebep olmaktadır. Maddî boyutta organizasyon yapısı sorgulanırken, beşerî boyutta ise beşerî ilişkilerden kaynaklanan ve insanları kimi zaman organizasyonun yapısal sınırlarının dışına çıkmaya zorlayan bölümü sorgulanmaktadır. İnsan davranışlarını biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere iki başlık altında inceleyebileceğimize göre,

organizasyonda kimi zaman biçimsel davranışların önüne geçen biçimsel olmayan davranışların da bu aşamada göz önüne alınması gereklidir.²⁵

İşletmenin maddî olmayan kaynaklarına bakacak olursak bunların başında işletme bünyesinde bulunan patentler, telif hakları ve daha da önemlisi bunlara her an yenisini ekleyebilecek yenilikçi personel gelmektedir. Bu unsur ne denli çok ve güçlü olursa işletme için o kadar güçlü yargısına varılabilir. Aynı şekilde, araştırma – geliştirme faaliyetlerinin ne düzeyde olduğu da işletmenin gücünün bir göstergesi olabilir. Bir diğer maddî olmayan kaynak türü de işletmenin gücünün hatırı sayılır bir bölümünü oluşturan işletme itibarıdır. Bu itibar, işletmenin markasının ya da ürünlerinin algılanışıyla ilgilidir. Eğer işletmenin kendisinden ya da ürünlerinden söz edildiğinde bu ona artı değer kazandırıyorsa o işletme için itibar güçlü bir kaynaktır. İtibar, hem tedarikçiler hem de müşteriler yönünde olabilir. Bu itibarın yüksek olması için işletmenin gerek müşterileriyle gerekse de tedarikçileriyle iyi ilişkiler içinde olması gerekmektedir. Tedarikçilerine ödemeleri ve diğer taahhütlerini zamanında yerine getirmeli, müşterilerine de beklentilerine uygun koşullarda ürün ya da hizmet sunmalıdır.

İşletme analizinin ikinci aşaması işletmenin yeteneklerinin analiz edilmesidir. İşletmenin yetenekleri, işletmenin elindeki üretim faktörlerini insan unsuruyla yoğurarak ne şekilde amaçları ulaşmaya yönlendireceğidir. İşletmenin elindeki kaynakları, hedeflenen noktadaki ürün ya da hizmete ulaşmak için hangi etkinlik düzeyinde kullanacağı o işletmenin yeteneklerinin düzeyini belirler.²⁶ Burada kritik başarı faktörü işletmenin insan kaynaklarıdır. İşletme personelinin bilgi ve becerisi, işletme yeteneklerinin en önemli belirleyicisidir.

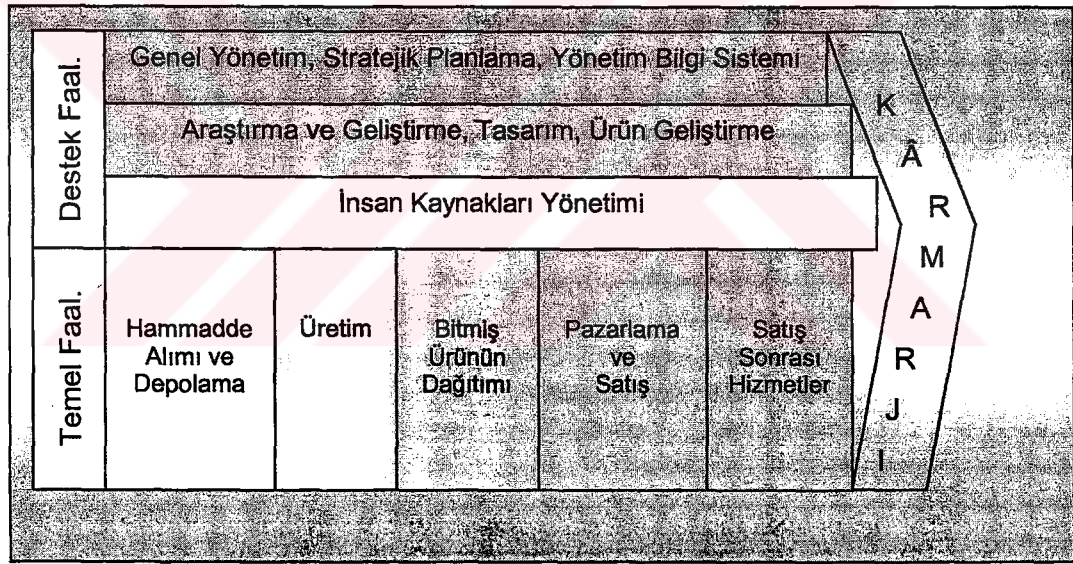
İşletme yetenekleri için, işletmelerin rakiplerine nazaran fark yaratmasını sağlayan temel yeteneğe giden yolda bir adım diyebiliriz. İşletmenin yetenekleri, işletmenin iyi yaptığı işler olarak belirginleşecek ve sonucunda işletmenin en iyi yaptığı iş olarak temel yeteneği ortaya çıkacaktır. Ortaya çıkan temel yetenek, işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, kolayca taklit edilemeyen ve pazarda rekabet üstünlüğü yaratacak faaliyet olacaktır. Diğer rakiplere nazaran işletme lehine fark

²⁵ Ülgen, A.g.e, s.102-105

²⁶ M.Hitt,D.Ireland,R.Hoskisson, A.g.e., s.79

yaratan bu temel yeteneğe farklılaştırıcı temel yetenek denmektedir.²⁷ İşletmenin stratejileri oluşturulurken de temel yetenek, oluşturulacak faaliyetler sisteminin en önemli yapı taşı olacaktır.

İşletme analizini oluşturan unsurlardan bir diğeri de *değer zinciri analizidir*. Değer zinciri analizi işletmenin temel amacının kâr elde etmek olduğu üzerine kurulmuş olan, bir analizdir. Buradaki değer, müşterilerin işletmenin ürün ya da hizmetlerine ödemeyi kabul ettikleri fiyat düzeyidir. Değer zinciri analiziyle, işletmenin iç çevresini oluşturan faktörler incelemeye alınır. Bu inceleme sonucunda işletmede yapılan faaliyetlerin ne ölçüde iyi yapıldığı anlaşılır. İşletmenin rekabet avantajı elde etmesi için yapması gereken, bu değer yaratan faaliyetlerden bir ya da birkaçında rakiplerine nazaran daha iyi performans göstermesidir. Şekil-4'te değer zincirini oluşturan faaliyetler gösterilmektedir.²⁸



Şekil 4: Değer Zinciri Faaliyetleri

Değer zincirini oluşturan temel faaliyetler; fiziksel olarak ürün ya da hizmetin oluşturulması, müşteriye ulaştırılması ve satış sonrası hizmetler v.b.dir. Bu faaliyetleri; üretimde kullanılacak hammaddenin alımı ve depolanması, hammaddenin işlemden geçirilip bitmiş halde getirilmesi, bitmiş ürünün satış merkezlerine dağıtımı, ürünle ilgili pazarlama ve satış faaliyetleri ve satış sonrasında

²⁷ A.A.Thompson, A.J.Strickland, **A.g.e.**, s.122

²⁸ Eren, **A.g.e.**, s.181-182

yapılacak hizmetler oluşturmaktadır. Destek faaliyetlerini ise temel faaliyetlerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi için yapılan faaliyetler olarak özetleyebiliriz. Bu faaliyetler de genel olarak yönetim, araştırma-geliştirme ve insan kaynakları yönetimi olarak sınıflandırılabilir.

İşletme analizinin son aşamasında ise, işletmenin fonksiyonel analizi yapılır. Fonksiyonel analiz, adından da anlaşılacağı üzere işletmenin fonksiyonlarının ve bu fonksiyonların başarısında etkili olan faktörlerin analiz edilmesidir. Başlıca incelenmesi gereken fonksiyonlar; temel işletme fonksiyonlarından olan pazarlama, üretim, finansman, insan kaynakları ile araştırma-geliştirme-dir. Çünkü bu fonksiyonlar işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesinde kilit konumdadır.

Pazarlama fonksiyonunu incelerken, işletmenin ürettiği ürün ya da hizmetin özellikleri, bu özelliklerin müşteriler üzerindeki etkileri, ürünün hayat eğrisindeki konumu, fiyatlandırmaya etki eden faktörler, ürünlerin hangi dağıtım kanalları kullanılarak tüketicilere ulaştırıldığı, mevcut dağıtım kanallarının nasıl daha etkin hale getirilebileceği, halkla ilişkiler faaliyetleri sayesinde tüketiciyle nasıl sürekli bir bağın kurulabileceği, satış örgütünün yapısı, yetkinliği ve bunların ne şekilde geliştirilebileceği ele alınmalıdır.²⁹

Üretim fonksiyonunu incelerken, tedarik şartları, hammadde ve malzemelerin işletmeye getirilme şartları, üretim süreçleri ve bu süreçlerin nasıl daha etkin kullanılabileceği, teknoloji seçimi ya da varolan teknolojiyi iyileştirilmesi için neler yapılabileceği, kalite yönetim politikaları, yatay ya da dikey entegrasyon imkanları, dış kaynaklardan yararlanma imkanları incelenmelidir.

Finansman fonksiyonu incelenirken, işletmenin sermaye yapısı, finansal oranlar, finansman yaratabilme kapasitesi, ödeme ve tahsilat planları, bütçeler, finansal tablolar ele alınmalıdır. Araştırma – geliştirme fonksiyonu ise, özellikle ürün üretimi yapan bir işletme için rekabet üstünlüğü yaratabilecek başlı başına bir fonksiyondur. Bu fonksiyon incelenirken bu bölüme ayrılan kaynak, bu kaynağın karşılığının alınıp alınamadığı, araştırma - geliştirme fonksiyonu ile üretim ve pazarlama arasındaki koordinasyon irdelenmelidir.

²⁹ Dinçer, A.g.e., s.127-128

İnsan kaynakları fonksiyonunda ise, işletme personelinin nicelik ve nitelik olarak analizi yapılmalı, işletmenin rekabet üstünlüğü için en önemli sermaye olarak görülen insan kaynağının bu görevi yerine getirip, getiremeyeceğinin tespiti, getiremeyecekse eksiklerin ne tür eğitim ve geliştirme programlarıyla kapatılabileceğinin analizi yapılmalıdır.

1.3.3.4. SWOT (FÜTZ) Analizi

SWOT analizi işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyup, işletmenin içinde bulunduğu çevre koşullarındaki fırsat ve tehditlerin belirlendiği bir analizdir. SWOT ifadesi ingilizce *strengths*(güçlü yönler), *weaknesses*(zayıf yönler), *opportunities*(fırsatlar) ve *threats*(üstünlükler) kelimelerinin baş harflerinden meydana gelmiştir. Aynı ifadenin Türkçe karşılığı olan FÜTZ ise, fırsatlar, üstünlükler, tehditler ve zayıflıklar kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır.

SWOT analizi sonucunda oluşturulan matris, işletmenin önündeki fırsatları, bu fırsatları başarıya dönüştürmek yolunda kullanılacak güçlü yönleri, işletmeyi bekleyen tehlikeleri ve tehlike yaratması muhtemel zayıflıkları bir arada ortaya koymaktadır. Bu nedenle gerek işletme içi gerekse de işletme dışı faktörlerin bir arada ortaya konulduğu SWOT analizinin sonuçları, stratejilerin oluşturulmasının öncesinde, stratejilerin oluşturulmasına önemli katkı ve kolaylık sağlayacaktır.

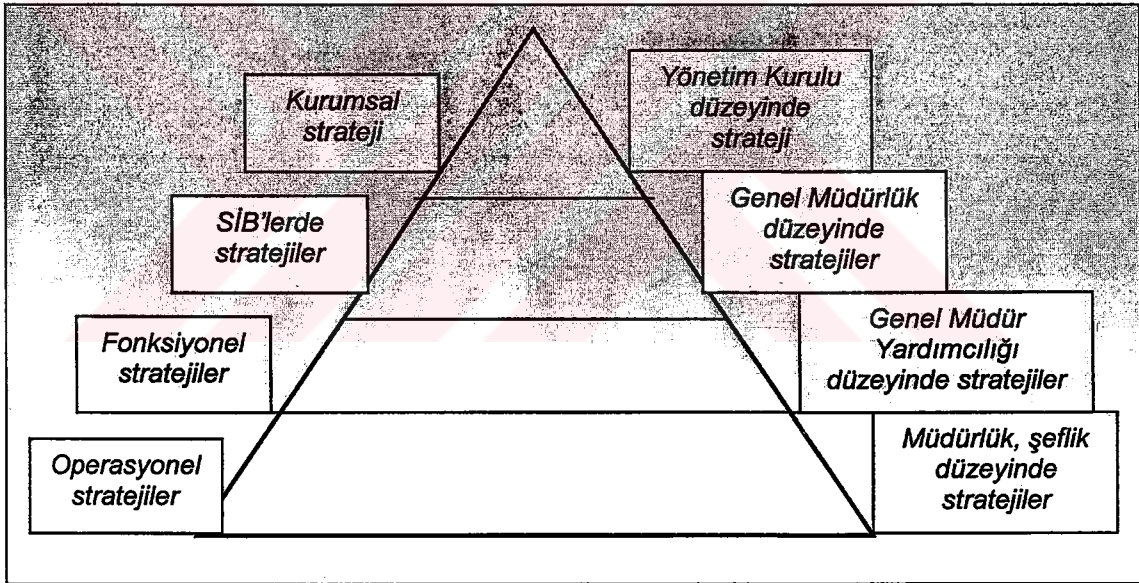
1.3.4. Strateji Oluşturma

Stratejik yönetimde hedeflerin belirlenmesinden sonraki aşamasında stratejik analiz yaparak, işletmenin dış çevresindeki sınırlayıcılar ile iç çevresindeki kaynakların, işletmenin güçlü ve zayıf yönleriyle dış çevresindeki fırsat ve tehditlerin incelenmekte olduğuna yukarıda değinilmiştir. Stratejik yönetimin bu analizle durumu tespit ettikten sonraki aşaması, hedeflere ulaşmak için izlenecek yolların yani stratejilerin oluşturulmasıdır.

Stratejiler, işletmenin misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek için izleyeceği ana yollar olacağından, oluşturulan stratejilerin sonuçlarının misyon ve vizyon

hedefleriyle örtüşmesi gerekmektedir. Ancak stratejiler oluşturulurken göz önüne alınması gereken bir husus vardır. O da stratejilerin sayısının çok fazla olmaması gerekliliğidir. Gereğinden fazla sayıda stratejiyi aynı anda uygulanmak üzere ortaya koymak işletmeyi olumsuz etkileyebilir. İşe yarayacak bir faaliyeti hemen yapmamaya karar vermek zor bir iştir ancak stratejiler önem sırasına konmalıdır. Şirketin kaldırabileceğinden daha fazla kaynak kullanım yükü getiren stratejilerin başarısızlığa yol açmaları muhtemeldir.³⁰ Stratejiler oluşturulurken, işletme analizinden hareketle işletmenin rekabet üstünlüğünün bulunduğu alanlar çevresinde yoğunlaşması yerinde olacaktır.

Strateji oluşturma aşamasında işletmelerde stratejiler çeşitli seviyelerde belirlenir. Bu stratejiler işletmenin ilgili bölümünün hiyerarşi piramidindeki konumuna göre farklılıklar gösterirler. Bünyesinde çeşitli sektörlerden birimler barındıran bir işletmenin çeşitli hiyerarşi kademelerindeki stratejiler Şekil-5'te gösterildiği gibidir.³¹



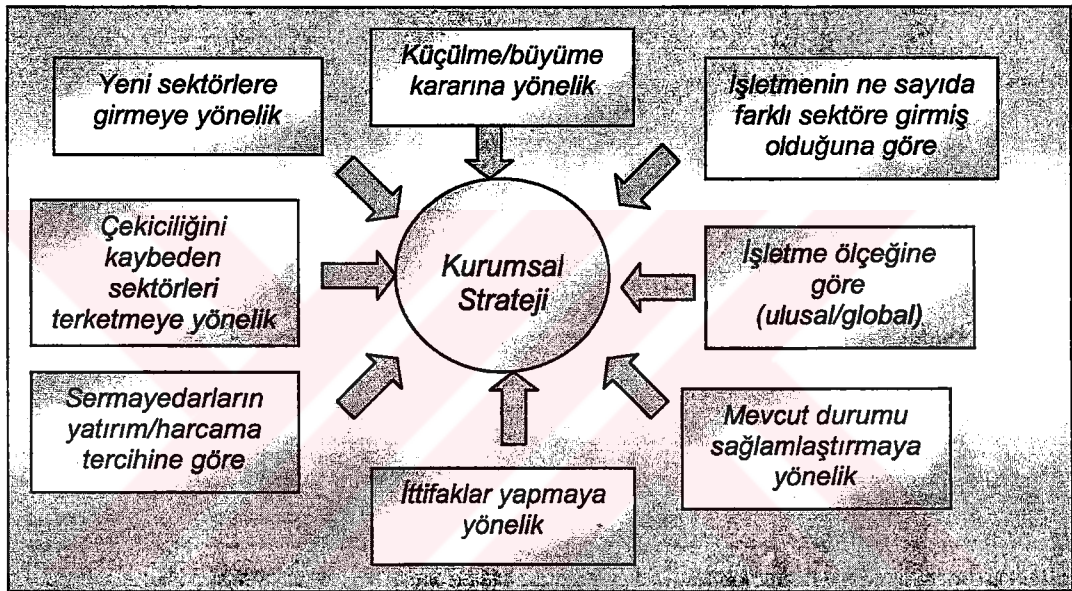
Şekil 5: Bünyesinde çeşitli sektörlerden birimler barındıran bir işletmenin çeşitli hiyerarşi kademelerindeki stratejiler

Kurumsal düzeyde belirlenen stratejiler o kurumun bütün birimlerini kapsayan, ufak detaylardan uzak ve işletmenin en üst düzey yöneticilerinin (Yönetim Kurulu, CEO v.b.) belirlemekle yükümlü olduğu stratejilerdir. Bu stratejiler belirlenirken işletmenin dış çevreden gelen çeşitli güç odaklarına, fırsat ve tehditlere

³⁰ Sarah Layton, Alfred Hurd, William Lipsey, **Rekabet Stratejinizi Nasıl Planlarsınız**, Çev.Günhan Günay, İstanbul, 1998, Rota Yayınları, s.79

³¹ A.A.Thompson, A.J.Strickland, **A.g.e.**, s.52

yönelik analizler yapması gerekmektedir. Kurumsal stratejiler, duruma göre çeşitli sektörlerdeki çeşitli iş gruplarına ilişkin faaliyetlerle ilgili kararlar içerebilecekleri için, tepe yöneticilerinin bu stratejileri oluştururken kurumun bütününü göz önüne almaları gerekmektedir. Bu aşamada tepe yöneticiler öncelikle işletmenin varolan konumunu korumak, sonra da daha iyiye götürmek için gerekli olan stratejileri belirlemek durumundadırlar. Bu stratejilerleri belirlerken yöneticilerin karşısına çeşitli karar konuları çıkmaktadır. Bu karar konularına göre ne yönde stratejiler oluşturulacağı belirlenir. Şekil-6'da işletmenin kurumsal stratejilerini oluştururken gözönüne alması gereken bazı karar konularına ilişkin örnekler yer almaktadır.³²



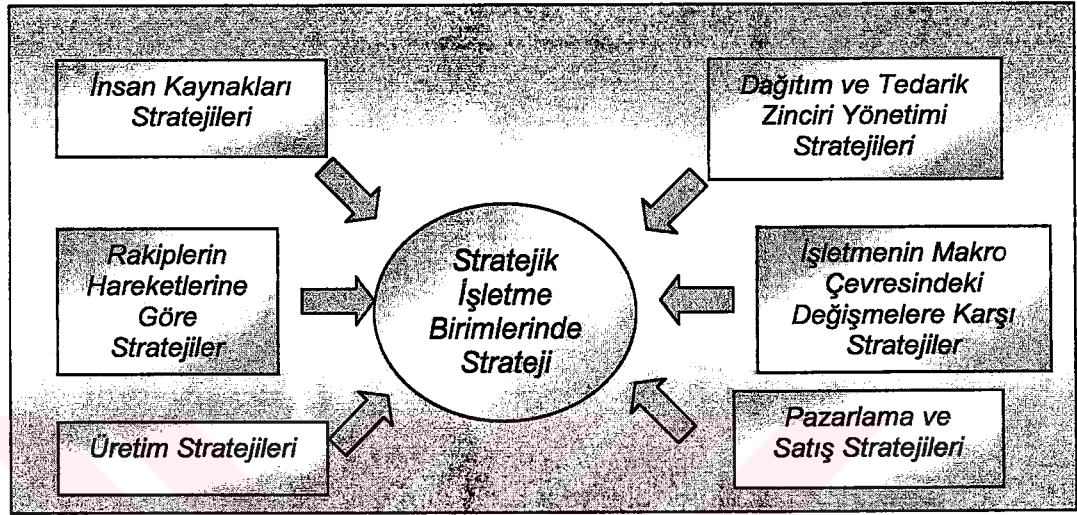
Şekil 6: Kurumsal Strateji Belirlemede Etkili Karar Konuları

Stratejik İşletme Birimleri (SİB) düzeyinde belirlenen stratejiler, genellikle bir holding bünyesindeki bir işletmenin ya da bir işletme bünyesindeki bir ürün grubunun yönetimi düzeyinde belirlenen türdeki stratejilerdir. Küçük ya da orta ölçekli işletmeler için kurumsal ve stratejik işletme birimleri düzeyindeki stratejiler bir başlık altında toplanarak işletme stratejileri olarak ele alınabilir. Bu düzeydeki stratejiler, işletmenin pazardaki konumunu uzun dönemde koruyacak ya da güçlendirecek faaliyetlerle ilgili olarak belirlenen stratejilerdir. Rakiplerin izlediği atak ya da durumlarını korumaya yönelik stratejiler, pazardaki ürünlerin durumu, ekonomik

³² A.A.Thompson, A.J.Strickland, A.g.e., s.53

koşullar, teknolojik gelişmeler, tüketici ihtiyaçlarındaki değişimler, demografik değişimler bu seviyede stratejiler belirlenirken ağırlıklı olarak ele alınır.

Stratejik işletme birimleri düzeyinde strateji belirlemenin karar konularına örnek olarak Şekil-7 gösterilebilir.



Şekil 7: SİB'ler düzeyinde strateji belirlemenin karar konuları

Fonksiyonel stratejiler, işletme fonksiyonları düzeyinde belirlenen stratejilerdir. Bu tür stratejiler, artık işletmenin hedefleri doğrultusunda yapacağı faaliyetlerle ilgili kararlardan oluşmaktadırlar. Karar konuları işletme bütünü kapsayacak boyuttan, işletmenin belirli fonksiyonunu detaylı olarak kapsayacak şekle dönüşmüştür. Bu aşamada, strateji oluştururken işletme fonksiyonlarının birbirleriyle koordineli çalışması önemlidir. Olası bir koordinasyonsuzluk halinde, işletmenin başarıya ulaşması zorlaşacak hatta tehlikeye girecektir.

Operasyonel stratejiler ise işletmenin günlük faaliyetlerinin meydana geldiği düzeyde belirlenir. Fonksiyonel stratejilerin detaylarını oluştururlar. Daha çok taktik kararlardan oluşmaktadırlar. Operasyonel stratejiler hiyerarşi piramidinin en altında yer alsalar da işletmede faaliyetlerin meydana geldiği bölümler ile ilgili stratejiler oldukları için hiyerarşinin kendilerinden daha üst noktalarındaki stratejilerin başarıya ulaşması için de kilit bir rol oynamaktadırlar.

Stratejilerin oluşturulması aşamasında göz ardı edilmemesi gereken bir konu da teknolojidir. Pek çok yönetici, teknoloji seçiminde yüzeysel davranarak bu seçime

yeterli önemi vermezler ve bunun sonucunda da bir takım sorunlar yaşarlar. İşin gereğinin yerine getirilmesi için gerekli olan teknolojinin saptanmasında hatalar olabileceği gibi, sürecin tamamına odaklanmak yerine yalnızca kullanılan ekipmanın teknolojiyle ilgilenmek de bu yönde yapılan bir hatadır.³³ Teknoloji, bir işin nasıl yapılacağı üzerinde etkili olduğuna göre, işletmenin amaçlarına ulaşması için hangi yolu izleyeceğinin belirlenmesi aşamasında da göz önünde bulundurulması gereklidir.

Stratejiler oluşturulurken dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise, stratejilerin birbirleriyle uyumlu olmasıdır. Ayrıca işletmede çeşitli düzeylerde belirlenen stratejilerin işletmenin üst düzey stratejileriyle uyuşması, onları destekler şekilde olması gerekmektedir.

Çeşitli düzeylerde ve işletme bütününde stratejilerin oluşturulmasının sonucunda işletmenin yolu çizilmiş olmaktadır. Şu halde işletme ne için varolduğunu bilen, nereye gideceğini saptamış, ulaşmak istediği noktaya ulaşmak için yolunu çizmiş ve bu yönde hedefler belirlemiş durumdadır. Stratejik yönetimin bundan sonraki aşaması, yapılan planları işler hale getirmek yani uygulamaya geçmektir.

1.4.5. Stratejilerin Uygulanması

Oluşturulan stratejilerin uygulanması aşamasına gelindiğinde, yöneticiler için yeni ve daha zorlu bir mücadele aşaması başlar. Bu aşamada yöneticilerden beklenen, çeşitli yöntemlerle işletmenin kaynak ve yeteneklerini uygun düzene sokarak, işletmeyi amacına ulaştırmak için oluşturulmuş stratejileri uygulamaya koymaktır.³⁴

Uygulama aşamasına geçildiğinde, yönetimin fonksiyonları olan yürütme ve koordinasyon safhalarına geçilmiş demektir. Bu aşamada, yürütmede kritik konumlarda bulunan kişilerin stratejileri uygulamak için gerekli taktik planları oluşturmaları, bu yolda gerekli prosedürleri titizlikle takip etmeleri gerekmektedir. Bir

³³ Robert, M. Price, "Technology and Strategic Advantage", **California Management Review**, C:XXXVIII, No.3, 1996, p.41

³⁴ Louis E.Boone, David L.Kurtz, **Contemporary Business**, 9.bs., The Dryden Press, t.y., s.238

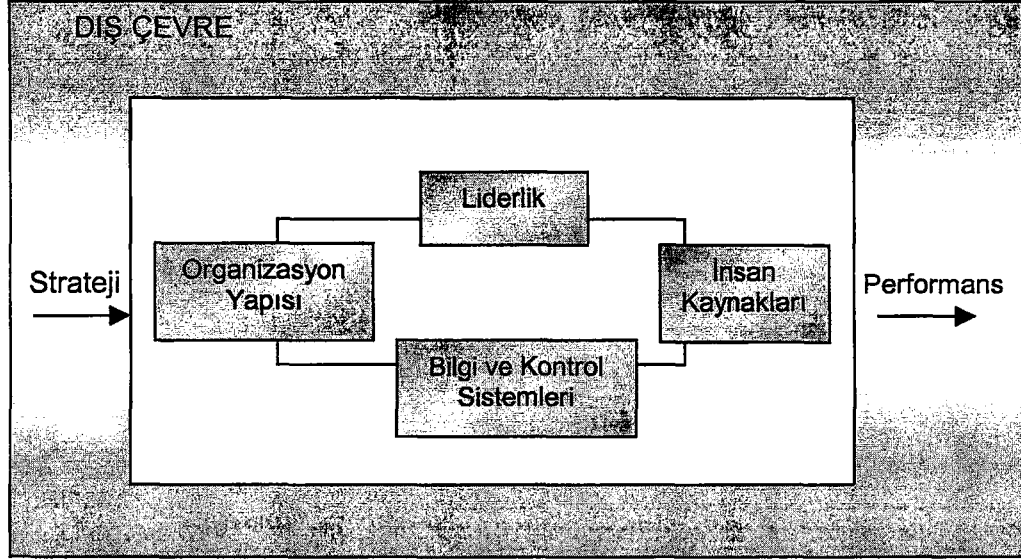
strateji ne kadar bir yaratıcılığın eseri ya da iyi oluşturulmuş olursa olsun, uygulama safhasında başarısız olursa sonuç olumsuzdur. Bu nedenle yönetimin, hedeflere ulaşmak için verilen çabaları teşvik etmesi ve çalışanları işletmenin amaçlarına ve bu amaçlara ulaşmasını sağlayacak hedeflere inançla bağlayacak adımları atması gerekmektedir. Burada devreye liderlik girmektedir. Personeli ortak amaca inandırma, motive etme, kurumsal değerler ve kurumsal kültürde değişimler yapma, liderliği oluşturan başlıca unsurlardır. Bu noktada yöneticilerin personelle kurduğu iletişim önem kazanmaktadır. Yönetici muhtemel değişimleri inandırıcı bir şekilde personeline aktarabilmelidir. Bu, stratejilerin uygulanmasında temel rolü oynayan kişilerin değişime inanmasını, sahiplenmesini sağlayacaktır.

Stratejilerin uygulanmasında kritik faaliyet iletişim olduğu için bilgiyi yöneten sistemler burada önem kazanmaktadır. Organizasyonun her kademesindeki çalışanın kademesinin gerektirdiği kadar bilgiye kolaylıkla ulaşabilir olması gerekmektedir. Ayrıca, yönetimle personel arasındaki bilgi alışverişi ne denli iyi kurulursa personelin stratejik uygulamalar hakkındaki bilgisi o denli artacak bu da onların bu uygulamaları benimsemesi sonucunu doğuracaktır. Bu nedenle stratejilerin uygulanmasında başarılı olmak için iyi bir iletişim sistemi olması gereklidir.

İşletmenin yapısal organizasyonu da stratejinin uygulanması aşamasında önemlidir. Organizasyon yapısında yetki ve sorumlulukların ne şekilde olduğu, organizasyondaki biçimsel ve biçimsel olmayan grupların etkinliği, yapının ne denli merkezîyetçi ya da merkezkaç olduğu, stratejilerin uygulamaya geçirilmesinde alınacak kararlara önemli ölçüde etkide bulunacaktır.

Bunların yanında, işletmede en önemli sermaye olduğu sürekli vurgulanan insan kaynakları ile ilgili politikalar da stratejinin uygulanmasında etkili olacaktır. Sonuçta işi yapacak olan insan unsurudur ve insan unsuru ile ilgili politikalar uygulamaya birebir yansıyacaktır. İnsan kaynakları temin ve seçim politikaları, insan kaynağına yatırım olarak adlandırılabilir eğitimler, kariyer geliştirme politikaları ile ödül ve terfiler vasıtasıyla insan kaynakları unsuru stratejinin uygulama sürecine

içine dahil edilir. Şekil-8'de stratejinin uygulanmasında etkili faktörler gösterilmektedir.³⁵



Şekil 8: Stratejilerin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörler

Stratejilerin uygulanması safhasının önem kazanmasının bir nedeni de, gelecek için yapılan planlama ile gerçekleşen koşullar arasındaki uyumsuzluktur. Gelecek konusunda öngöründe bulunulurken ideal koşullar göz önüne alınır. On ya da yirmi yıl sonra işletme ne durumda olacak, rakipler ne durumda olacak, kaç yeni işletme rakip işletme olarak pazara girecek, onların seyri nasıl olacak gibi sorulara verilen cevaplar hep ideal durumda gerçekleşmesi düşünülen koşulları tanımlar. Oysa ki ideal durum ile gerçekleşen durum arasında farklar olacaktır. Bu durumda, ideal durum için tasarlananların yürürlüğe konmasında bazı sorunlar olacak hatta yürürlüğe konmamaları gerekebilecektir. Böyle bir durumda yönetim devreye girer ve koordinasyon mekanizmasını işleterek, ideal durum için belirlenen faaliyetleri gerçekleşen durum sonucunda olması gerektiği şekilde yeniden düzenleyerek uygulamaya geçirir.³⁶

Stratejilerin uygulanmasında yönetime düşen bir diğer görev ise çalışanların stratejilere inanmasını, onlara bağlı olmasını sağlamaktır. Böylelikle çalışanlar

³⁵ Richard L. Daft, **Management**, 4.bs., The Dryden Press, 1997, s.266

³⁶ Paul Raimond, "Two Styles of Foresight: Are we predicting the future or inventing it?" **International Journal of Strategic Management: Long Range Planning**, C:XXIX, No.2, Nisan 1996, Exeter, Elsevier Science Ltd., p.212

görevlerine daha kolay motive olabileceklerdir. Ancak çalışanların stratejiye bağlı olmasının bazı ön koşulları vardır.³⁷ Bu koşulların olmaması durumunda gerçek bir bağlılıktan söz edilmesi güçtür. Öncelikle çalışanların stratejik bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Stratejiler açık ve net anlaşılır olmalıdır ki çalışanlar tarafından kolaylıkla anlaşılabilirsin. Çünkü stratejilerin çalışanlar tarafından anlaşılması da stratejiye bağlılığın bir ön koşuludur.

Bütün bunların yanında, stratejiler organizasyon yapısının etrafına örülmeli yani organizasyon yapısına uygun olarak ve o yapıyı destekler şekilde oluşturulmalıdır. Organizasyon yapısına uyumlu stratejiler hem daha kolay benimsenir hem de daha başarıya ulaşma ihtimali yüksek stratejilerdir. Stratejilerin benimsenmesinin bir başka ön koşulu ise stratejilerin bireysel faaliyetlere yansımalarıdır. Özellikle kritik faaliyetlerde stratejilerin izleri açıkça göze çarpmalıdır. Bütün bunları uygulamaya geçirebilmek ve desteklemek için de öncelikle yönetimin stratejileri benimsemesi ve uygulanmasında samimi çaba sarfetmesi gerekmektedir.

1.4.6. Stratejik Kontrol

Bütün yönetim süreçlerinde olduğu gibi uygulamanın sonrasında sıra yapılan işlerin denetlenmesine, hedeflere ne denli ulaşıp ulaşılmadığının tespitine gelmektedir. Bu tespit kontrol aşaması ile gerçekleştirilir. Kontrol, planlanan durum ile gerçekleşen durum arasındaki farkın tespit edilmesi, eğer fark varsa bu farkın nedenlerinin analiz edilmesi sürecidir. Stratejik kontrol ise, bu kontrol sürecinin stratejik bakış açısıyla ele alınması, stratejik planların değerlendirilmesi anlamına gelmektedir.

Kontrol yapılırken amaç, yeterli performansı gösteremeyenleri cezalandırmak değil hata ya da eksikliğin nereden kaynaklandığını bulmak ve sorunu gidermek olmalıdır. Yapılan kontrol sonucunda stratejik yönetim sürecinin aşamalarından birine ya da birkaçına geri dönüş yapılabilir. Buralardaki gerekli düzeltmeleri yapmanın yanında, süreç esnasında meydana gelen yeniliklerle ilgili olarak gerekli eklemleri de yapmak gerekir. Sonuçta, stratejik yönetim süreci dinamik bir süreçtir

³⁷ Robert W. Bradford, "Building support for the strategic plan:aligning employees with strategy", **Strategic Direction**, C:XVIII, No.7, June 2002, Bradford, Business Strategy Publications, p.2

ve her aşamasında geri bildirim mekanizmasından yararlanılarak gerekli görülen yerlerde düzeltmeler yapılmalıdır.

Stratejik kontrol sürecine temel oluşturan değerlendirme kriterleri stratejik planlama aşamasında belirlenmiş olmalıdır. Kontrol aşamasında ise gerçekleşen durum saptanır ve planlanan – gerçekleşen durum karşılaştırılır. Etkili bir kontrol için kontrol sürecinde kullanılacak raporların; içerik, şekil, sıklık bakımından belirli kurallara bağlanması şarttır. Ayrıca bu kurallar raporları, sapmaları sorumlu yöneticilere vaktinde bildirecek şekilde düzenlenler şekilde olmalıdır.³⁸

Stratejik kontrol aşamasıyla stratejik yönetim süreci tamamlanmış olur. Ancak sürecin tamamlanması stratejik yönetimin o işletme gündeminden çıktığı anlamına gelmemektedir. Geri besleme mekanizması sayesinde sürecin gerekli aşamalarına dönülerek, süreç yeniden işletilmelidir.

Tezin bundan sonraki bölümünde, hava yolu taşımacılığının etkinliğinde önemli bir rol oynayan yer hizmetlerinin stratejik niteliğinin ortaya konması ve daha sonra da bu konuya ilişkin bir örnek işletme (uygulama) ile bu teorik kısmın desteklenmesi hedeflenmektedir.

³⁸ Dinçer, A.g.e., s.377

II. HAVA YOLU TAŞIMACILIK SEKTÖRÜNDE YER HİZMETLERİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ

2.1.Ulaştırma Sektöründeki Başlıca Taşımacılık Türleri

Ulaştırma sektörünü oluşturan başlıca taşımacılık türleri kara yolu, deniz yolu, demir yolu ve hava yolu taşımacılığı olmak üzere dört başlık altında incelenebilir. Bu taşımacılık türlerine ana hatlarıyla aşağıda değinilecektir. Ulaştırma sektörünün geneline ilişkin verilen bilgilerin sonrasında, bu teze konu olan ve hava yolu taşımacılık sektörü içinde yer alan, yer hizmeti işletmelerinin faaliyetleri detaylı olarak ele alınacaktır.

2.1.1. Kara Yolu Taşımacılık Sektörü

Kara yolu taşımacılığı ulaştırma sektörünü oluşturan taşımacılık türlerinin en yaygın olarak kullanılanıdır. Gerek her noktaya kolaylıkla ulaşabilme, gerekse de çok sayıda yolcu ve yükün yanısıra az sayıda da yolcu ve yük taşımaya imkan vermesi nedeniyle diğer taşıma türlerine göre daha fazla tercih edilmektedir.

Cumhuriyetin ilk yıllarında ulaşımda, dönemin en çağdaş teknolojisi olarak kabul edilen demiryolu yapımı ağırlık kazanmış olduğu için kara yolları fazla gelişme göstermemiş durumdaydı. Ancak, bir süre sonra demiryolunun tek başına yeterli olmadığı, sistemin ucundaki ulaşım için karayoluna ihtiyaç olduğu görülerek, kara yolu yapımına ağırlık verilmeye başlandı. 1950 yılında Karayolları Genel Müdürlüğü'nün kurulmasıyla kara yolu yapımı büyük ivme kazandı.¹ 1950 – 1960 döneminde ülkenin her noktasına eğitim, sağlık gibi temel hizmetlerin ulaştırılabilmesi politikasıyla yollar inşa edildi. 1970'li yıllarda motorlu taşıt sanayinin kurulması ile kara yolu taşımacılığı yeni bir boyut kazanmış ve daha nitelikli yollara duyulan ihtiyaçların sonucunda otoyollar gibi çok şeritli ekspres yolların yapımına da önem verilmeye başlanmıştır.

¹ (Çevrimiçi) www.kgm.gov.tr, 03 Mayıs 2003

Karayolları Genel Müdürlüğü'nün sorumluluğu altında bulunan yaklaşık 65.000 km. yol, otoyol, devlet yolu ve il yolu olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Karayolları Genel Müdürlüğü'nün yol ağı içinde olmayıp, diğer kuruluşların sorumluluğundaki yollar ise; Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü'ne bağlı olan köy yolları, Orman Bakanlığı'na bağlı olan orman yolları, finansmanı Turizm Bakanlığı tarafından sağlanan turistik yollar ve belediyelerin sorumluluğunda olan şehiriçi yollar olmak üzere dört grupta toplanmaktadır.

2.1.2. Deniz Yolu Taşımacılık Sektörü

Deniz yolu taşımacılığı, ulaştırma sektörünün özellikle yük taşımacılığı alanında önemli yere sahip bir taşımacılık türüdür. Üç tarafı denizlerle çevrili bir ülke olmamıza rağmen bu sektör çeşitli sebeplerle gerektiği kadar gelişememiş durumdadır. Bunun başlıca nedeni genç filolarla faaliyet gösterme zorunluluğu ve zorunluluğun da büyük yatırımlar gerektirmesidir. Ayrıca, daha küçük yatırımlarla kara yolu ile ulaşım sağlanması söz konusu oldu ve kara yolu ağı tüm ülkeyi kapsadığı için deniz taşımacılığı sektöründe yeterli düzeyde yatırım yapılamamaktadır.

Yolcu taşımacılığında iç hatlar ve dış hatlar üzere bir ayırım vardır. Bunun yanında yolcu vapurları, arabalı vapurlar ve özel gezi seferleri ile deniz taşımacılığı hizmetleri verilmektedir.² Ancak, filo yapısının günümüzün hız(zaman) gereklerini yerine getirememesi, bu gerekleri yerine getiren deniz otobüsü, hızlı feribot gibi deniz taşıma araçlarının da sayısının artırılmasının ciddi yatırımlar gerektirmesi sektörün gelişmesinin önündeki başlıca engeldir.

2.1.3. Demir Yolu Taşımacılık Sektörü

Ulaştırma sektörünün geçmişine baktığımızda Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluş yıllarına, hatta Osmanlı Devleti dönemine kadar uzanan bir demiryolu ağı üzerine kurulmuş bir taşımacılık türü olan demir yolu taşımacılığı, günümüzde tekrar önem kazanmakta olan bir sektördür. Gerek ticarî, gerekse de askerî açıdan önem taşıyan demir yolları, uzunca bir dönem ülkemizin gelişme hızına paralel bir gelişim

² (Çevrimiçi) www.tdi.gov.tr, 03 Mayıs 2003

gösteremese de, 2000'li yıllarda özellikle yoğun yolcu trafiği yaşanan hatlarda raylı sistemlerin alternatif çözümler olarak gündeme getirilmesiyle tekrar atılıma geçmiş bir sektördür.

2.1.4. Hava Yolu Taşımacılık Sektörü

Günümüz taşımacılık türlerinin en hızlısı olan hava yolu taşımacılığı sektörünün temel faaliyetleri, yolcu ve kargo taşımacılığı olarak ikiye ayrılmaktadır. Yolcu taşımacılığı; iç hat, dış hat yolcu taşımacılığı, tarifersiz yolcu taşımacılığı, özel kiralama yoluyla taşımacılıktan oluşmaktadır. Hava yolu taşımacılığının bir diğer kolu olan kargo taşımacılığı, yolcu taşımacılığı yapılan uçağın altında yer alan kargo bölümünün değerlendirilmesiyle yapılabileceği gibi gerek hacim gerekse de ağırlık bakımından daha büyük taşımaların kargo taşıma amaçlı üretilmiş uçaklarda yapılması da söz konusudur.

Hava yolları pek çok ülkede birer devlet girişimi olarak kurulmuş, daha sonra değişen ekonomik koşulların bir sonucu olarak özel şirketler devreye girmişlerdir. Önceleri, yani hava yolu taşımacılığı devletler tarafından sağlanırken temel ilke olabildiğince çok noktaya ve kişiye hizmet götürebilmektir. Ancak daha sonraları, rekabet, piyasa ekonomisi, özel girişimler söz konusu olunca özellikle kârlı olmayan noktalara yapılan uçuşlar ortadan kalkmaya başladı. Ancak, yine rekabetin bir sonucu olarak çok kârlı olmasalar da bu ufak pazarlardan tamamıyla vazgeçmek istemedikleri için, çeşitli hava yollarıyla anlaşmalar yaparak, şebekeler kurarak olabildiğince çok noktadaki müşteriye ulaşmak önem kazandı.³

Günümüzde epey yaygın ve hava yolu taşımacılık sektöründe önemli bir yer tutan şebekeler oluşturmak ya da ortak uçuşlara yönelmek (code-sharing) gibi faaliyetlerin ön plana çıkmaları sonucu, bu faaliyetlere önemli altyapısal destek sağlayan yer hizmeti işletmelerinin önemi iyice artmıştır. Çünkü gerek şirketler arasında operasyonel düzeyde bağlantıların sağlanması gerekse de yolcu ve kargonun bu bağlantılara uygun olarak gerekli yerlere yönlendirilmesi tamamıyla yer

³ L.P.Dana, "Expanding services at British Airways", **Strategic Direction**, C:XVI, No.1, January 2000, Bradford, Business Strategy Publications, ss.6-7

hizmetlerinin konusu kapsamına girmektedir.⁴ Bunların yanısıra, böyle bir şebeke üzerinde bağlantıların sağlıklı işleyebilmesi için, zamanında kalkış sağlanması ve yer hizmetlerinin zaman kaybına neden olmadan tamamlanması önem kazanmaktadır. Bu nedenle de bu konudaki kritik başarı faktörü olan yer hizmetlerini oluşturan faaliyetlerin en sağlıklı, en ekonomik ve en hızlı şekilde yapılması gerekmektedir.

Hava yolu taşımacılık hizmetlerinin oluşumundaki temel unsurlardan yönetim ve teknik bakım faaliyetlerini ayrı tutulacak olursa, hava yolu taşımacılığını faaliyetlerini iki hizmet grubunun oluşturduğu görülecektir. Bunlar uçuş hizmetleri ve yer hizmetleridir. Bu iki unsurdan biri olan yer hizmetleri bu tezin konusu olduğu için, tezin bundan sonraki bölümlerinde hava yolu taşımacılığına ilişkin yer hizmetlerine ağırlık verilecektir.

Hava alanları yer hizmetleri, hava yolu taşımacılık sektöründe önemli bir yer tutmaktadır. Hizmet kalitesi, müşterilere sunulan kolaylıklar, güvenlik ve bütün bunların zaman kaybına neden olmaksızın yapılması bir hava yolu işletmesinin başarısında belirleyici olan temel faktörlerdir. Müşteri memnuniyeti için bu temel faktörlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada, bu faktörlerin başarıyla uygulanmasında kritik konumda olan yer hizmetleri ön plana çıkmaktadır.

Hava yollarının, dolayısıyla onların doğal birer uzantısı konumunda olan yer hizmeti işletmelerinin özellikle üzerine eğilmeleri gereken unsur hizmet kalitesidir. Çünkü her ne kadar hava yolu şirketlerinin müşterilerinin kalite beklentileri üzerine yapılan araştırmalar çeşitli konulara yayılmış olsa da bu araştırmaların çoğu hizmet kalitesi üzerine yoğunlaşmıştır.⁵ Bu nedenle hizmet kalitesini yüksek tutmak hava yolu şirketleri için kilit konumdadır. Hizmetlerin çoğunun dış kaynaklardan yararlanma yoluyla sağlandığı yer hizmetlerinin de hizmet kalitesini önemi burada ortaya çıkmaktadır. Bunların yanında sektörde güvenlik önemli bir yer tuttuğu için, faaliyetlerin yapılmasında kullanılacak teçhizatın standartları çeşitli kural koyucular tarafından belirlenmiştir. Ekipman standart kabul edilmesine göre rakiplerine fark

⁴ Xabier De Irala, "The Impact of Airline Alliances on European Airports: Infrastructures, a Problem with a Solution", **Air & Space Europe**, C:III, No.1/2, 2001, Dossier, p.29

⁵ Yu-Hern Chang, Chung-Hsing Yeh, "A survey analysis of service quality for domestic airlines", **European Journal of Operational Research**, No:139, Elsevier Science Ltd., 2002, s.167

yaratmak için yer hizmeti işletmelerinin yapması gereken hizmette rakiplerine nazaran farklı performans göstermektedir.⁶

2.2. Hava Yolu Taşımacılığı Yer Hizmet Türleri ve Özellikleri

Hava yolu taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmeti işletmeleri, faaliyetlerini, faaliyet konularına giren yer hizmetlerinin yasal dayanağını oluşturan ve çerçevesini çizen bir takım kanun, yönetmelik ve talimatlara uygun olarak yerine getirmekle yükümlüdürler. Bu sebeple öncelikle sektördeki kuruluşlar için yasal sınırları oluşturan bu kanun, yönetmelik ve talimatlara bu bölümde değinilecektir. Bu kanun, yönetmelik ve talimatları, sırasıyla “Türk Sivil Havacılık Kanunu” (SHK), “Hava Alanı Yer Hizmetleri Yönetmeliği” (SHY-22) ve “Hava Alanları Yer Hizmet Türleri ve Detaylarına İlişkin Sivil Havacılık Talimatı” (SHT150.10) oluşturmaktadır.

Hava Alanlarında yapılacak yer hizmet türleri ve bu hizmetlerin ne şekilde yapılacağı “Hava Alanları Yer Hizmet Türleri ve Detaylarına İlişkin Sivil Havacılık Talimatı” nda belirtilmiştir. Bu talimat, 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu’nun 44. maddesi gereğince yayınlanmış olan Hava Alanları Yer hizmetleri Yönetmeliği’nde⁷ belirtilen yer hizmet türlerini, bu hizmet türlerinin detaylarını ve uygulama esaslarını belirlemek amacıyla oluşturulan bir talimattır.

Hava Alanları Yer Hizmet Türleri ve Detaylarına İlişkin Sivil Havacılık Talimatı, hava alanları işletmeciliği yapan Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI) ve hava alanı işletmeciliği yapan diğer kuruluşlar ile Hava Alanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği’nde belirtilen şartları sağlayarak çalışma ruhsatı alan yer hizmetleri kuruluşları ve hava taşıyıcılarını kapsamaktadır.

Sektörde adı geçen kuruluşlardan “ICAO” Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı’nı, “IATA” ise Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği’ni ifade etmektedir. ICAO, hava taşımacılığında güven ve düzen sağlamak, ekonomik, hukukî ve teknik sorunları çözmek amacı ile 1945 yılında Birleşmiş Milletler’in bir parçası olarak

⁶ Fausto Cereti, “Airline Requirements in a Global Transport Market”, **Air & Space Europe**, C:III, No.3/4, Mayıs-Ağustos 2001, p.34 (Çevrimiçi) www.sciencedirect.com , 15 Nisan 2003

⁷ **Hava Alanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği**, Mevzuat Numarası: SHY-22, Resmi Gazete Tarihi: 14.06.1984, Resmi Gazete Nosu: 18431, Yürürlük Tarihi: Mülga 28.08.1996, İlgili Diğer Mevzuat: 2920

kurulmuştur. IATA ise, dünya milletleri menfaatlerine uygun, düzenli, emniyetli ve ekonomik hava taşıması sağlamak ve ilerletmek, hava yolu sektörünü teşvik etmek ve hava taşımacılığı kuruluşları arasındaki koordinasyonu sağlamak amacıyla kurulmuştur. Yer Hizmetleri Kuruluşları, hizmetlerini Hava Alanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği, IATA ve/veya ICAO'nun belirlediği standart ve kurallar çerçevesinde yapmak zorundadırlar.

Hava alanları yer hizmetlerine ilişkin düzenleyici hükümler içeren kanun, yönetmelik ve talimatların sonrasında, bu düzenleyici hükümler içinde yer alan ve hava alanları yer hizmetleri faaliyetlerini oluşturan hizmet türleri ile ilgili bilgiler ve açıklamalar yer almaktadır.

Söz konusu hava alanları yer hizmet türlerini; temsil ve barınma, yük kontrolü ve haberleşme, birim yükleme gereçlerinin kontrolü, yolcu ve bagaj trafik, kargo ve posta, ramp, hava aracının temizliği, yakıt ve yağ, uçak hat bakım, uçuş operasyonu ve mürettebat yönetimi, ulaşım, ikram servisi, gözetim ve yönetim ile uçak özel güvenlik hizmetleri oluşturmaktadır.

2.2.1. Temsil ve Barınma

Temsil hizmeti bir taşıyıcı hava yolu işletmesinin, hava alanı sınırları dahilinde fizikî ve yasal olarak temsil edilmesi anlamına gelmektedir. Temsil ve barınma hizmetinin yasal boyutu, taşıyıcı hava yolu şirketinin temsiline ilişkin bölümdür. Buna göre temsil hizmeti kapsamına; yer hizmet kuruluşunun, taşıyıcı hava yolu şirketinin yer hizmeti acentesi olarak faaliyette bulunduğunu belirtmek, taşıyıcı hava yolu şirketi uçağının hareketleri konusunda tüm ilgili taraflara bilgi vermek, yerel yetkililerle irtibat sağlamak ve talep edilmesi halinde, taşıyıcının faaliyetlerini kolaylaştırmak için teminat veya kefalet temin etmek girmektedir. Bu hizmetlerin yerine getirilmesiyle taşıyıcı kuruluşun hava alanı sınırları içerisinde temsil edilmesi için yasal dayanak sağlanmış olur.

Temsil ve barınma hizmetinin fizikî olarak temsil kısmına giren hizmet ise barınmadır. Buna göre, taşıyıcı hava yolu şirketinin temsilcisi ya da temsilcilerine

faaliyetlerini yürütürken kullanacakları büroları temin etmek yer hizmeti sağlayan kuruluşun görevidir.

Temsil ve barınma hizmeti kapsamına giren bir diğer hizmet ise ödemelerdir. Karşılıklı anlaşmaya varıldığı üzere hava alanı gümrük, polis ve verilen hizmetlerle ilgili ödenmesi gereken ücretler ile uçağa bindirilmeyen yolcu tazminatını taşıyıcı adına ödemek bu hizmetin kapsamına girmektedir.

2.2.2. Yük Kontrolü ve Haberleşme

Yük kontrolü ve haberleşme hizmetleri yük kontrolü ve haberleşme olmak üzere iki alt başlık altında incelenebilir. Yük kontrolü hizmetini; hava aracı ve ilgili hava alanı binası arasında uçuş evrakını taşımak ve teslim etmek ile yükleme talimatlarını, yükleme formlarını, kaptanın yük bilgi ve manifestoları gibi larını yerel ve uluslararası kurallar veya taşıyıcının istekleri doğrultusunda hazırlayarak imzalamak, dağıtımını yapmak, işleme koymak ve yapılan işlemlerin kayıtlarını tutmak faaliyetleri oluşturur. Ayrıca; karşılıklı anlaşmaya varıldığı üzere; istatistikleri, cevapları ve raporları toplamak ve bu evrakları gönderilmeleri gereken bölümlere göndermek de yük kontrolü hizmetinden sayılmaktadır.

Uçuş emniyeti için yük kontrolünün doğru ve özenli bir şekilde yapılması gerekmektedir. Yük dağılımının, uçak yapımcısı tarafından yayınlanmış değerlere uygun şekilde yapılması gerekir. Kompartımanlara yerleştirilmiş yükler dağıtım ve emniyete alınma talimatlarına uygun olmalıdır. Ağırlık/denge formu üzerinde gösterilen değerler uçağın yüklemesiyle aynı olmalıdır. İlgili evrakları dolduracak personel eğitilmiş, kalifiye ve yetkili personel olmak zorundadır.⁸

Yük kontrolü ve haberleşme hizmetlerinin ikinci kısmında bu hizmetin haberleşme ile ilgili bölümü yer alır. Haberleşme hizmetleri kapsamına; yer istasyonu ile taşıyıcı hava aracı arasında uygun haberleşme araçlarını temin etmek ve bunların sağlıklı olarak işlemlerini sağlamak ile taşıyıcıya tahsis edilmiş haberleşme kodunu kullanarak veya çift imza yöntemiyle yer hizmet kuruluşunun

⁸ Türk Hava Yolları A.O., **Ground Operations Manual Seri No:78**, Mart 2003, "Yük Kontrol", Bölüm 6.2, s.16

gördüğü hizmetlerle ilgili tüm mesajları göndermek ve almak, taşıyıcı temsilcilerine bu tip mesajların içeriği konusunda bilgi vermek girmektedir. Bunun yanında yukarıda belirtilen tüm mesajları, her uçuş ardından o uçuş için doksan gün korunacak şekilde, kayıt altında tutmak da haberleşme hizmeti alt başlığı altında yer hizmeti kuruluşunun sorumluluğundadır.

2.2.3. Birim Yükleme Gereçlerinin Kontrolü

Birim yükleme gereçlerinin kontrolü hizmetleri teknik ve yönetim olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır. Teknik ile ilgili bölümü; birim yükleme gereçlerinin yerel hava şartlarına karşı korunabileceği uygun depo yeri sağlamak ve düzenlemek ile taşıyıcının ihtiyaçlarına uygun hizmet teknikleri ile doğru depolama yöntemini uygulamak faaliyetleri oluşturmaktadır. Bunun yanında yer hizmet kuruluşunun emanetindeki taşıyıcıya ait birim yük gereçlerinin çalınması, hasar görmesi veya izinsiz kullanımını önlemek için uygun önlemler almak, kayıp veya hasar görenler için taşıyıcıya derhal haber vermek de bu kapsamda verilen hizmetlerdendir.

Birim yükleme gereçlerinin kontrolü hizmetlerinin yönetim ile ilgili faaliyetleri, tüm birim gereçlerinin alınması ve bir yerden başka bir yere nakledilmesiyle ilgili uygun bir stok kaydı tutmak, birim yükleme gereçlerinin taşıyıcı hava yolu işletmeleri arasında el değiştirmesi söz konusu olduğunda, devreden taşıyıcının talimatına göre kontrol makbuzları kesmek, karşılıklı anlaşmaya varıldığı üzere stok kontrol mesajlarını toplamak ve göndermek, birim yükleme gereçleri kontrol mesajlarını toplamak ve göndermek faaliyetlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, birim yükleme gereçlerinin tüm transferlerinde, birim yükleme gereçlerine ilişkin alındı belgesi hazırlamak, aktarılan ve alan taşıyıcıların imzalarını almak ve taşıyıcının talimatına uygun olarak kopyaların dağıtımını sağlamak ile kayıp, bulunmuş ve hasarlı birim yükleme gereçleri konularını ele almak ve taşıyıcıya bu hususta bilgi vermek faaliyetleri de birim yükleme gereçlerinin kontrolü hizmetlerinin yönetim ile ilgili diğer faaliyetlerini oluşturmaktadır.

2.2.4. Yolcu ve Bagaj Trafik

Yolcu ve bagaj hizmetleri, yolcuların ve yolcuların beraberindeki bagajların gidişte terminale gelişten uçağa ulaşınca kadar, dönüşte de uçaktan ayrılıp terminali terkedinceye kadar geçecek zaman zarfı içerisinde gerekli yerlere yönlendirilmesi, yolcu ve bagajların sorunsuz bir şekilde olmaları gereken yerde olmalarının sağlanması amacıyla verilen hizmetlerdir. Burada önemli olan nokta yolcuların olabildiğince sorunsuz uçağa binip uçaktan inmelerini sağlamaktır. Bunun yanı sıra, uçakların zamanında kalkışlarda problem yaşamasının bir nedeni olan yolcuların uçağa binişlerinin (boarding), mümkün olduğu kadar düzenli ve zaman kaybına neden olmadan yapılabilmesi için gerekli düzenlemelerin yer hizmetleri işletmeleri tarafından yapılması gerekmektedir. Böylelikle hem yolcular bölümlendirilerek uçağa binişler düzenlenmiş olur hem de kalkış öncesi büyük bir zaman kaybı faktörü kontrol altına alınmış olur.⁹

Yolcu ve bagaj trafik hizmetleri genel olarak taşıyıcının uçağı ve kara taşıt araçlarının kalkış ve varış saatinden yolcuları ve bu saatlerle ilgisi olan diğer kişileri bilgi sahibi etmek, gelen, geceleyecek, aktarmalı ve transit yolcularla bunların bagajları için gerekli hazırlıkları yapmak ve hava alanında mevcut hizmetlerden yolcuları haberdar etmek ile sakat yolcular veya refakatsiz çocuklar gibi özel ilgi isteyen yolculara yardımcı olmak ve taşıyıcı tarafından istendiğinde yardımcı olacak yetişmiş personel ve bu amaçla yapılmış tekerlekli sandalye v.b. gibi özel malzemeleri temin etmek veya temin edilmesiyle ilgili organizasyonu yapmak faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bunların yanında uçuşların kesintiye uğramış, gecikmiş veya iptal edilmiş olması halinde yolculara taşıyıcının talimatına göre gereken talimatları vermek de bu hizmeti veren kuruluşun sorumluluğu dahilindedir.

Taşıyıcının müşterileri tarafından gerçekleşen şikayetleri ve tazminat taleplerini taşıyıcıya duyurmak, karşılıklı anlaşmaya göre bu tip talepleri işleme koymak faaliyetleri de bu hizmet kapsamına girer. Bagajların gümrüklü alandaki gümrük deposunda muhafazasını sağlamak ile karşılıklı anlaşmaya varıldığı üzere kayıp, bulunmuş ve hasarlı eşyalarla ilgili işlemleri yapmak, yolcu ve bagaj

⁹ H.Van Landeghem, A.Beuselinck, "Reducing passenger boarding time in airplanes:a simulation based approach", *European Journal of Operational Research*, No:142, 2002, Elsevier Science Ltd., s.297

işlemlerinde görülen aksaklıkları taşıyıcıya rapor etmek de yer hizmeti kuruluşunun görevidir. Gerektiğinde handling kuruluşunun özel salon imkanlarını emre hazır bulundurmak, güvenlik amacıyla ,örneğin bagaj kimlik belirlemesi için, personel temin etmek ya da sağlanabilecek kolaylıklarla ilgili düzenlemeleri yapmak da yolcu ve bagaj hizmetlerine dahil faaliyetlerdir.

Yolcu ve bagaj trafik hizmetlerine detaylı olarak bakıldığında kalkış ile ilgili olarak yapılması gereken bir dizi faaliyet görülmektedir. Biletlerin ibraz edildikleri uçuşlar için geçerli olup olmadığını kontrol etmek ve sağlamak, karşılıklı anlaşmaya göre handling şirketine sorumluluk yüklemeksizin ilgili uçuş için gerekli olan pasaport, vize ve aşı belgeleri gibi evrakları kontrol etmek, kontrol edilmiş ve edilmemiş bagajları, tartmak ve/veya ölçmek (hangisi uygulanabiliyorsa) ve etiketlemek, kontrol edilmiş bagajların check-in kontuarlarından bagaj tasnif yerlerine taşınmasını gerçekleştirmek, tartılmış bagaj ağırlıklarını yolcunun biletine işlemek, ilgili uçuş kuponunu (kuponlarını) koparmak ve biniş kartını vermek, anlaşmaya varıldığı üzere, fazla bagaj (excess baggage) bileti düzenlemek, fazla bagaj ücretlerini toplamak ve uygun fazla bagaj kuponlarını koparmak yolcu trafik hizmetlerinde kalkış ile ilgili olarak yapılacak faaliyetleri oluşturur.

Bunların yanında, eğer uygulama o yöndeysse, meydan hizmetleri ücretlerini yolculardan tahsil etmek ve yetkili makamlara ödemek, karşılıklı olarak anlaşmaya varıldığı üzere taşıyıcının yer tahsis veya seçme sistemini ilgili uçuş için veya bağlantılı uçuş için uygulamak, yolcuları kontrol noktalarından geçirerek uçağa yönlendirmek uçağa bindikten sonra yolcuları saymak, sayımdan elde edilen sonuç ile uçağın dokümanlarını karşılaştırmak, taşıyıcı ile anlaşmaya varıldığı üzere "kabul edilmeyen yolcu tazminatı" (denied boarding compensation) vakalarını yürütmek ile sahipsiz bagajların kabul edilmesi ve işleme konulması için kolaylıklar sağlamak faaliyetleri de yolcu ve bagaj trafik hizmetlerinin kalkış ile ilgili olan bölümleri arasındadır.

Yolcu ve bagaj trafik hizmetlerinde kalkış ile ilgili hizmetler olduğu gibi varış ile ilgili hizmetler de yer almaktadır. Gelen yolcuları kontrol noktalarından geçirerek, terminal çıkışına yönlendirmek ve yerel prosedürlere uygun olarak bagajları teslim etmek bu hizmetin varış ile ilgili olarak yapılacak hizmetler kısmını oluşturur.

Hava alanını gidiş ya da geliş amaçlı kullanan yolcuların haricinde, aktarmalı seferler (başka iki hava alanı arasında seyahat etmekte olup güzergâh nedeniyle sözü geçen hava alanında uçak değişikliği yapmak ya da mola vermek) dolayısıyla hava alanında bulunan yolcular da vardır. Bu yolculara transfer (aktarmalı) yolcular denilmektedir. Bu tip yolcuların hava alanlarında gerek uçaklara giden yolları gerekse de hava alanı terminali içinde yer alan çeşitli bölümleri (banka, lokanta, çocuk oyun alanı, kioskler, telefon, uçuş bilgi ekranları v.b.) bulmaları, giden ya da gelen yolculara nazaran daha zor olmaktadır. Özellikle bu bölümlere olabildiğince çabuk ulaşmalarını sağlamak ve istedikleri hizmetlere erişimlerinde kolaylıklar sağlamak da yolcu trafik hizmetinin bir parçasıdır. Aktarmalı yolcuların bu bölümlere ulaşmasının önündeki en önemli engel görsel unsurların uygun şekilde düzenlenmemiş olmasıdır. Gereken kolaylık ve çabukluğu sağlamak için, sözü geçen kritik bölümlere ulaşımın, özellikle aktarmalı yolcuların ihtiyaçlarına en hızlı ve kolay şekilde ulaşmalarını sağlayacak şekilde düzenlenmesi gereklidir.¹⁰

Bagaj işlemleri, yolcu ve bagaj trafik hizmetlerinin bir diğer bölümünü oluşturmaktadır. Buna göre; bagajlarla bagaj tasnif yerlerinde ilgilenmek, devam edecek uçuşlar için yığma olarak tanıtılabilir bagajı (bulk baggage), birim yükleme gereçlerini, uçağa yüklenmek üzere hazırlamak, ambalajlanmış birim yükleme gereçlerinin ağırlığını saptamak, araçlardan yığma bagajı indirmek ile birim yükleme gereçlerini boşaltmak ve/veya parçalara ayırmak bagaj işlemlerinin faaliyetleri kapsamına girmektedir.

Ayrıca, gelen bagajları transfer bağlantıları için kontrol etmek, transfer bagajı ayırmak, transfer bagajları göndermeden önce üzerinde anlaşmaya varılmış bir süre için depolamak, teslim edilecek transfer bagajın teslim alacak taşıyıcının bagaj ayırma bölgesine naklini sağlamak ve düzenlemek ile mürettebat bagajı ile ilgili işlemleri yapmak da bagaj işlemlerinden sayılmaktadır.

Yolcu ve bagaj trafik hizmetlerinin bir diğer bölümünde şehir terminali ile ilgili hizmetler yer almaktadır. Bu hizmeti oluşturan faaliyetlere bakacak olursak bu

¹⁰ S.C.Wirasinghe, Mei-Ling Tam, S.C.Wong, "Wayfinding in the passenger terminal of Hong Kong International Airport", **Journal of Air Transport Management**, C:IX, 2003, Pergamon ss.76-80

faaliyetlerin; varış ve kalkış saatlerini yolcuya/halka bildirmek, giden yolcuları ve bagajları kabul etmek, giden yolcuları hava alanına giden ulaşım aracına yönlendirmek, hava alanlarından yolcuları getiren aracı karşılamak ve yerel prosedürlere uygun olarak bagajları yolculara teslim etmek faaliyetleri olduğunu görmekteyiz.

2.2.5. Kargo ve Posta

Yer hizmetlerini oluşturan faaliyetlerin bir diğeri kargo ve posta hizmetlerine ilişkin faaliyetlerdir. Özellikle kargo, gerek uluslar arası ticarete gerekse de taşımacılık sektöründe gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Üretim yöntemlerinin gelişmesine paralel olarak işletmelerde hammadde ya da ürünü olabildiğince çabuk tedarik etmek ya da dağıtımını yapmak eğilimi görülmektedir. Bunun bir sonucu olarak da en az zaman kaybına neden olan taşımacılık şekli olan hava kargo gün geçtikçe farklı sektörler tarafından keşfedilerek taşıma yöntemi olarak yaygınlaşmaktadır. Böyle bir durumda hava limanlarının kargo bölümlerini ya da kargo taşımacılığını başlıbaşına ticaretin bir unsuru olarak görmek yanlış olmayacaktır.

Bir ülkede, ülke içerisinde yapılan ticaret göz önüne alınarak bir hava kargo taşımacılık şebekesi kurulabileceği gibi, stratejik konuma sahip ülkelerin bu şebekenin kapsamını genişleterek bölgesel bir ticaret ağını hava kargo temelli olarak kurması da söz konusudur.¹¹ Böylelikle hem ülke ticaretine hem de ülkenin sivil havacılık sektörüne büyük katkılar yapılması mümkündür. Bunun için altyapıları yeterli düzeyde oluşturulmuş ve trafiği kaldırarak kapasitede hava alanlarında, bu şebekenin sorunsuz yürütülmesini sağlayacak personel istihdam edilmelidir ki bu da yer hizmeti işletmelerinin faaliyet alanına girmektedir.

Ülkeler, hava yolu şirketleri ve yer hizmetleri işletmeleri açısından kayda değer birer fırsat olan hava yolu kargo taşımacılığının öneminden bahsettikten sonra sıra, yer hizmetleri işletmelerinin faaliyet konularından birini oluşturan kargo

¹¹ Anming Zhang, "Analysis of an international air-cargo hub: the case of Hong Kong", *Journal of Air Transport Management*, C:IX, 2003, Pergamon, ss.124-128

hizmetlerinin türleri ve bu hizmeti oluşturan faaliyetlerin detayları, bunların yanında yine aynı kapsamda ele alınan posta işlemlerinin detaylarına gelmektedir.

Kargo ve posta hizmetlerine ilişkin detayların başlangıcında genel olarak kargo işlemlerini oluşturan genel fiziksel işlemleri ele alabiliriz. Kargonun bindirilir, indirilmesi, nakli ve olumsuz hava koşullarından korunması için gerekli önlemleri almak, kargonun çalınması veya zarar görmesini önlemek için gereken tedbirleri almak, yerel imkanlar çerçevesinde bozulabilir nitelikte kargo, canlı hayvan, değerli maddeler, haber filmleri, tehlikeli madde ve diğer özel sevkiyat gerektiren kargo için uygun ekipmanı ve depolama kolaylıklarını sağlamak, kargoyu karşılıklı anlaşmaya varıldığı süre kadar depolamak ile kargonun tesliminden sonra makbuz almak bu hizmetin kapsamına girer.

Dokümanlarla ilgili olarak, sevkiyatın taşıyıcının şartlarına uygun yapılmadığından emin olmak için, tüm evrakları kontrol etmek, gerekmesi halinde kargonun gümrük kontrolünü sağlamak ve mahalli yönetmeliklerle olan uyumsuzlukları gidermek, kargoyu fiziksel denetim için gerektiği şekilde gümrüğe vermek işlemleri yapılır. Tehlikeli maddeler ve özel kargo sevkiyatlarında düzensizlikler, hasar veya yanlış muameleler konusunda taşıyıcının ve/veya mahalli yetkililerin talimatlarına uygun olarak acil tedbirleri almak ve kargo işlemlerinde görülen herhangi bir düzensizliği taşıyıcıya rapor etmek ile kayıp, hasarlı ve bulunmuş kargonun gerekli işlemlerini yapmak düzensizliklerde yapılacak işlemler kapsamında kargo işlemlerine ait faaliyetlerden sayılmaktadır.

Taşıyıcıyı şikayet ve tazminat taleplerinden haberdar etmek, bu konuda açıklayıcı bilgi vermek, karşılıklı anlaşmaya varıldığı üzere tazminat taleplerini işleme koymak, yer hizmet kuruluşunun emanetlerinde bulunan, taşıyıcının paletleri, konteynerleri, ağırları, bağlantı kayışları, bağlantı halkaları ve diğer malzemesinin izinsiz kullanımı, çalınması veya zarara uğramasını önlemek için gereken önlemleri almak, özel kargo ürünlerine verilecek handling hizmetleri için kolaylıklar sağlamak veya gereken düzenlemeleri yapmak, karşılıklı anlaşmaya varıldığı üzere diplomatik postaya ve şirket postasına ait işlemleri yürütmek de genel fiziksel kargo işlemleri kapsamına girmektedir.

Güvenlik personel ve kolaylıklarını sağlamak veya gereken düzenlemeleri yapmak, karşılıklı anlaşmaya varıldığı gibi ve yer hizmet kuruluşunun yükümlülüğü olmaksızın, taşıyıcının veya mahalli yetkilinin talebi üzerine güvenlik önlemleri uygulamak da genel fiziksel kargo işlemleri kapsamına giren diğer faaliyetlerdir.

Kargo ve posta hizmetlerinin bir bölümü ihraç kargo işlemleri başlığı altında ele alınmaktadır. Buna göre, yükün ağırlık ve hacim kontrollerini de yaparak, sevkiyatın taşınmaya hazır olduğundan emin bir şekilde taşıyıcının talimatına göre kargoyu kabul etmek, taşıyıcının uçuşlarındaki müsait olan kapasiteye göre kargoyu sevke hazır hale getirmek, uçağa devretmek üzere yığma yükü ve/veya birim yükleme gereçlerini hazırlamak, yük kontrol birimine bu hazırlıkları vermek için kurulu birim yükleme gereçlerinin ve/veya yığma yükün ağırlıklarını tespit etmek ihraç kargo hizmetlerinin yük ile ilgili detaylarını oluşturmaktadır.

İhraç kargo hizmetlerinin dokümanlarla ilgili detaylarını ise kargo manifestolarını hazırlamak, yük kontrol birimine gerekli özel yük bildirimini vermek, konşimento takımlarını ayırmak, manifesto ve konşimentoların ilgili kopyalarını ilgili yerlere göndermek, uygulanabildiği yerlerde konşimentonun bir kopyasını uçuş detayına ilişkin bilgilerle göndericiye iade etmek, gümrükten ihraç müsaadesini temin etmek ve karşılıklı anlaşmaya varıldığı üzere gümrük evraklarını hazırlamak faaliyetleri oluşturmaktadır.

Kargo ve posta hizmetlerinin bir diğer bölümü de ithal kargo işlemleridir. İthal kargo işlemleri de tıpkı ihraç kargoda olduğu gibi fiziksel işlemler ve doküman işlemleri olmak üzere iki alt başlık altında incelenebilir. Buna göre; uygulanabildiği yerlerde, yığma yükü taşıtlardan boşaltmak, birim yükleme gereçlerini parçalara ayırmak ve/veya boşaltmak, gelen kargoyu hava konşimentoları ve manifestolarla karşılaştırarak kontrol etmek ile gümrük ve diğer resmi kuruluşların serbest bırakmasından sonra kargoyu gerektiği şekilde alıcısına ve temsilcisine teslim etmek faaliyetleri ithal kargo hizmetlerinin fiziksel işlemlerle ilgili faaliyetlerini oluşturmaktadır.

İthal kargo işlemlerinin doküman işlemleri ile ilgili faaliyetlerini ise geçerli talimatlara uygun olarak sevkiyat hakkında alıcı veya temsilcisine haber vermek,

konşimentolarda gösterildiği şekilde ücretin tahsilatını sağlayacak kolaylıkları ve karşılıklı anlaşmaya varıldığı üzere alıcı veya temsilcisinin borcunun temdidini sağlamak veya bununla ilgili gereken düzenlemeleri yapmak ile alıcının malın kabulünü veya ödemeyi reddetmesi halinde geçerli talimatlara göre gerekli yasal girişimlerde bulunmak faaliyetleri oluşturmaktadır.

Kargo ve posta hizmetlerinin kapsamına giren üçüncü işlem türü transfer kargo işlemleridir. Transfer kargolar şirketler arası taşımaya konu olan kargolardır. Kargonun tamamı ya da bir kısmı bir hava taşıyıcısından diğer bir hava taşıyıcısına transfer manifestosu ile transfer edilir. Transferi gerçekleştiren her iki hava yolu da IATA Çok Taraflı Şirketler Arası Anlaşması'na taraf olmalıdır.¹² Transfer kargo hizmetinin kapsamına giren faaliyetler; transfer kargoyu belirlemek, kargonun diğer bir taşıyıcı tarafından taşınmasını sağlayacak aktarma manifestolarını hazırlamak, aktarma manifesto konusu kargoyu alacak olan taşıyıcının varış hava alanında veya yakın çevresindeki deposuna taşımayı temin etmek veya gerekli düzenlemeleri yapmak ile daha ileri bir noktaya taşınmak üzere aktarma kargoyu kabul etmek ve hazırlamak faaliyetleridir.

Kargonun uçağa yüklenmesi ya da boşaltılması bir dizi prosedürün yerine getirilmesini gerektirmektedir. Öncelikle kargonun gümrük işlemleri tamamlanır. Ardından taşıyıcı firma ile gerekli anlaşmalar yapılır. Bu aşamada gözardı edilmemesi gereken konu kargoların etiketlenmesinin doğru bir şekilde yapılmış olmasıdır. Taşıyıcı tarafından kabul edilen kargo ait olduğu seferin saatine kadar uygun bir alanda depolanır ve yükleme hazırlığı yapılır. Geniş gövdeli uçaklarla sevkedilecek kargolar için palet/konteyner, dar gövdeli uçakla sevkedilecek kargo için ise yığma (bulk) yükleme için hazırlık yapılır. Daha sonra da kargo uçak altında taşıyıcıya teslim edilir. Boşaltma aşamasında ise uçak altında kargo teslim alındıktan sonra depolama alanına daha sonra gümrük ile ilgili işlemleri ve çıkışı yapılmak üzere sevk edilirler.

Bütün bunların haricinde, postahane postası, kargo ve posta hizmetlerine dahil olan hizmetlerdendir. Gelen postayı, postahane posta larıyla karşılaştırarak kontrol etmek, postayı postahane posta alındı ları karşılığında posta yetkililerine

¹² Türk Hava Yolları A.O., A.g.e., "Kargo Hizmetleri", Bölüm 7.4, s.12

teslim etmek, giden postayı postahane posta alındı larına göre kontrol ederek posta yetkililerinden kabul etmek ve aktarmalı posta işlemlerini yapmak postahane postası ile ilgili fiziksel işlemleri oluşturmaktadır.

Gelen/giden posta larını dağıtmak, kayıp, bulunmuş ve hasarlı posta maddeleri ile ilgili işlemleri yapmak ve tüm aksaklıkları taşıyıcı ve posta yetkililerine yerel prosedürlere uygun olarak rapor etmek, karşılıklı olarak anlaşmaya varılan bir süre için, aksaklıkları da kapsayan tüm posta konularına ilişkin dosya tutmak, postanın güvenliğini sağlayacak personel temin etmek veya bu konuda gerekli düzenlemeleri yapmak, karşılıklı anlaşmaya varıldığı üzere taşıyıcının veya mahalli yetkilinin talebi üzerine, yer hizmet kuruluşunun yükümlülüğü olmaksızın, güvenlik tedbirlerini uygulamak faaliyetleri postahane postası işlemlerinin diğer faaliyetlerini oluşturmaktadır.

2.2.6. Ramp

Ramp hizmeti, yer hizmeti faaliyetlerinin temel unsurlarından biridir. Uçağın hava alanına inişinden kalkışına kadar geçen süreç esnasında uçağa yönelik olarak yapılan hizmetlerin çoğu ramp adıyla anılmaktadır. Ramp hizmeti öncelikle uçağın hava alanına inmesiyle başlar. Piste iniş yaptıktan sonra uçağa yol gösterme ve uçağın alanda park edeceği yere yönlendirilmesi ramp hizmetinin ilk adımlarıdır. Bu andan itibaren ramp hizmetinin park etme süresince yapılacak faaliyetlerine sıra gelir. Buna göre; takozları sağlamak ve yerleştirmek, iniş takımı kilitlerini, motor emniyeti kılıflarını, satır kontrol kilitlerini, kuyruk sehpalarını ve uçak güvenlik kordonunu yerleştirmek, gerekli elektrik enerjisini temin etmek için uygun toprak güç kaynağını temin etmek, yerleştirmek ve işlemlerini sağlamak park etme süresince yapılacak faaliyetleri oluşturmaktadır. Bu aşamada uçağa bağlanan donanımlar ve ekipmanın uçak uçuşa başlarken çıkartılması, kurulan araç-gerecin geri çekilmesi de ramp hizmetinin konusu dahilindedir.

Ramp hizmetini oluşturan faaliyetler biri de marshalling hizmetidir. Marshalling, uçakların varışında ve kalkışında diğer uçaklarla senkronizasyonları sağlanarak iniş (ve park alanına gidiş) ya da (park alanından çıkış ve) kalkışlarının sıraya konulması işlemine verilen addır.

Ramp hizmetini oluşturan faaliyetlerden bir diğeri Ramp ile pilot mahalli arasındaki haberleşmeyi sağlamaya yönelik faaliyetlerdir. Haberleşmede kullanılacak kulaklıkları sağlamak, varışta, kalışta ve diğeri amaçlar için Ramp ile pilot mahalli arasındaki haberleşmeyi yürütmek bu faaliyeti oluşturur.

Ramp hizmetine dahil olan yükleme ve boşaltma işlemleriyle ilgili detaylar da bulunmaktadır. Karşılıklı anlaşmaya varılan bir süre için yolcu merdivenlerini, yükleme köprülerini (körüklü tünelleri) ve mürettebat merdivenini temin etmek, yerleştirmek ve geri çekmek, hava aracı ile hava alanı terminali arasındaki yolcu ve mürettebat ulaşımını sağlamak, yükleme ve boşaltma için uygun ekipmanı temin etmek ve işletmek bu hizmetin kapsamına girmektedir.

Ayrıca, hava alanında mutabık kalınan noktalar arasında yükün ulaşımı için uygun ekipmanı temin etmek ve işletmek, yükü toplamak/ teslim etmek/ kabul etmek, yükü uçaktan boşaltmak, taşıyıcının talimatları ve yöntemlerine uygun olarak yükü uçağa yüklemek, istiflemek ve emniyete almak, hava aracının iç yükleme istemini taşıyıcının talimatlarına uygun olarak çalıştırmak, bozulabilir madde, canlı hayvan, değerli madde, haber filmleri, tehlikeli madde gibi özel kargoyu taşıyıcının talimatına uygun olarak yüklemek, düzenlemek ve emniyete almak, taşıyıcının talimatına uygun olarak yükü hava aracı içerisinde dağıtmak, ambar kapaklarını açmak ve emniyete almak yükleme tamamlandığında ambar kapaklarını emniyete almak ve kilitlemek, safra torbalarını taşıyıcının talimatına uygun olarak yeniden safra ile doldurmak, doldurulmuş safra torbalarını temin etmek, hava aracı ile hava alanı terminalleri arasındaki ulaşımında, yükleme ve boşaltma esnasında değerli ve hassas kargolara özel itina ile tüm yükün emniyete alınmasını düzenlemek faaliyetleri de Ramp hizmetinin yükleme ve boşaltma işlemleri ile ilgili detayları kapsamına girmektedir.

Motor çalıştırma ile ilgili faaliyetler, Ramp hizmetinin bir diğeri kolunu oluşturmaktadır. Bu hizmetin faaliyetlerini motor çalıştırma için uygun üniteleri temin etmek, yerleştirmek ve çıkarmak ile bu üniteleri işletmek işlemleri oluşturmaktadır.

Ramp hizmetinin kapsamına giren faaliyetlerden bir diğerk bölümü de yangına karşı alınacak güvenlik önlemlerine ilişkin olarak yapılacak faaliyetlerdir. Yangınla mücadeleyle uygun ve diğerk koruyucu ekipmanı gerektiğı şekilde temin etmek, yerleştirmek ve kaldırmak ve temin edilmesi için gerekli düzenlemeleri yapmak bu hizmete ilişkin işlemler kapsamına girmektedir.

Hava aracının yer değıştirmesi süresince yapılacak bir dizi faaliyet de Ramp hizmetinin kapsamına girmektedir. Buna göre; uygun çekim demiri ve/veya geri itici ekipmanı temin etmek, yerleştirmek ve kaldırmak, taşıyıcının talimatına uygun olarak hava aracını çekmek veya itmek ve yine taşıyıcının talimatına uygun olarak hava aracını kendi gücüyle hareket ettirmek işlemleri hava aracının yer değıştirmesine ilişkin faaliyetleri oluşturmaktadır.

2.2.7. Hava Aracının Temizliğı

Hava aracının temizliğı bir çok yönden önemi olan bir hizmettir. Öncelikle sektördeki temel standartların bir gereğı olarak Dünya Sağlık Örgütü (WHO)'nın öngördüğü standartlarda temizlik ve hijyen sağlamak bir ön koşuldur. Bunun haricinde verilen hizmetin kalitesine paralel olarak taşımacılık faaliyetinin gerçekleştirildiğı ortam olan uçağın temizliğı de müşteri memnuniyeti ve kalite beklentisine cevap verecek nitelikte olmalıdır. Bu yalnızca yer hizmeti işletmesinin değıl uçuş anında o hizmetin görünen yüzü olan hava yolu şirketinin itibarı açısından da oldukça önemlidir. Hava aracının temizliğini oluşturan faaliyetler iç ve dış temizlik olmak üzere iki başlık halinde, bunların yanında da yardımcı hizmetler olarak su servisi, kar-buz temizleme ve kabin materyallerinin depolanması gibi faaliyetlerden oluşmaktadır.

Hava aracının temizliğı hizmetinde öncelikle hava aracının dış temizliğine ilişkin yapılacak bir dizi faaliyet bulunmaktadır. Buna göre; pilot mahalli (kokpit) pencerelerini dışarıdan temizlemek, uçağın kendi merdivenlerini temizlemek, iniş takımları ve motor kapaklarındaki fazla yağları silmek, iniş takımlarını, motor kapaklarını, kontrol kollarını ve kanatlarını temizlemek ile kabin pencerelerini temizlemek işlemleri sözü geçen dış temizlik faaliyetlerini oluşturmaktadır.

Hava aracının dış temizliğinin ardından sıra iç temizliğe ilişkin işlemlere gelir. Taşıyıcı talimatına uygun olarak ve eğer belirtilmişse, taşıyıcı tarafından yetkili kılınmış bir kimse gözetiminde, pilot mahallini temizlemek ve tertiplemek, küllükleri boşaltmak, çöp kutularını dökmek, üst raflar ve koltuk arkalarında bulunan ceplerdeki çöpleri atmak, mürettebat masalarını silmek, koltukları temizleyip toparlamak, zemini paspasla silmek, talep edildiği şekilde ön camları içeriden silmek faaliyetleri iç temizliğin pilot mahalli ile ilgili kısmını oluşturmaktadır.

Bunların yanında pilot mahallinin dışında, yolcuların oturduğu kabin bölümünün temizliği için de bir dizi faaliyet gerçekleştirilir. Gerekli temizlik ve düzenlemeyi, mürettebata ayrılan bölüm, holler, barlar, mutfaklar, kilerler, yolcu kabinleri, tuvaletler v.b. bölümlerde uygun olarak, küllükleri boşaltarak, çöp kaplarını dökmek, üst raflar ve koltuk arkası cephelerdeki çöpleri temizleyerek, masaları silerek, yolcu kabinini ve koltukları temizleyip, toparlayarak, döşemeyi temizleyerek, kiler ve mutfaktaki yerleri, lavabo ve çalışma yüzeylerini ve tuvaletteki yeri, lavaboyu, aynayı, klozeti ve çevrelerini temizleyerek, kusmuk, yiyecek-içecek artıkları ve diğer rahatsız edici lekelerin neden oldukları kirlenmeyi gidererek, kiler ve mutfak demirbaşlarını temizlemek ve çeki düzen vermek ve çöp kaplarını boşaltmak ve temizlemek faaliyetleri de iç temizliğin kabin ile ilgili faaliyetlerini oluşturur.

Ayrıca, kabin demirbaşlarını ve mobilyaları temizlemek, kabin pencerelerini temizlemek, kargo ambarlarını, kargo kabinlerini, birim yükleme gereçlerini temizlemek, battaniyeleri katlamak ve raflara yerleştirmek, yatak olan yatar koltukları düzeltmek, yastık yüzeylerini ve koltuk başlıklarını, değiştirmek ile uçağı dezenfekte etmek ve/veya koku giderici kullanmak iç temizlik hizmetleri kapsamına giren diğer faaliyetlerdendir. Kabin tefrişatı ile ilgili işlemleri ise; koltukları ve diğer kabin tefrişatını kaldırarak ya da çıkararak, yerleştirerek ya da monte ederek kabini yeniden düzenlemek ile anlaşmaya varıldığı üzere uçuş esnasında eğlence düzenlenecekse, bu konuyla ilgilenmek kabin tefrişatı ile ilgili faaliyetler kapsamına girmektedir.

Hava aracının temizliği hizmetinin bir diğer bölümünde tuvaletler ile ilgili işlemler yer almaktadır. Buna göre; tuvalet servis aracını temin etmek, yanaştırmak

ve çekmek, taşıyıcının talimatına göre tuvaletleri boşaltmak, temizlemek, yıkamak ve eksik olan sıvıları doldurmak faaliyetleri tuvalet hizmetlerine ilişkin işlemleri oluşturmaktadır.

Su servisi de hava aracının temizliği hizmetinin kapsamındaki bir faaliyettir. Ekibin ve yolcuların kullanacağı sular kimyasal maddelerden ve her türlü hastalık yapıcı mikroorganizmalardan arındırılmalı ve klorlanmalıdır. Su aracını temin etmek, yanaştırmak ve çekmek ile su tanklarını taşıyıcının talebini karşılayacak standartta içme suyu ile doldurmak faaliyetleri su servisine ilişkin faaliyetleri oluşturmaktadır. Su servisi ile birlikte, soğutma ve ısıtma cihazlarını temin etmek, yerleştirmek ve çekmek ile bunları çalıştırmak faaliyetleri de soğutma ve ısıtma hizmetleri başlığı altında hava aracının temizliği hizmetleri kapsamına girer.

Uçağın su ihtiyacını karşılamaya yönelik faaliyetler yapılırken uyulması gereken bir takım kurallar vardır. Öncelikle uçağa verilen temiz su ile tuvalet suyu aynı kaynaktan doldurulamaz. Temiz su ve tuvalet suyu araçları aynı yere park edilemez. Tuvalet suyu araçlarında çalışan personel temiz su araçlarında çalıştırılmaz. Su uçağa kalkıştan olabildiğince kısa bir süre önce yüklenmeli ve arıtılmış atık su uçak iniş yaptıktan sonra mümkün olan en kısa zamanda boşaltılmalıdır.¹³

Hava aracının temizliği hizmetine ilişkin bir diğer faaliyet grubu da kar ve buz temizleme hizmetlerine ilişkin faaliyetlerden oluşur. Buzu çözmeden uçağı kardan temizlemek, buz eritme cihazını temin etmek, yerleştirmek ve çekmek ve ilgili ekipmanı çalıştırmak işlemleri kar ve buz temizleme hizmetlerine ilişkin faaliyetleri oluşturmaktadır.

Son olarak, hava aracının temizliği hizmeti kapsamına giren bir başka faaliyet grubu da kabin materyallerinin depolanmasına ilişkin faaliyetlerdir. Anlaşmaya varıldığı üzere taşıyıcının kabin materyallerinin depolanması için uygun depolama alanlarını sağlamak, periyodik olarak envanter almak, stokların yenilenmesini sağlamak ya da gereken ayarlamaları yapmak işlemleri de kabin materyallerinin depolanmasına ilişkin faaliyetleri oluşturmaktadır.

¹³ Türk Hava Yolları A.O., **A.g.e**, "Harekât ve Apron Hizmetleri", Bölüm 6.1, s.6

2.2.8. Yakıt ve Yağ

Yakıt ve yağ hizmetleri, yakıt ile ilgili faaliyetler ve yağ ile ilgili faaliyetler olmak üzere iki bölüm olarak incelenebilir. Yakıt ve yağ hizmetlerinin birinci bölümünde yakıt ikmali ve yakıt boşaltılması işlemlerini meydana getiren faaliyetler yer almaktadır. Buna göre; yakıt temin eden firmalarla temasta bulunmak, yakıt kirlenmesine karşı yakıt aygıtlarını denetlemek, uçağı yakıt doldurulması/ yakıt boşaltılmasına hazırlamak, yakıt doldurulması veya yakıt boşaltılmasına nezaret etmek, konulan yakıt miktarını kontrol etmek ve uçağın yakıt tanklarından suyu boşaltmak işlemleri yakıt ikmali ve yakıt boşaltılması faaliyetlerini oluşturmaktadır.

Onaylanmış yakıt doldurma/ yakıt boşaltma ekipmanlarını temin etmek, yerleştirmek, kaldırmak ve işletmek, uçağın taşıyıcısının atanmış temsilcisi tarafından talep edilen ürün miktarlarında yakıtın doldurulması veya boşaltılmasını sağlamak, verilen yakıt miktarını kontrol etmek ve doğrulamak, tamamlanmış yakıt taleplerini taşıyıcının atanmış temsilcisine iletmek ile bütün yakıt doldurulması ve yakıt boşaltılması operasyonlarının kayıtlarını tutmak ve taşıyıcıya, taşıyıcının talimatları ile uyumlu bir envanter ve kullanım özeti sağlamak faaliyetleri de yakıt ikmali ve yakıt boşaltılması işlemleri kapsamındaki faaliyetlerdendir.

Yakıt ve yağ hizmetlerinin ikinci bölümünde ise yağ ve diğer sıvıların ikmaline ilişkin işlemler yer almaktadır. İkmal ve akaryakıt firmalarıyla temasta bulunmak, ikmal işlemlerini gözetmek, özel yakıt verme teçhizatını temin etmek ve çalıştırmak işlemleri yağ ve diğer sıvıların ikmaline ilişkin faaliyetleri oluşturmaktadır.

Yakıt ve yağ hizmetleri yerine getirilirken uyulması gereken bir takım kurallar vardır. Öncelikle uçak tamamıyla durmuş ve tekerleklerle takoz konarak sabitlenmiş olmalıdır. Yakıt doldurma/boşaltma işinden sorumlu personel kibrit veya çakmak taşımamalı, metal uçlu veya çivili ayakkabı giymemelidir. Yangın ihtimaline karşı yangın söndürücüler hazır bulundurulmalı, acil durumlarda yakıt aracının hızlı tahliyesini sağlayabilmek için açık yol bırakılmalıdır. Hangar içerisinde yakıt alım ve boşaltımı yapılamaz. Standart yakıt alımı uçakta yolcu yokken yapılan işlemdir.

Ancak kaptan pilotun yetkisiyle ve kokpit ekibinin kontrolünde bir dizi ekstra güvenlik önlemi alınarak yolcular uçak içerisindeyken de yakıt alımı yapılabilir. Ancak, yolcular uçağa binerken ya da inerken hiçbir şekilde yakıt ikmali yapılmamalıdır. Yolcular uçak içerisindeyken yakıt dolum/boşaltımı için sadece bir dizi ekstra güvenlik önlemi ve uçucu ekiplerin bu işleme nezareti yeterli değildir, hepsinden önce yerel yetkililerin uçakta yolcu varken yakıt alımı yapılabilmesine izin vermeleri gerekmektedir.¹⁴

2.2.9. Uçak Hat Bakım

Uçak hat bakım hizmetleri, uçakların belirli periyodlarla, belirlenmiş olan bakımlarını yapmak, teknik olarak kontrollerini yerine getirip, değişmesi ya da onarılması gereken parçaları değiştirmek ya da onarımlarını yapmak, kısacası uçakları teknik olarak uçuşa hazır bulundurmak için yapılan çeşitli faaliyetlerden oluşmaktadır. Uçak hat bakım hizmetleri olağan hizmetler, olağan dışı hizmetler, malzeme işlemleri ve park ve hangar sahası ile ilgili işlemler olmak üzere dört kategoriye ayrılmaktadır.¹⁵

Uçak hat bakım hizmetlerinden olağan hizmetler kapsamına; taşıyıcının yürürlükteki talimatlarına uygun olarak iniş-kalkış hava alanlarında yapılması usulden olan teknik kontrolleri (line inspections) yapmak, uçak sicil defterine "istasyon teknik kontrol" işleminin yapıldığını yazmak ve imzalamak, kontrol sırasında gözlenen sorunlar hakkında görüşleri uçak seyir defterine geçirmek, uçağın kalkışlarından hemen önce uçuş öncesi kontrolleri yapmak, kontrol işleminin yapılması sırasında uçuş ekibine veya yer personeline yardımcı olacak deneyimli personeli temin etmek faaliyetleri girmektedir.

Bir diğer uçak hat bakım hizmeti olan olağan dışı hizmetler kapsamına; bir kontrol sırasında ortaya çıkan veya uçuş ekibinin rapor olarak uçak seyir defterlerine kaydedilen arızaları, taşıyıcının talebi ölçüsünde gidermek (büyük çapta onarımlar için özellikle taşıyıcı ve yer hizmetleri şirketi arasında anlaşmaya varılması gerekir),

¹⁴ Türk Hava Yolları A.O., A.g.e., "Harekât ve Apron Hizmetleri", Bölüm 6.1, s.9

¹⁵ **Sivil Havacılık Teknik Denetleme Yönetmeliği**, Mevzuat Numarası: SHY-21, Resmî Gazete Tarihi: 14.06.1984, Resmi Gazete No.:18431, Yürürlük Tarihi:14.06.1984, İlgili Diğer Mevzuat:2920

yapılan işlemi uçak seyir defterine geçirmek ve imzalatmak, taşıyıcının talimatına uygun olarak teknik aksaklıkları ve yapılan işlemleri taşıyıcının üssüne bildirmek, taşıyıcının teknik manuellere, el kitaplarını, kataloglarını v.b. bulundurmak, faydalı olabilecek ölçüde teknik kolaylıklar, makinistlik takımları ve özel donanım temin etmek faaliyetleri girmektedir.

Uçak hat bakım hizmeti kapsamına giren işlemlerden malzeme işlemleri; taşıyıcının yedek parça, enerji kaynağı ve donatımını gümrükten çekmek ve yönetmek, taşıyıcının yedek güç kaynağının ve yedek parçalarının belirli zaman aralıklarıyla kontrollerini temin etmek, taşıyıcıya ait yedek parça ve özel donanımı yerleştirmek için uygun depolama yeri temin etmek ile taşıyıcının yedek güç kaynağını yerleştirmek için uygun yeri temin etmek faaliyetlerinden oluşmaktadır.

Bunların yanında bakım – onarım faaliyetlerinin yapılabilmesi için uygun park ve hangar sahasını temin etmek ve buraların fonksiyonelliğini en iyi şekilde sürdürebilemeleri için gereken düzenlemeleri yapmak da uçak hat bakım hizmetlerinin kapsamına girmektedir.

Uçakların bakımı uçuş saatleri başta olmak üzere pek çok kriterle göre değişen periyotlarda yapılmaktadır. Çeşitli uçak tipleri ve farklı kullanım koşullarından dolayı yapılan bakım hizmetlerinin farklılık göstermesi olağandır. Ancak uçakların teknik olarak güvenli bir şekilde uçuşa hazır olması uçuş güvenliği açısından kritik önem taşımaktadır. Bu nedenle sivil havacılık otoriteleri bakımların belirli standartlar çerçevesinde yapılmasını sağlamak amacıyla belirli onarım paketleri oluşturmuşlar ve bu paketlerdeki bakımların bahsi geçen periyotlarda uygulanmasını zorunlu tutmuşlardır.¹⁶ Bu bakım paketleri “A Tipi Bakım”, “B Tipi Bakım”, “C Tipi Bakım” ve “D Tipi Bakım” olmak üzere dört adettir. Bunlardan her altmış beş uçuş saatinde bir yapılan A tipi bakım ile her üç yüz ilâ altı yüz uçuş saatinde bir yapılan B tipi bakım özellikle ön plana çıkmaktadır. Çünkü yaklaşık dört yılda bir yapılan C ve D tipi bakımlara, sektörde filo yaşının rekabetin bir sonucu olarak düşük tutulması sonucunda çok sık başvurulmamakta, bunun yerine uçakların yenilenmesi tercih edilmektedir.

¹⁶ Chellappan Sriram, Ali Haghani, “An optimization model for aircraft maintenance scheduling and re-assignment”, **Transportation Research**, Bölüm:A, No:37, 2003, Pergamon, ss.30-31

Bir yer hizmeti faaliyeti olarak uçak hat bakım hizmeti, gerek uçuş güvenliği gerekse de uçuşlarda gecikmeye sebep olma konularında ön plana çıkmaktadır. Öncelikle bakım hizmetlerinin en kritik aşaması olan kontrol safhasında karşılaşılabilecek iki tür hata vardır.¹⁷ Bunlardan birincisi varolan hatanın tespit edilemeyip onaylanmasıdır. Bu uçuş güvenliğini tehlikeye atacak boyutta bir hatadır. Bir diğer hata ise aslında varolmayan bir sorunun rapor edilmesidir. Bu da söz konusu ünitenin teknik olarak incelenmesine sebep olacaktır ki bu da programı ince detaylarla belirlenmiş bir uçağın gereksiz yere zaman kaybetmesi ve bunun da kalkışta bir gecikmeye sebep olması sonucunu doğuracaktır. Bu nedenle hem uçuş güvenliği hem de zamanında kalkışların sağlanabilmesi için uçak hat bakım hizmeti önemli bir görevi yerine getirmektedir.

2.2.10. Uçuş Operasyonu ve Mürettebat Yönetimi

Uçuş operasyonu ve mürettebat yönetimi hizmetleri, uçuşa hazırlık ve uçuş esnasında yapılacak bir takım işlemlerle uçuşun yapılmasını sağlayan mürettebat yani uçuş ekiplerin yönetimi faaliyetlerinden oluşmaktadır. Uçuş operasyonu ve mürettebat yönetimi hizmetleri genel olarak uçuş operasyon işlemleri, kalkış meydanında uçuş hazırlığı, kalkış meydanından başka bir noktada uçuş hazırlığı, uçuş esnasında yardım, uçuş sonrası işlemler, uçuş esnasında yeniden dispeç ve mürettebat yönetimi olmak üzere çeşitli başlıklar altında incelenebilir.

Uçuş operasyonu ve mürettebat yönetiminin faaliyetlerini genel olarak; taşıyıcının uçağına verilen işletme hizmetlerini ve kolaylıklarını etkileyebilecek herhangi bir bilinen projeden taşıyıcıyı haberdar etmek, taşıyıcı tarafından sağlanması gereken bütün kullanım kılavuzu ve talimatları güncel halde bulundurmak ve öngörülen tüm formların mevcut olmalarını sağlamak, uçuşla ilgili aksaklıklar olduğu takdirde, hava şartları, mevcut yer hizmetleri ve kolaylıkları, uçak servis olanakları ve tüm uçuş gereklerini dikkate alarak kaptan pilota hareket tarzı hakkında uygun olan öneride bulunmak, her uçuşla ilgili olarak alınan veya gönderilen mesajları, taşıyıcı tarafından belirtilen bütün evrakı toplayarak bir uçuş

¹⁷ M.Sachon, E.Pate-Cornell, "Delays and safety in airline maintenance", **Reliability Engineering & System Safety**, No.67, 2000, Elsevier Science Ltd., s.301

dosyası tutmak ve bu dosyayı taşıyıcı tarafından verilen talimata göre belirlenen süre sonunda tasfiye etmek işlemleri oluşturmaktadır.

Uçuş operasyonu ve mürettebat yönetimi hizmeti öncelikle kalkış meydanında uçuş hazırlığı ile başlar. Kalkış meydanında uçuş hazırlığı her uçuş için, gerekli meteorolojik belgelerin ve havacılık bilgilerinin temini için düzenlemeler yapmak, uçuş koşullarını analiz etmek ve taşıyıcının talimatlarına ve sağladığı verilere uygun olarak uçuş harekât planını hazırlamak veya talep etmek, imzalamak ve hazır bulundurmak, hava trafik hizmetleri uçuş planını hazırlamak veya talep etmek, imzalamak ve dosyalamak işlemlerinden oluşur. Uçuş operasyonu ve mürettebat yönetimi ayrıca; uçuş ekibine yeterli brifingi vermek, yakıt istek belgesini hazırlamak, imzalamak, taşıyıcı tarafından belirtildiği şekilde uçuş hareket formlarını dağıtmak ve uygun olan yerde kaptan pilotun imzasını almak, ilgili yer hizmetleri birimlerine gerekli ağırlık ve yakıt ihtiyacı bilgilerini vermek, uygun ATS (Air Traffic Services - Hava Trafik Hizmetleri) ile taşıyıcının slot zaman ayarlamalarını almak, izlemek ve yönetmek işlemlerini de kapsamaktadır.

Uçuş operasyonu ve mürettebat yönetiminin kapsamına giren bir başka tür hizmet kalkış meydanından başka bir noktada uçuş hazırlığıdır. Bu hizmet; uçuş şartlarının analizini yapmak ve taşıyıcı tarafından sağlanan veriler ve talimatlara göre uçuş planını hazırlamak veya talep etmek, imzalamak ve hazır bulundurmak, ekip brifingi için bilgileri de kapsayan uçuş hareket planını, Hava Trafik Hizmetleri uçuş planını taşıyıcıya veya onun kalkış meydanındaki temsilcisine göndermek işlemlerinden oluşmaktadır.

Uçuş esnasında yardıma ilişkin faaliyetler de uçuş operasyonu ve mürettebat yönetimi hizmetine dahil bir dizi işlemi içermektedir. Buna göre; alınan uçuş hareket mesajları, uçuş planı mesajları ve durum raporlarına göre uçuşun ilerleyişini takip etmek, taşıyıcının yer hizmetlerinden sorumlu temsilcisini uçuşun ilerletiş hakkında bilgilendirmek, uçuş planına uygun olarak, uçuşların emin ve sağlıklı bir şekilde yönetimlerini kolaylaştırmak için talep edildiğinde ve/veya gerekli görüldüğü durumlarda uçuşa yardım etmek, uçuş hareketini telsiz menzili içinde izlemek ve gerektiğinde yardım sağlamak, uçuş esnasında bir aksaklık olduğunda taşıyıcının talimatlarına (yazılı ve sözlü) uygun olarak derhal gerekli tedbiri almak, gecikme,

rota değiştirme, motor arıza v.b. gibi uçuşa ilişkin her türlü olayı taşıyıcı tarafından belirtildiği şekilde uçak seyir defterine kaydetmek ve rapor etmek işlemleri uçuş esnasında yardıma ilişkin faaliyetler kapsamına girmektedir.

Ayrıca, haberleşmenin kesilmesi, hava durumu, hava aracının güvenliği veya acil durumlar nedeniyle bir hava sahasından diğer bir hava sahasına geçiş aşamasında saha sınırında bu hizmetlerin kesilmesi arzu edilmiyorsa, komşu hava saha kontrol merkezi sorumluluğu alabilecek duruma gelinceye kadar, uçuşa yeniden dispe etmek dahil, uçuş esnasında yardım sağlamak (Benzer koşullar, saha sınırı geçilmeden önce bu hizmetlerin müteakip sahaya devrini gerektirebilir), VHF menzilinin dışında da gerektiğinde uçuşa yardımcı olmak işlemleri de uçuş esnasında yardıma ilişkin faaliyetler kapsamındadır.

Uçuş operasyonu ve mürettebat yönetimi hizmetlerinin bir başka aşaması uçuş sonrası işlemlerdir. Gelen mürettebattan uçuş bilgilerini almak ve ister taşıyıcı olsun ister devletin olsun ilgili dairelere doldurulan formları ve raporları dağıtmak bu kapsamdaki faaliyetlerdir.

Uçuş esnasında yeniden dispe işlemleri de uçuş operasyonu ve mürettebat yönetimine dahil faaliyetler arasında yer almaktadır. Meteorolojik bilgileri ve uçuş hareket koşullarını yeniden dispe için analiz etmek, bunu uçağın uçuş esnasında verdiği bilgilere göre hesaplayıp planlamak ve böylece varılan sonucu kaptan pilota bildirmek uçuş esnasında yeniden dispe işlemlerine ilişkin faaliyetler kapsamına girmektedir.

Uçuş operasyonu ve mürettebat yönetimi hizmetine dahil olan faaliyetlerin bir diğeri mürettebat yönetimidir. Bir yer hizmeti işletmesinin yapması gereken, mürettebat yönetimi hizmetini karşılıklı anlaşmaya varıldığı üzere uygulamasıdır.

2.2.11. Ulaşım

Bir yer hizmeti olarak ulaşım hizmetine, yüzey ulaşımı adı da verilmektedir. Ulaşım hizmetini; ekip, yolcu, bagaj, kargo ve postanın uçak indikten sonra uçaktan hava alanı ve şehir terminali ya da uçak kalkmadan önce şehir terminalinden uçağa

nakledilmesi faaliyetleri oluşturmaktadır. Ayrıca, yukarıda sözü geçen unsurların hava alanı ve üzerinde anlaşmaya varılmış diğer noktalar ve aynı hava alanındaki farklı terminaller arasında taşınmasını sağlamak için gerekli bütün düzenlemeleri yapmak, bunun yanında yerel imkanlar dahilinde, özel taşımalar için gerekli bütün düzenlemeleri yapmak faaliyetleri oluşturmaktadır. Burada yer hizmeti işletmesinin ulaşımdan sorumlu birimi, güvenlikten sorumlu birimle koordineli çalışmalıdır çünkü, güvenlik açısından kritik bir bölge olan, apron bölgesine girme izni bulunmayan kişilerin bu bölgeye en kolay girebileceği an bu hizmetin verilmekte olduğu andır. Bu nedenle ulaşım aşaması güvenlik açısından özellikle dikkat edilmesi gereken bir aşamadır.

2.2.12. İkram Servisi

Uçuş sırasında yolculara ikram edilecek ürünlerle ilgili faaliyetlerden oluşan ikram servisi hizmetinde öncelikle bağlantı ve yönetim ile ilgili faaliyetler yer almaktadır. Taşıyıcının ikram hizmetlerini veren kuruluşu ile bağlantı kurmak, taşıyıcının yetkili temsilcisi tarafından yapılan isteklerle ilgilenmek, stoklarla ilgili form, hesap ve diğer ları doldurmak, mutabakata varılan stok seviyelerini muhafaza etmek, ikram maddelerini anlaşmaya varıldığı şekilde paketlemek ve sevk etmek, güvenlik personelinin temin etmek ya da temini konusunda gerekli düzenlemelerde bulunmak bağlantı ve yönetim faaliyetlerini oluşturan işlemlerdir.¹⁸

İkram servisi hizmetinin ikinci bölümünde RAMP ikram hizmetleri ile ilgili faaliyetler bulunmaktadır. RAMP ikram hizmetleri ile ilgili faaliyetler kapsamına; ikram malzemelerini uçağa transfer etmek, uçağa yüklemek, uçaktan boşaltmak ve istif etmek ile ikram malzemelerini uçak ile mutabakata varılmış noktalar arasında taşımak işlemleri girmektedir.

Depolama işlemleri ikram servisi hizmetinin üçüncü bölümünü oluşturmaktadır. Taşıyıcının talebine uygun olarak gümrüklü, gümrüksüz, havalandırılmalı, soğuk, derin donduruculu depolama yer temin etmek ile taşıyıcının

¹⁸ "İkram Hizmeti", **Hava Alanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği**, Madde 10, Bölüm A - III
Mevzuat Numarası: SHY-22, Resmi Gazete Tarihi: 14.06.1984, Resmi Gazete Nosu: 18431,
Yürürlük Tarihi: Mülga 28.08.1996, İlgili Diğer Mevzuat: 2920

yedek ikram malzemelerini, tüketim maddelerini, yiyecek ve içecek stokunu depolamak bu işlemleri oluşturmaktadır.

Ikram servisi hizmetini oluşturan faaliyetlerin bir başkası da temizlik hizmetleri ile ilgili işlemlerdir. Seyyar ikram teçhizatını boşaltmak, yıkamak ve temizlemek, kabin örtülerinin ve battaniyelerinin temizlenmesini düzenlemek, taşıyıcının talimatları ve/veya yerel prosedürlere göre gelen uçaklardan kalmış maddeleri kaldırmak ve/veya imha etmek işlemleri de bu faaliyetler kapsamındadır.

Bunların yanında hazırlık işlemleri de ikram servisi hizmetinin konusu dahilindedir. Burada bahsedilen hazırlık; seyyar termosları taşıyıcının talebine cevap verecek nitelikte sıcak ve/veya soğuk içme suyu ile doldurmak, üzerinde önceden anlaşmaya varılmış şartnamelere göre, malzeme ve işlem görmemiş maddeler ile bar ve ikram levazımını ve diğer malları teslimat için hazırlamak ve toplamak faaliyetlerinden oluşmaktadır.

2.2.13. Gözetim ve Yönetim

Yer hizmetleri türlerinden biri olan gözetim ve yönetim, uçuş öncesi, uçuş anında ve uçuş sonrasında; taşıyıcı ve üçüncü şahıslar arasında akdedilmiş yer hizmetleri anlaşması gereği verilen yer hizmetlerini gözetmek ve koordine etmek amacıyla yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Gözetim ve yönetim hizmeti kapsamındaki denetimlerin sonucunda ortaya çıkan veriler çeşitli boyutlarda değerlendirilmektedir. Bu hizmet ile hükümet mâli kanunlar ve çevreyi koruma kanunlarına uyulup uyulmadığını, hava yolu şirketleri yer hizmeti işletmesiyle üzerinde anlaşmış oldukları hizmetleri ne ölçüde aldıklarını ve bu alana yatırım yapmış olan yatırımcılar da yatırımlarının ne denli doğru yönetildiğini gözlemleme şansını bulmaktadırlar.¹⁹

Yukarıda sözü geçen amaç için alanda bulunmak, gerektiği gibi taşıyıcı temsilcisi ile işbirliği yapmak, yer hizmetleri şirketinin (ya da şirketlerinin), değişiklikler dahil işletmeye ilişkin bütün bilgilerden zamanında haberdar edilmelerini

¹⁹ Ian Humphreys, Graham Francis, "Performance Measurement: a review of airports", *International Journal of Transport Management*, C:1, 2002, Pergamon, s.80

sağlamak, yer hizmetleri şirketlerinin yer hizmetlerini yapabilmeleri için gerekli personel, teçhizat, levazımat ve hizmetlerinin mevcut ve hazırlıklı bulunduklarını kontrol etmek, evrak işlerinin hazırlanmasını kontrol etmek, ilgili bütün tarafların taşıyıcının ihtiyaçlarından derhal haberdar edilmelerini temin etmek, gerekli evraklar dahil, tüm yükün uçağa yüklenmek üzere zamanında hazır olmasını kontrol etmek gözetim faaliyetleri kapsamına girmektedir.

Uçağı varışta karşılamak ve mürettebatla temas etmek, mürettebattan uçuşla ilgili brifing almak, aksaklıklar, tarife değişiklikleri veya diğer konularla ilgili bilgi vermek, rutin olmayan konularda gerektiği gibi karar verecek yer hizmetlerini kontrol etmek ve koordine etmek, uçuş mesajlarının dağıtımını kontrol etmek, bagaj, kargo, posta ile kaybolmuş ve bulunmuş eşyaların takibini kontrol etmek, istasyon seyir defterine aksaklıkları kaydetmek ve ilgili talimatlara uygun olarak taşıyıcının temsilcisini haberdar etmek işlemleri de gözetim faaliyetleri kapsamına giren diğer işlemlerdir.

Taşıyıcının ihtiyaçlarına uygun olarak yerel porsedürler geliştirmek ve bunları yürütmek, istendiği durumlarda, taşıyıcıya ait tüm haberleşme için gerekli işlemleri yapmak, raporlar/ istatistikler ve evrakları hazırlamak, göndermek ve dosyalamak, taşıyıcı veya mahalli otoriteler tarafından istenebilecek herhangi bir idari görevi yerine getirmek, taşıyıcının el kitapları, sirküler v.b. gibi hizmetlerin icrasına ilişkin yayınlarını tutmak ve takip etmek, taşıyıcı ile anlaşmaya varıldığı üzere, faturaları, malzeme siparişlerini, yer hizmetleri ücretlerine ilişkin ihbarları, iş emirleri v.b. gibi belgeleri taşıyıcı adına kontrol ve imza etmek işlemleri de gözetim ve yönetim hizmetinin yönetim faaliyetleri kapsamına giren işlemlerini oluşturmaktadır.

2.2.14. Uçak Özel Güvenlik

Uçak özel güvenlik hizmeti önceleri yer hizmetlerini oluşturan on dört hizmet türünden biriyken, 11 Eylül saldırıları sonucunda yer hizmetlerinin belki de en önemli ya da göz önünde olan faaliyeti haline gelmiştir. Gerek hava yolu taşımacılık şirketleri, gerek devletler gerekse de yolcular güvenlik konusuna daha büyük bir hassasiyetle yaklaşır olmuş bunun sonucu olarak da uçak özel güvenlik hizmeti gün geçtikçe önem ve değer kazanmıştır. Bu durum yer hizmeti işletmelerine daha

büyük kazanç imkanı verdiği gibi daha büyük sorumluluklar ve daha keskin kurallara bağlı olarak daha ağır yaptırımlar getirmiştir. Bu durum güvenlikte yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Güvenlik artık klasik usuldeki kontrollerin de dışına çıkarak yolcuların da içine dahil olduğu bir boyuta gelmiştir. Davranışları şüpheli görülen kişilerin özel güvenlik sorgulamasına tabi tutulması için gerekli yasal dayanaklar oluşturulmuş, yolculara da uçuş güvenliğini tehdit edeceğini düşündükleri şüpheli yolcuları gerekli güvenlik birimine ihbar etme şansı tanınarak yolcuların da güvenlik sistemi içerisine çekilmeleri sağlanmıştır.²⁰

Uçak özel güvenlik hizmeti, yolcu ile ilgili işlemler, uçak ile ilgili işlemler, uçak temizliğine nezaret, uçağa alınacak ikrama nezaret, park halindeki uçağa nezaret, yolcu beraberindeki valiz, çanta v.b. gibi eşyaların kontrolü ve kargo güvenliği olmak üzere yedi bölümde incelenebilir.

Uçak özel güvenlik hizmetinin birinci bölümünde yolcu ile ilgili işlemler yer almaktadır. Buna göre; yolcular ile güvenlik maksadıyla sorular şeklinde mülakat yapmak, yolcu beraberindeki el bagajlarını kontrol etmek, yolcu belgelerini (pasaport, bilet, diğer) incelemek, gerektiğinde yolculara üst araması uygulamak, gerektiğinde yolculara uçağa kadar refakat etmek işlemleri uçak özel güvenlik hizmetlerinden yolcu ile ilgili işlemler kapsamına girmektedir.

Uçak özel güvenlik hizmetinin ikinci bölümünde uçak ile ilgili işlemler yer almaktadır. Hava aracı içine herhangi bir patlayıcı ve silahın bırakılmasını veya gizlenmesini önlemek için; kapılar, merdiven altları, tahliye yuvaları, oksijen maskelerinin bulunduğu yerler, kokpit, raflar, can kurtarma yelekleri, kargo ve bagaj bölümleri, seyrüsefer mahalli, gardıroplar, koltuk arkaları, ilk yardım çantaları, vestiyer bölümü, lavabo, çöp kutuları, musluk mekanizmaları ve çevresi, ön ve arka mutfaklar, gazete ve dergilerin bulunduğu bölüm, servis kapısı, sigortaların bulunduğu yer, ön ve arka tuvaletler, yolcu kabini koltuk altları, kül tabla yerleri, perde ve yan bölmeler, görülebilen motor içleri ve teker yuvalarını ve güvenliğin gerektirdiği diğer yerleri aramak ve güvenlik kontrolünü yapmak uçak ile ilgili uçak özel güvenlik işlemlerini oluşturmaktadır.

²⁰ Blair J.Berkley, Mohammad Ala, "Identifying and Controlling Threatening Airline Passengers", **Airline Safety**, August 2001, Cornell University, 2001, ss.10-11

Uçak temizliğine nezaret işlemleri de uçak özel güvenlik hizmetine dahildir. Bu faaliyetlerin kapsamına; temizlik maksadıyla hava taşıtına girecek personeli tek tek aramak, temizlik malzemelerini kontrol etmek, temizlik işçilerinin hava alanına giriş kartları olup olmadığını kontrol etmek, faaliyetlerini gözlemek, faaliyetleri bittikten sonra hava taşıtını terketmelerini sağlamak, aranması yapılmış ve temizlenmiş uçağı uçak mürettebatına teslim etmek işlemleri girmektedir.

Uçağı alınacak ikram ve satış malzemelerine nezaret faaliyetleri, uçak özel güvenlik hizmetinin bir başka bölümünü oluşturur. İkram ürünlerinin üretim noktasında denetimlerini sağlamak, kutulanması veya paketlenmesine nezaret etmek, hava taşıtına götürülecek şekilde muhafaza kutularına konmasına sağlamak ve bunları mühürlemek, üretim noktasından itibaren hava taşıtına kadar nakliyesine nezaret etmek ve uçak mürettebatına teslim etmek ile uçakta yapılacak satışa satış malzemelerini uçağı alınmadan önce kontrol etmek işlemleri bu faaliyetlerin kapsamına girmektedir.

Uçak özel güvenlik hizmeti kapsamında park halindeki uçağı nezaret faaliyeti de vardır. Bu faaliyet; hava taşıtının hava alanında yerde bulunduğu süre içinde gözetilmesini sağlamak, uzun süreli kalışlarda kapılarını kilitli tutmak, uçak çevresine yetkisiz kişilerin yaklaşmasını önlemek işlemlerini kapsamaktadır.

Uçağı alınacak yolcu beraberindeki valiz, çanta v.b. gibi eşyaların güvenlik amacıyla kontrolü de uçak özel güvenlik hizmetine dahildir. Bu kontrol kapsamına; yolcu beraberindeki bütün bagajların X-Ray cihazından geçirilip kontrol edilmesini sağlamak, gerektiğinde fizikî aramasını yapmak, kontrolü yapılmış bagajlara "Güvenlik Kontrolü Yapılmıştır" etiketini yapıştırmak, hava taşıtına yerleştirileceğı ana kadar kontrol edilmiş bagajları gözetim altında tutmak, yolcu adına kayıtlı bagajın yolcusu ile birlikte hava taşıtına yüklenmesini sağlamak, yolcusu ile eşlenmeyen bagajın hava taşıtına yüklenmesine engel olmak faaliyetleri girmektedir.

Uçak özel güvenlik hizmetini oluşturan faaliyetler, kargo ile ilgili faaliyetlerle son bulmaktadır. Aprona çıkıştan önce kargonun X-Ray cihazından geçirilip kontrol edilmesini sağlamak, gerektiğı hallerde güvenlik maksadıyla kargoyu bekletmek, kargo alanının genel güvenliğini sağlamak, kontrolü yapılmış kargoya "Güvenlik

Kontrolü Yapılmıştır” etiketini yapıştırmak, güvenlik kontrolü yapılmış kargoyu konteynerlere yükletmek ve uçağa kadar nezaret ederek ulaşımını sağlamak ile kargonun uçağa yüklenmesini gözetim altında tutmak işlemleri uçak özel güvenlik hizmetlerinin kargo ile ilgili faaliyetlerini oluşturmaktadır.

Uçak özel güvenlik hizmetine değinilmesiyle birlikte yer hizmetlerini oluşturan hizmetlerin detaylarına ilişkin verilen bilgiler son bulmaktadır. Buradaki bilgilere, Türk Sivil Havacılık Mevzuatı kapsamında, Sivil Havacılık Yönetmelikleri ve Hava Alanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği gibi sektördeki faaliyetlerin ne şekilde yürütüleceğini belirleyen düzenleyici hükümlere ilave olarak, bu hizmet türlerinin, günümüz rekabet koşullarında birbirleriyle entegre olmuş hava yolu ve yer hizmetleri sektörleri açısından kritik birer başarı faktörü olarak, ne şekilde kullanılabileceğine değinilmiştir. Tezin üçüncü bölümünde ise, bu bölümde adı geçen yer hizmet türlerinin, birinci bölümde bahsedilen stratejik yönetim bakış açısıyla bir yer hizmeti işletmesinde uygulamasıyla örneklenerek, yer hizmetlerinin ne şekilde uygulanması gerektiğine değinilecektir.

III.ÖRNEK OLAY: ÇELEBİ HAVA SERVİSİ A.Ş. STRATEJİK YÖNETİM MODELİ UYGULAMASI

İşletmelerin stratejik yönetim modeli oluşturmalarında izleyecekleri aşamalarının incelenmesi ve hava yolu taşımacılık sektöründeki yer hizmetleri faaliyetlerinin neler olduğunun açıklanmasının ardından tezin bu bölümünde, bir yer hizmeti işletmesi olan Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin stratejik yönetim modelinde yer alan unsurlara yer verilecektir. Bu amaçla öncelikle Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin tanımı ve tarihçesine değinilecek, ardından stratejik yönetim modeli ortaya konacaktır. Stratejik yönetim modelinin ortaya konmasından sonra bu modelin unsurları olan misyon, vizyon ve hedefleri belirtilecek, işletmenin stratejik analizine yer verilecek, bu veriler dahilinde stratejileri ve bu stratejilere ulaşma yolunda uygulanacak faaliyetler belirtilecektir.

Tezin bu bölümünde kullanılan bilgiler; literatür taramasının ardından, HAVAŞ Genel Müdür Yardımcıları Barış DEVRİMSEL(İşletme) ve Mustafa KARAMAN (İnsan Kaynakları), Türk Hava Yolları Ekip Planlama Başkanı Tarık BİRGÖREN ile yapılan görüşmeler vasıtasıyla edinilmiş, çalışmada ayrıca Prof.Dr.Hayri ÜLGEN başkanlığındaki proje grubunda yapılan SWOT analizinden de yararlanılmıştır.

3.1. Çelebi Hava Servisi Anonim Şirketi'nin Tarihçesi

Çelebi Hava Servisi A.Ş. 1958 yılında Ali Cavit Çelebioğlu tarafından Ankara'da kurulmuş olan bir hava yolu yer hizmeti işletmesidir. . Çelebi Hava Servisi A.Ş., 2003 yılı Haziran ayı itibariyle 200'ün üzerinde hava yolu şirketine, yaklaşık 2500 çalışanıyla¹, Hava Alanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği'nin belirlediği yer hizmetleri kapsamındaki tüm servisleri uluslararası standartlarda sağlayan, Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin (DHMI) denetiminde Ankara, Antalya, Adana, Bodrum, Çorlu, Dalaman, İstanbul ve İzmir uluslararası havaalanlarına hizmetlerini yaymış olan bir yer hizmeti işletmesidir. Öncelikle, Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin kuruluşundan söz etmeden, şirketin kurulduğu yıllardaki sivil havacılık ortamından

¹ (Çevrimiçi) http://www.celebi.com.tr/gs_chs.html, 26 Mayıs 2003

bahsetmek yerinde olacaktır. Dünya, II. Dünya Savaşı'nın yıkıcı izlerini yeni yeni üzerinden atmakta iken, sivil havacılık sektörü de gelişme yolunda adımlar atmaya başlamıştır. Ancak bu dönemde sektör henüz emekleme aşamasındadır. Hizmetleri geliştirmek için sektörde yapılacak yatırımlar büyük bütçeler gerektirdiğinden bu yatırımlar ya devlet eliyle yapılabilirdi ya da hava yolu taşımacılık şirketleri bu hizmetleri kendi bünyelerinden sağlama yoluna gidiyorlardı.

Türkiye'de o yıllarda sivil havacılık alanında faaliyet gösteren iki hava alanı vardı. Bunlar İstanbul'da *Yeşilköy* ve Ankara'da *Esenboğa* hava alanlarıydı. Bu hava alanlarından biri olan Esenboğa Hava Alanı'nın trafiği oldukça azdı. O günlerin haberleşme imkanlarının yetersizliği de göz önüne alınırsa, o günler için organize edilmiş, düzenli bir yer hizmeti faaliyetinden söz etmek mümkün değildi. Uçakların geliş gidiş saatlerindeki belirsizlikten, yolcuların, bagajların ve uçağa yüklenecek kargoya kadar pek çok hizmet ağır aksak ilerlemekteydi. Çelebi Hava Servisi, böyle bir ortamda, Ali Cavit Çelebioğlu tarafından beş işçiyle kuruldu.

Yukarıda bahsedildiği üzere haberleşme imkanlarındaki yetersizlik, işçilerini her zaman hazır tutan, uçak indiğinde bekletmeden hizmeti sağlayabilecek durumda olan yer hizmeti sağlayıcısına avantaj sağlayacak şekildeydi. Bu fırsatı değerlendiren Ali Cavit Çelebioğlu ve çalışanlarının profesyonel bir anlayışla görevlerini yerine getirmeleri onların bu hizmette ön plana çıkması sonucunu doğurdu. Çelebi Hava Servisi'ndeki bu gelişme, sivil havacılık sektörünün de gelişiyor olması ile birlikte devlete de bu alanda yatırım yapma konusundanda cazip bir ortam oluşturdu. Bunun bir sonucu olarak da devlet tarafından 1959 yılında Uçak Servisi Anonim Şirketi (USAŞ A.Ş.) kuruldu.

Özel girişim olan Çelebi Hava Servisi ve devlet girişimi olan USAŞ'ın yanısıra birkaç özel şirket daha Esenboğa Hava Alanı'nda yolcu ve bagaj hizmetinde ciddi bir rekabete tutuştular. Bu rekabette Çelebi Hava Servisi verdiği hizmetin kalitesiyle, USAŞ da bir devlet teşebbüsü olmanın verdiği fiziksel imkanları diğer şirketlere nazaran daha fazla kullanabilme avantajıyla başı çektiler. Çelebi Hava Servisi, "İlk Türk Özel Yer Hizmetleri Şirketi" olarak girdiği pazarda verdiği hizmet kalitesiyle kendini kabul ettirdi. Çelebi Hava Servisi, Esenboğa Hava Alanı ile

kısıtlı kalmayarak 1969 yılında İstanbul Yeşilköy Hava Alanı'nda da faaliyetlerine başladı.

1960'lı ve 1970'li yıllarda Çelebi – USAŞ rekabeti iyice belirgin hale gelmiştir. Yer hizmetlerini belirli standartlara sahip duruma getirmek amacıyla, 1974 yılında bir yönetmelik yayınlanır. Bu yönetmelikle, yer hizmeti faaliyetinde bulunacak işletmelerin bünyelerinde bulundurması gereken belirli araç-gereç, personel için bazı belirlemeler yapılmıştı. Buna göre, sektörde faaliyet göstermek isteyen işletmelerin bu minimum gerekleri yerine getirmeleri gerekmektedir. O yılların ekonomik ortamında yasal gerekleri yerine getirecek yatırımları yapmak oldukça güçtü. Bu sebeple Çelebi Hava Servisi dışında kalan diğer özel girişimler personel ve ekipmanlarını USAŞ'a devrederek sektörden çekildiler. Bu koşullar sonucunda Çelebi Hava Servisi de iyice zorlu bir döneme girmiş bulunmaktadır. Piyasanın çok küçük bir bölümüne hizmet vererek varlığını sürdürmeyi ancak sağlayacak durumdadır. Ali Cavit Çelebioğlu çabalarını ısrarla sürdürse de artık herkes Çelebi Hava Servisi'nin son dönemlerini yaşadığı konusunda aynı fikirdedir. 1975 yılında merkezini İstanbul'a taşıyan şirket, ithalat izninin çıkmasıyla ekipman eksikliğini tamamlama fırsatı bulur.²

1982 yılında Ali Cavit Çelebioğlu'nun ölümüyle Çelebi Hava Servisi tekrar zorlu bir döneme girer. İthalat izninin ardından bir nebze de olsun toparlanan şirketin bu durum karşısında artık iyice yokolmaya yaklaşacağı kanısı yaygınlaşmaktadır. Bu noktada Ali Cavit Çelebioğlu'nun ölümünden önce attığı bir adım, işletmenin yokolmanın son basamağından yeniden doğuşun ilk basamağına gelmesine neden olacaktır. Diğer pek çok hava yolu işletmesi gibi Alman Lufthansa Hava Yolları da USAŞ'tan yer hizmeti almaktaydı. Ancak, Çelebi Hava Servisi'nin gitgide kaybolmaya giden seyri zaten pazarın büyük bölümüne sahip olan USAŞ'ı iyice tekel durumuna getirmişti. Bu durumun bir sonucu olarak düşen hizmet kalitesi de pek çok hava yolu kuruluşunda memnuniyetsizlik yaratıyordu. Fakat, Çelebi Hava Servisi'nin güçlü olmayan yapısı ve sürekli "battı, batıyor, batacak, devletleştirilecek, kapatılacak" gibi söylentilere maruz kalması hava yolu işletmelerini, yer hizmetlerini Çelebi Hava Servisi'nden almayı tercih etme konusunda çaresiz bırakıyordu. Bütün bunlara rağmen gideren ağırlaşan koşullar sonucunda Lufthansa Hava Yolları USAŞ

² CPR İletişim Hizmetleri, **Çelebi Hava Servisi**, İstanbul, Aksoy Matbaacılık, Eylül 1998, ss.46-47

ile sözleşmesi bittikten sonra yeni sözleşmesini Çelebi Hava Servisi ile yaptı. Böylelikle Çelebi Hava Servisi pazardaki payını ikiye katlamış olacaktı. Bu gelişme devlet tarafından önceleri beklenmese de sonuçlandığında şaşkınlık yaratan bir gelişme olmuştur.³ Lufthansa Hava Yolları'nın yer hizmetlerini Çelebi Hava Servisi'ne vermesinin ardından kısa bir süre sonra yeni bir sivil havacılık yönetmeliği yayınlandı. Bu yönetmeliğe göre, 31.12.1984'ten itibaren hava alanlarındaki yer hizmetleri sadece devlet kuruluşu şirketler tarafından yapılacaktır ve sektörde bu tarihe kadar faaliyet gösteren özel kuruluşlar bu tarih itibarı ile hizmetlerine son vereceklerdir. Bu yönetmelik, serbest pazar ekonomisi görüşünü savunan zamanın hükümetiyle taban tabana zıt bir görüş öne sürmekle beraber, Lufthansa Hava Yolları'nın Çelebi Hava Servisi ile olan sözleşmesinin sona erdirilmesinden kaynaklanacak yükümlülükler de önemli birer sorun teşkil etmektedir. Bu arada Lufthansa Hava Yolları, Çelebi Hava Servisi ile sözleşmesini feshetmemiş durumdadır ve buna karşılık olarak da Çelebi Hava Servisi de Lufthansa Hava Yolları'na yer hizmeti sağlamayı sürdürmektedir.

Sivil Havacılık Yönetmeliği'nde bahsedilen ve Çelebi Hava Servisi'nin faaliyetlerine son vermesi anlamına gelen sürenin dolmasına tam üç gün kala, 28 Aralık 1984'te Sivil Havacılık Yönetmeliği değiştirilerek yeniden yayınlanır. Yeni yayınlanan yönetmelik, yer hizmetleri alanında devletin yanı sıra özel sektörün de faaliyet göstermesine izin verir niteliktedir. Ancak bu serbestlikle birlikte bir de kısıtlama söz konusudur. Buna göre yer hizmetleri devlet veya özel sektör kuruluşlarınca karşılanacaktır. Ancak bu rekabet sadece "tarifeli" hava yolları için söz konusu olacaktır. Tarifersiz hava yollarına ve kargo uçaklarına yer hizmeti yine sadece devlet sektörü tarafından verilecektir. Bu aynı zamanda pazarın büyük bir kısmını rekabete kapatmak anlamına da gelmektedir.

Çelebi Hava Servisi, on yıl süresince başta SAS olmak üzere pek çok hava yolunu müşteri portföyüne katarak büyüdü. 1985-1986 yıllarında Türkiye'de turizm sektörü gözle görünür şekilde bir hareketlilik kazandı. Bunun sonucu olarak da hava yolu yolcu taşımacılık sektörü ve bu sektöre bağlı olarak faaliyet gösteren yer hizmetleri sektörü de büyük bir gelişme trendi gösterdi. Türkiye'ye dönük tarifersiz (charter) yolcu seferlerinde bir patlama oldu. Bu da yer hizmetlerinde daha önceki

³ A.e., ss.51-57

payı oldukça düşük olan tarifersiz yolcu seferlerinin pazarın büyük ve önemli bir bölümünü oluşturmaya sebep oldu. Bu dönemde Çelebi Hava Servisi tarifeli yolcu seferlerine sağlanan yer hizmeti pazarının yarısını elinde bulundurmaktaydı. 1986 yılında USAŞ, sadece ikram hizmeti veren bir kuruluş olarak kalıp, yer hizmetlerinin diğer birimlerini yeni bir devlet kuruluşu olan HAVAŞ'a devretti.⁴ Aynı yıl Çelebi hava Servisi'nin İzmir Şubesi faaliyete girdi.

Çelebi Hava Servisi'nin karşılaştığı sorunlardan bir diğeri de fiyatlandırma konusundaydı. Çelebi Hava Servisi müşterisine yüksek servis kalitesini yüksek fiyatla sunmaktaydı. Ancak, enflasyon, sendikalı işçilerle toplu sözleşmeler, döviz baskı altında tutma politikaları sonucunda şirketin kâr marjı oldukça düşmekteydi. 1990'lı yılların başında Çelebi Hava Servisi finansal olarak oldukça zor dönemler geçirmekteydi. Çelebi Hava Servisi bu dönemde 1990 yılında Antalya, 1991 yılında da Dalaman Hava Alanları'nda hizmet vermeye başladı. Ekonomik zorlukların yanısıra aynı dönemde baş gösteren Körfez Krizi de şirketin durumunu iyice içinden çıkılmaz hale getirdi. Tam bu noktada Sivil Havacılık Yönetmeliği yeniden değişti ve özel şirketlere de tarifersiz yolcu seferlerine yer hizmeti verme hakkı tanındı. Bu gelişme, şirketin kaderini değiştirdi ve büyüme yolunda çok önemli bir engelin ortadan kalkmasına neden oldu. 1994 yılında Adana ve 1997 yılında Bodrum-Milas şubeleri de açılarak şirketin büyüme ve gelişmesinde yeni bir ivme kazanılmış oldu.

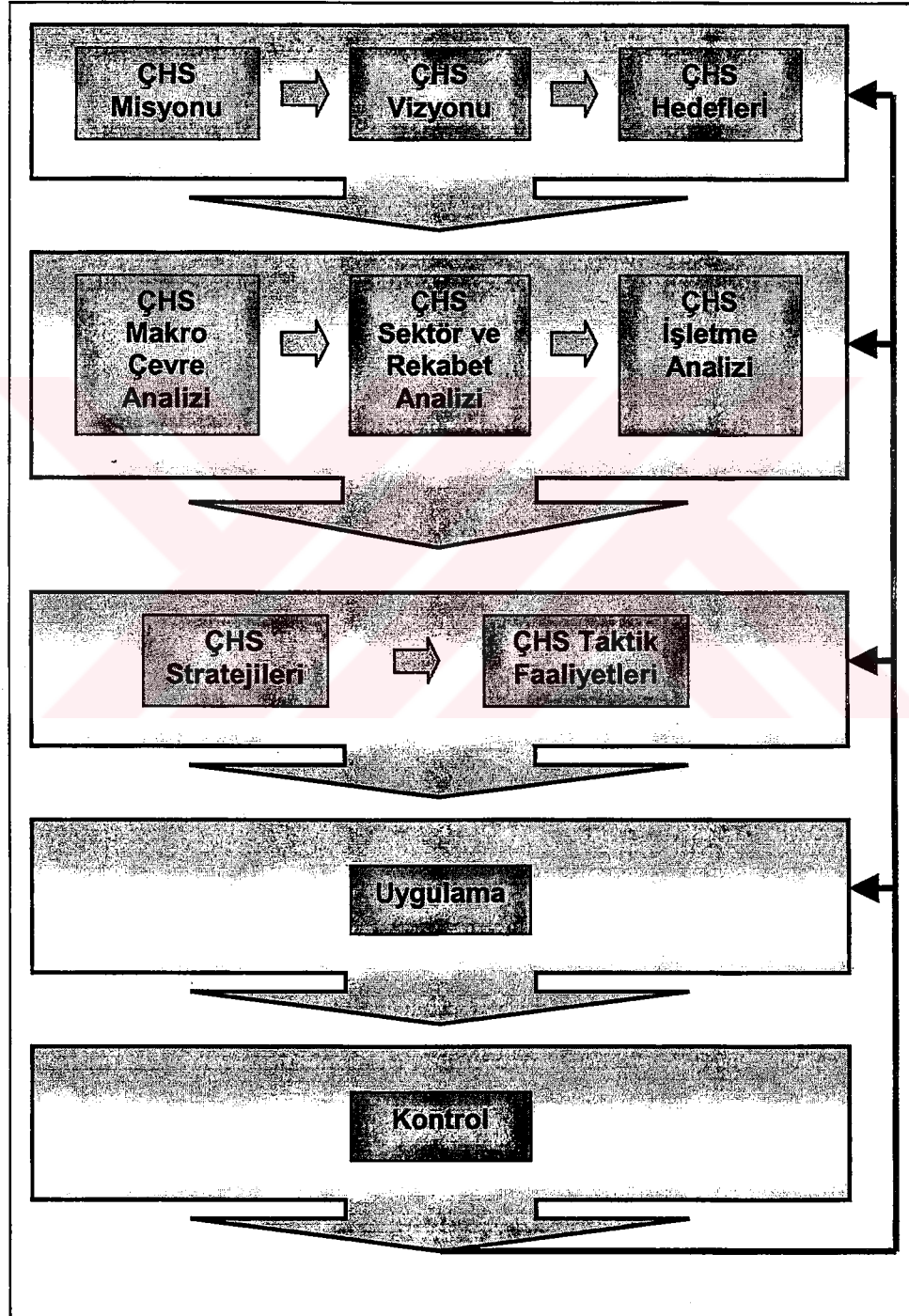
Çelebi Hava Servisi, Türk Sivil Havacılığı için bir ilk olarak kurulmuş, çeşitli ekonomik ve politik kriz dönemlerinde zorluklarla karşılaşmasına rağmen hizmet kalitesinin yüksekliği sayesinde kimi zaman bulunduğu yere tutunmuş kimi zaman da ilerleme kaydetmiş bir şirkettir. Büyümesinin ve gelişmesinin önünde engel olarak duran yasal ve bürokratik sorunların da birer birer ortadan kalkmasıyla faaliyetlerine yükselen bir başarı trendi izleyerek devam etmektedir.

3.2. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin Stratejik Yönetim Modeli

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin tarihçesinin ardından, tezin ilk bölümünde söz edilen stratejik yönetim süreci izlenerek, şirketin stratejik yönetim modeli ortaya

⁴ Stuart Kline, **Türk Havacılık Kronolojisi**, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, Aralık 2002, s.384

konacaktır. Sonrasında da Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin stratejik yönetim modelini oluşturan unsurlar açıklanacaktır. Burada aşama aşama önce misyon, vizyon ve hedef belirleme, stratejik analiz, strateji oluşturma, stratejilerin uygulamaya geçirilmesi ve kontrolü ele alınacaktır. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin stratejik yönetim modeli Şekil-9'da gösterildiği gibidir.



Şekil-9: Çelebi Hava Servisi A.Ş. Stratejik Yönetim Modeli

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin stratejik yönetim modeli belirtildikten sonra bu modelde yer alan aşamaların uygulamasına geçilerek, stratejik yönetim süreci Çelebi Hava Servisi A.Ş. için işletilecektir.

3.2.1. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin Misyonu ve Vizyonu

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin misyonu; *ilklere imza atan, girişimci ve cesur yapısıyla örnek bir kuruluş olarak, gelişen hizmet ve ürünlerini, "kalitesinden, güvenilirliğinden ve iş ahlakından ödün vermeden" geniş kitlelere sunmaktır.*⁵

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin vizyonu ise; *yeni talepler yaratarak topluma sürekli gelişen hizmetler ve ürünler sunan, dünya pazarında söz sahibi bir şirket olmaktır.*

Çelebi Hava Servisi A.Ş. bu vizyona ulaşma yolunda bir takım değerlere sahiptir. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'ne göre başarı, ilkelerinden ödün vermeden yürütülen sürekli ve sistematik çalışmadır. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nde en önemli sermaye, insan kaynağı ve hep birlikte elde edilen deneyimdir.

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin hedeflerinin başında Türk Havacılık sektöründe gücünü korumak ve geliştirmek gelmektedir. Bunun yanında, bu gücünü dünya pazarına taşıyarak orada da söz sahibi bir kurum haline gelmek ve dünya trendlerini izleyerek sürekli gelişim içinde olmak da şirketin hedeflerini oluşturmaktadır.

Yukarıda belirtilen misyon, vizyon tanımları ile hedefler tezin bu bölümünün başında yer alan şirketin tarihçesi ile paralellik ve tutarlılık göstermektedir. Çelebi Hava Servisi A.Ş. kurulduğu günden bugüne kadar müşterilerine en yüksek kaliteyi sağlamak için iş disiplini ve profesyonellikten sapmayarak faaliyetlerini sürdürmüştür. Misyon ifadesinde yer alan girişimcilik ve cesaret; şirketin kurucusu Ali Cavit Çelebioğlu'nun gördüğü bir fırsatı değerlendirip, Çelebi Hava Servisi A.Ş.'ni Türkiye'nin ilk yer hizmeti işletmesi olarak kurması ve işletmenin tarihsel süreci içerisinde karşılaştığı güçlüklerle karşın, en umutsuz anda bile mücadele etmekten

⁵ (Çevrimiçi), http://www.celebihandling.com.tr/hak_misyonvizyon.asp, 26 Mayıs 2003

vazgeçmemesi göz önüne alındığında gerçekçi birer ifade olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin vizyonunda ise “sürekli gelişen hizmetler sunan bir şirket olmak” vurgusu yapılmaktadır. Hava yolu taşımacılık sektörü hizmet kalitesiyle rekabetin yapıldığı sayılı sektörlerden biridir. Ayrıca bu sektörde sağlanan hizmetlerin çoğu “yüksek fiyat yüksek kalite” prensibine dayanmakta ve bu hizmetler için yüksek ücretler alınmaktadır. Alınan yüksek ücretlerin müşterilerde yarattığı beklentiye paralel olarak, hava yolu taşımacılık şirketlerinin başarılı olup olmadıklarının belirleyicisi olan, verdikleri hizmetin kalitesini düşüren ya da arttıran zamanında kalkış konusundaki hassasiyetleri de yer hizmeti işletmelerinin hizmet kalitesinin yüksek olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Böyle bir durumda bir yer hizmeti işletmesinin sürekli gelişen hizmetler sunması hem yolcu hem hava yolu şirketi boyutunda müşteri tatmini için vazgeçilmez bir unsur olacaktır. Bu noktadan hareketle Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin vizyonunun gerek içinde bulunduğu sektörün özellikleri gerekse de misyonunu gerçekleştirme açısından gerçekçi olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Bir hizmet işletmesinin başarısındaki kritik unsur olarak insan kaynağını en büyük sermaye olarak görmesi ile kendisini bu güne kadar getiren temel prensip olan “ilkelerinden ödün vermeden sürekli ve sistematik çalışma”yı da başarının tek koşulu olarak görmesi de vizyonu gerçekleştirmeye yarayacak faaliyetleri destekleyecek şekilde belirlenmiş değerlerdir.

3.2.2. Çelebi Hava Servisi A.Ş. Stratejik Analizi

3.2.2.1. Makro Çevre Analizi

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin stratejik analizinin ilk aşaması işletmenin makro çevresinin analizidir. Bu analizle çizilecek çerçeve işletmenin faaliyet gösterdiği sektörü, ülkeyi ve global trendleri de kapsayan en geniş kapsamlı çerçeve olacaktır. Bu yüzden öncelikle global olarak işletmenin uyması gereken çevre koşullarının tespitine yer verilecektir.

Çelebi Hava Servisi A.Ş. bir hizmet işletmesi olduğundan dünyada vazgeçilmez olan *müşteri odaklılık* bakış açısını kendisine ilke edinmek zorundadır. Çelebi Hava Servisi A.Ş. açısından müşterinin iki boyutu vardır. Bunlardan birincisi

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin sözleşme imzalayarak hizmet verme anlaşması yaptığı hava yolu şirketleridir. Diğerleri ise Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin anlaşmalı olduğu hava yolu şirketiyle seyahat eden yolculardır. Sonuçta yer hizmeti anlaşması yapılan şirketin memnuniyeti, o hava yolu şirketi ile seyahat eden yolcuların memnuniyetine bağlı olduğundan Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin yolculara verdiği hizmetin tatmin ediciliği, başarısının en önemli ölçütüdür.

Yolcunun memnuniyetini sağlamak için öncelikle yapılması gereken disiplinli ve işin gereklerini kusursuzca yapmak, bunu yaparken de yolcuların işlerini olabildiğince kolay hale getirmek ve yer hizmeti faaliyetinin tamamlandığı noktada müşterisini güler yüzle uğurlayabilmektir. Bunu sağlayabilmek için de dünyadaki gelişmeleri yakından takip etmesi gereklidir. Zaten bu önemli nokta işletmenin misyon ve vizyonunda da açıkça belirtilmiştir. Müşteri memnuniyetini ön plana alan hizmet anlayışı, hizmeti sunup karşılığında elde edilen geri bildirim sonucunda düzeltmeler ve iyileştirmeler yapmak yerine proaktif yaklaşımla müşterinin tam memnun kalacağı hizmetleri sunma, yüksek kaliteyi bir maliyeti arttıran bir unsur değil bir kârı arttıran bir unsur olarak görme ve müşterinin bilgiye ulaşması için imkânların en yüksek seviyede seferber edilmesi dünyada hizmet sektörünün olmazsa olmaz ilkeleri arasına girmiştir. Bu nedenle Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin de dünyadaki bu müşteri odaklı bakış açısından farklı hareket etmesi mümkün değildir.

Dünya ekonomisindeki daralma ve çeşitli ülkelerde ardarda yaşanan ekonomik krizler bütün işletmeleri olduğu gibi Çelebi Hava Servisi A.Ş.'yi de yakından etkilemektedir. Bunun yanında ülke boyutunda bakıldığında Türkiye'nin de ekonomik krizlerin biri bitmeden diğerinin başladığına tanık olduğu ekonomik yapısı da yine şirketi zorlayan önemli bir faktördür. Artan maliyetler bütün işletmeleri tasarruf etme yoluna gitmeye zorlamaktadır. Çelebi Hava Servisi A.Ş. de bu işletmelerden biri olduğu gibi daha da önemli olarak şirketin anlaşma yaptığı hava yolu şirketleri de bir takım maliyet kalemlerinde tasarrufa gitme eğilimindedirler. Bu eğilim de pahalı bir hizmet türü olan hava alanı yer hizmetlerini sağlayan şirketlere ayrılan bütçedeki maliyet kalemlerinin gözden geçirilmesine ve olabildiğince dar tutulmasına sebep olmaktadır.

Döviz kurlarındaki istikrarsızlık işletmenin maliyetleri açısından önemli bir unsurdur. Buradaki belirsizlikler işletmenin satın alma davranışlarını etkilemekte, dövizin yüksek seviyede olması da ithalat aşamasında işletmeyi zorlamaktadır. Dünya ve ülke ekonomisindeki bu olumsuz durum müşterilerin (yolcuların) tüketim davranışlarını da etkilemekte, hava taşımacılığından daha ucuz ulaşım alternatiflerine yöneltmekte bu da yer hizmeti işletmelerine ödenen hizmet bedelinin birim maliyetinin artmasına yol açmaktadır.

Yasal düzenlemeler ve politik kararlar da Çelebi Hava Servisi A.Ş. üzerinde etkili olan bir başka dış çevre unsurudur. Şirketin tarihçesinde de görüldüğü üzere sektördeki yasal düzenlemelerin uzunca bir dönem özel şirketler aleyhine olması, gereken düzenlemelerin zamanında yapılmaması bir özel şirket olan Çelebi Hava Servisi A.Ş. üzerinde hayati derecede olumsuz etki yapmıştır. Günümüzde bu yöndeki bir çok engel aşılmış olsa da hem şirketin devlet kuruluşlarıyla rekabet eder bir konumda olması hem sektöre yeni girmesi muhtemel şirketlerin devlet kademeleriyle olan ilişkileri sonucunda işletme aleyhinde olabilecek muhtemel değişiklikler bir tehdit unsuru olarak işletmenin karşısında durmaktadır. Ayrıca sektörden bağımsız olarak ülkenin genelini ilgilendiren vergi konularındaki değişiklikler de işletmeyi etkileyecektir. Geçmiş dönemde çıkmış olan bir takım ek vergilerin işletmeyi olumsuz yönde etkilemiş olduğu gibi bugün ve gelecekte de ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum gereği çıkabilecek ek vergiler de işletme için bir tehdit unsurudur.

Doğal çevre koşulları (deprem, sel v.b.) da işletme için bir tehdit oluşturmaktadır. Bu tür doğal afetlerin olası zararlarının yanısıra bunlarla ilgili alınan önlemler de işletmenin maliyetlerini yükseltmektedir.

Dünyadaki rekabet artık büyük ve küçük işletmeler arasında olmaktan çıkmıştır. Artık rekabet değişimi yakalayan – değişimi yakalayamayan işletmeler⁶ ya da hızlı – yavaş işletmeler⁷ arasında olmaktadır. Çünkü sürekli değişen müşteri talepleri karşılığında sürekli değişen ve kendini geliştiren işletmelere ihtiyaç vardır. Bu değişimin de zamanında olması önemlidir. Zaman unsurunun böylesine önemli olduğu bir durumda da değişmek tek başına başarıyı getirmeyecektir, söz konusu

⁶ N.Asli Tekinay, "Dönüşenler Uzun Yaşıyor", **Capital Dergisi**, Nisan 2003, ss.92-95

⁷ "Büyükler Değil Hızlılar Uzun Yaşıyor" **Capital Dergisi**, Mayıs 2003, ss.168-172

değişimin hızlı olması da gerekmektedir. Bu hızlı ve sürekli gelişim, Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin misyon ve vizyonunda yer almaktadır.

İşletmelerin başarısını belirleyen bir diğer unsur ise bilgi teknolojilerine ne ölçüde yer verildiği ve bu teknolojilerin ne ölçüde etkili kullanıldığıdır. Müşteri odaklılık bakış açısının gereklerinden biri de müşteriye, kendisi için gerekli olan bilgiyi zamanında, doğru ve zahmetsizce verebilmektir. Böyle bir bilgi hizmetinin yapılabilmesi için yeterli donanımın yanı sıra bu sistemi düzenli işletecek, bilginin yönetilmesini, doğru zamanda doğru yerde kolaylıkla ulaşılabilir olmasını sağlayacak personele ihtiyaç vardır. Çelebi A.Ş. de değerlerinde personeli en önemli sermaye unsuru olarak göstermiş ve personelinin yetkinliğine önem vermiştir.

Sonuç olarak Çelebi Hava Servisi A.Ş., dünyadaki ve Türkiye'deki ekonomik koşullar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Yasal düzenlemeler, politik kararlar ve toplumun tercihleri gibi faktörlerdeki değişme ve gelişmeler de işletmeyi önemli ölçüde etkilemektedir. Bütün bunların da ötesinde global bir pazara hizmet vermekte olduğu için dünyadaki gelişmeleri yakından takip etmeli ve değişimler doğrultusunda gerekli önlemleri zamanında alarak hizmet kalitesi ve müşterilerinin memnuniyet düzeyini yüksek tutmalıdır.

3.2.2.2. Sektör ve Rekabet Analizi

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin makro çevresindeki koşulları tanımladıktan sonra, şirketin faaliyet göstermekte olduğu sektörün koşullarını belirleyerek, bir yer hizmeti işletmesinin sektörel boyutta karşılaştığı güçlükler ya da fırsatlar, başarısına etki edecek olan kritik faktörler açıklanacaktır. Bu amaçla öncelikle hava yolu yer hizmetleri sektörü ile ilgili koşullar ve gelişmelere yer verilecektir.

Sivil havacılık sektörü henüz gelişmemişken hava yolu yolcu taşımacılığı ile ilgili bütün faaliyetler hava yolu yolcu taşıma şirketleri tarafından yerine getirilmekteydi. Zaten o dönemlerde yoğun bir yolcu ya da kargo trafiği olmadığından uçakların bakımı, gelen yolcularla ve bagajlarıyla ilgili düzenlemelerin yapılması, uçağın sefere hazırlanması için yapılacak bir dizi işlem ve bunlar gibi pek çok faaliyet hava yolu şirketinin personeli tarafından yapılmaktaydı. Hava yolu

taşımacılık şirketleri asıl olarak yolcu ya da kargo bulup, onları taşımayı amaçlamaktaydı. Bugün yer hizmetlerini oluşturan işlemler ise tamamen birer yan hizmet olarak gözükmekteydi. Zamanla iki büyük değişim sonucunda bu bahsedilen düzen bozuldu. Öncelikle hava yolu yolcu taşımacılığı gün geçtikçe büyümeye başladı ve taşınan yolcu sayısındaki artışla doğru orantılı olarak sefer sayıları artış gösterdi. Hava yolu taşımacılık şirketleri artan sefer sayılarıyla ilgili hazırlık – bakım işlemlerini yürütmekte zorlanır hale geldiler. Bir diğer yandan da işletmelerin hem maliyetten tasarruf etmek hem de uzmanlarla çalışmak adına yan uğraşlarını terkedip temel yeteneklerine dönmesi bir zorunluluk haline geldi. İşte böyle bir ortamda fırsatı gören girişimciler tarafından yer hizmetleri işletmeleri ayrı birer birim olarak kurularak faaliyetlerine başladılar.

Sivil havacılık sektörünün gelişmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan yer hizmetleri sektörü günümüzde hava yolu taşımacılık sektörünün önemli bir parçası haline geldi. Hizmetin zamanında ve tatmin edici kalitede verilecek olması bu hizmeti sağlayan şirketleri de hem yoğun bir rekabet içerisine soktu hem de değişme gelişmelerden uzak kalmamaları gerektiği gerçeğini ortaya koydu. Bundan hareketle yer hizmetleri sektörünün dinamik ve sürekli gelişen bir sektör olduğunu söyleyebiliriz.

Yer hizmetleri sektörünün önemli sorunlarından biri sektördeki yasal düzenlemelerdir. Sektörde güçlü bir devlet müdahalesi bulunmaktadır. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin tarihçesine bakıldığında da bu açıkça görülmektedir. Örneğin, devletin pazarı rekabete açıp, bir devlet girişimi olan HAVAŞ'ı da özelleştirerek pazardan çekilmesinden bir süre sonra Türk Hava Yolları'na yer hizmeti lisansı vererek pazardaki rekabete müdahale etmesi buna örnek gösterilebilir. Ayrıca, yer hizmeti işletmelerine verilen lisans kapsamında olan kargo hizmeti verme hakkının ayrı bir lisansla özel bir şirkete de verilmesi yasal belirsizliklere yol açmaktadır. Yönetmeliklerdeki değişiklikler sektördeki işletmeler için oldukça olumsuz sonuçlar doğurabildiği gibi kimi zaman gecikerek de olsa bir takım avantajlar sunabilmektedir.

Sektördeki bir diğer önemli sorun bu hizmeti yapacak olan şirketlerin uyması gereken standartlardır. Bu standartlar iki boyutludur. Bunlardan birincisi uluslar arası standartlardır. Bir yer hizmeti işletmesi her ne kadar yurt içinde faaliyet gösteriyor

olsa da yabancı hava yolu taşımacılık şirketlerine yer hizmeti vermektedir. Sonuçta hava yolu yolcu taşımacılığı uluslar arası bir sektördür. Bu nedenle bu sektörde varolabilmek için dünya standartlarının yakalanması zorunludur. Bu hem yasal açıdan gereklidir hem de dünyadaki rekabet koşullarında pazarda bir yer elde etmek isteyen bir şirketin uyması gereken standartları, bir yasal zorunluluk olarak görmeyip varlığını sürdürebilmek için olmazsa olmaz standartlar olarak görmesi gereklidir. İkinci boyutta ise devletin yasal düzenlemelerle belirttiği standartlar vardır. Bu standartlara uymak kanunî zorunluluktur ve aksi takdirde işletmenin faaliyet ruhsatı alması söz konusu olmayacaktır. Burada bir noktaya değinmek gereklidir. O da bu standartların işletmelerin zararına olmayıp, onların hizmet kalitesini yükseltici standartlar olduğudur. Bu standartlar yer hizmeti vermek isteyen işletmelerin bünyelerinde bulundurmaları gereken minimum personel ve teçhizatı, personelin nitelikleri, teçhizatın yaşı gibi düzenlemeleri içermektedir.⁸

Sektörde faaliyet gösteren işletmelerden biri olarak Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin karşılaştığı sorunlardan bir diğeri sektörde bir çok ekipmanın ithal ediliyor olması ve döviz kurundaki değişikliklerden dolayı yer hizmeti işletmelerinin maliyetinin değişiklik gösteriyor olmasıdır. Yukarıda da bahsedildiği gibi hava yolu taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren bir yer hizmeti işletmesinin sadece faaliyette bulunduğu ülke standartlarını sağlayarak faaliyetlerini başarı ile sürdürmesi beklenemez. Özellikle yabancı hava yolu şirketlerine verdiği hizmetlerde sağlaması gereken bazı ekstra standartlar vardır. Bu standartların yerine getirilmesi için de yurtdışından ekipman getirmek durumundadır. Bu da dövizdeki artışların bir yer hizmeti işletmesinin maliyet kalemlerinde önemli bir artışa sebep olması sonucunu doğurmaktadır. Ancak, döviz kurunun son aylarda düşme eğiliminde olması, bu olumsuzluğun etkisinin azalmasına sebep olmaktadır. Döviz kurlarındaki değişimin ithalan yapan işletmeler lehine değişmesi, yurtdışından ekipman temin eden diğer sektörlerde olduğu gibi yer hizmetleri sektörü için de olumlu bir ortam doğuracaktır. Fakat bu düşme eğiliminin sürmemesi ve 2003 yılı sonuna doğru yerini tekrar yükselişe bırakması durumunda sektör yine bu durumdan olumsuz olarak etkilenmeye başlayacaktır. Buna göre dövizin şu an için düşme eğiliminde olması bir fırsattır ancak yükselmesi ihtimali bir tehdit oluşturmaktadır.

⁸ **Sivil Havacılık Yönetmeliği**, II. Kısım, 1. Bölüm, Çalışma Ruhsatı İle İlgili İşlemler, Madde 14, Türk Sivil Havacılık Kanunu Madde 44, Mevzuat Numarası: 2920, Mevzuat Tarihi: 14.10.1983, Resmi Gazete Nosu: 18196

Yer hizmetleri sektöründe kullanılan fiyatlandırma biriminin Euro'ya geçmesi de önceleri bir fırsat oluşturmaktayken, günümüzdeki ekonomik göstergelere bakıldığında yer hizmeti işletmelerinin kârlılığını olumsuz etkilemesi muhtemel bir tehdit durumuna gelmiştir. Öyle ki, yer hizmeti işletmelerinin maliyet kalemlerinin önemli bir bölümünü oluşturan harcamaların parite düşükkken Euro üzerinden değlerlenmesi bir avantaj teşkil ederken günümüzde Euro'nun değlerinin artması maliyetleri arttırıcı bir kalem olarak yer hizmetleri işletmelerini etkilemektedir.

Bunların yanında küreselleşmenin getirdiği şirket ittifaklarına ilişkin teklifler en az bu sektörde faaliyet gösteren diğer şirketler kadar Çelebi Hava Servisi A.Ş. için de önemli fırsatlar yaratmaktadır. Bu kapsamda Çelebi Hava Servisi A.Ş., 1 Temmuz 2002 tarihinde İspanyol *FCC Aqua y Entorno Urbano, S.A. (FCC)* ile stratejik işbirliği ve ortak gelişim anlaşması imzalamıştır.⁹ Bu anlaşma FCC ile know-how transferi konusunda işbirliği yapmak ve birlikte büyüyerek yurtdışı pazarlara açılmak amacıyla yapılan bir anlaşmadır. Bu anlaşmadan da görüldüğü gibi sektörün gelecek vaad eden ve gelişmeye açık bir sektör olması şirketlerin birbirleriyle rakip olduğu kadar stratejik iş ortağı olarak ilişkiler içine girmesine de imkan tanımaktadır.

Küreselleşmenin getirdiği şirket ittifaklarının Çelebi Hava Servisi A.Ş. için önemli avantajlar yarattığına yukarıda değinilmiştir. Ancak bunun yanında aynı türden ittifaklar bir bakıma da dezavantajlar yaratmaktadırlar. Şöyle ki, hava yolu taşımacılık firmalarının birbirleriyle işbirliğine gitmeleri bu firmalara, yer hizmeti işletmeleriyle pazarlık masasına oturduklarında önemli avantajlar sağlamaktadır. Hava yolu taşımacılık şirketleri, yüksek miktarda hizmet satın alma karşılığında yer hizmeti işletmelerinden düşük hizmet bedelleri talep etmektedir. Aynı şekilde yüksek bir iş hacmini kaçırmak istemeyen yer hizmeti işletmeleri de daha düşük kârlara razı olmaktadır. Sektördeki hava yolu şirketlerinin birleşme ya da ittifak yapma ihtimalleri Çelebi Hava Servisi için bir tehdit oluşturmaktadır.

Türkiye'de turizm sektörünün gelişmekte olması yer hizmeti işletmeleri için bir fırsattır. Turizm sektörünün gelişimine paralel olarak hava yolu yolcu taşımacılığı sektörünün gelişeceği de açıktır. Hava yolu yolcu taşımacılığı sektörünün gelişmesi

⁹ "Hedefimiz Dünya Markası Olmak", **Çelebi Güncel Yayınlar**, Sayı 3, Ekim-Aralık 2002

de o sektörle yakın ilişkiler içerisinde olan yer hizmetleri sektörünün gelişmesine neden olacaktır. Bu nedenle gelecekte daha çok yolcunun hava yolu şirketlerinin müşterisi olacağı, dolayısıyla da yer hizmetleri işletmesinin daha çok yolcuya yer hizmeti vereceği açıkça görülmektedir. Bu da sektörün gelecek vaad ettiği, sektördeki şirketlerin büyüme yolunda pek çok fırsatı yakalayabileceği anlamını taşımaktadır.

Yer hizmetleri sektörünün böylesine parlak bir gelecek vaad etmesi şüphesiz sektöre yeni girme planları yapan pek çok şirketin de varolmasına neden olacaktır. Şu durumda piyasada yalnızca iki şirket bulunmaktadır. Özel bir şirket olarak Çelebi Hava Servisi A.Ş. ile yine bir özel şirket olarak HAVAŞ sektördeki şirketlerdir. Üçüncü bir şirketin piyasaya girmesi bir tehdit oluştursa da pazara giriş engelleri üçüncü bir şirketin pazara girmesini önleyecek gibi gözükmemektedir. Bu engellerin başında gerek Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin gerekse de HAVAŞ'ın sektörde uzun yıllardan beri süre gelen tanınırlıkları ve tecrübeleri gelmektedir. Uzun yıllardır pazara hizmet veren bu iki şirketin kontrolündeki pazara üçüncü bir şirket olarak girmek kolay olmayacaktır. Bunun yanında geçmişte USAŞ'tan ayrılıp Çelebi Hava Servisi A.Ş.'ye geçme konusunda yaşanan kararsızlıklar sektöre yeni girmeyi hedefleyen şirket için de aynen geçerli olacaktır. Nasıl geçmişte Çelebi Hava Servisi A.Ş.'ne hizmeti başarabilecek güçte olup olmadığı anlaşılan kadar, hava yolu şirketleri tarafından şüpheyle yaklaşıp USAŞ'tan kolay vazgeçilemediyse bu sefer aynı risk sektöre yeni girecek şirketler için söz konusudur, üstelik şu anda sektörde güçlü bir değil iki şirket yer almaktadır.

Bu aşamada üzerinde durulması gereken bir konu da hizmet verilen uçak adedinden oluşan pazar büyüklüğünün etkileridir. Bu durum, hem pazara girişi zorlaştırmakta hem de sektörün Avrupa'ya kıyasla hangi konumda olduğu hakkında fikir vermektedir. Türkiye'de yer hizmeti verilen uçak adedi yaklaşık olarak yıllık 100.000 adettir. Türkiye gibi hava alanlarında iki yer hizmeti işletmesi barındıran pek çok büyük Avrupa hava alanına (örn. Amsterdam, Londra) bakılacak olursa bu hizmet verilen uçak sayısının yaklaşık olarak yıllık 300.000 adet civarında olduğu görülür. Bu da iki yer hizmeti işletmesinin rekabetiyle oluşan pazarlar gözönüne alındığında Türkiye'nin dar bir pazar olduğunu ve bu dar pazar iki yer hizmeti işletmesini ancak ayakta tutarken pazara girecek bir üçüncü işletmenin hem kendi

hem de pazardaki diğer işletmeler açısından ciddi sorun teşkil edeceğini ortaya koymaktadır.

Sektörün bir diğer önemli gerçeği de 11 Eylül saldırılarından sonra ortaya çıkan yeni durumda yer hizmeti işletmelerinin önem kazanması ancak kazanılan bu önemle doğru orantılı olarak sorumluluklarının artmasıdır. Uçak güvenlik hizmetleri çeşitli alt başlıklardan oluşmakta ve tümü de yer hizmeti işletmelerinin konusu kapsamına girmektedir. 11 Eylül saldırılarının bir sonucu olarak uçak güvenliğine ekstra önem verilmeye başlanmıştır. Bu da bir yer hizmet işletmesi için hem bir fırsat hem bir tehdit olarak algılanabilir. Hava yolu şirketlerinin güvenlik konularında hassasiyetlerinin artması bu konuya daha fazla ücret ödemekten kaçınmayacakları anlamını taşımaktadır. Hatta uçak özel güvenlik hizmeti kimi zaman pek çok diğer yer hizmetini gölgede bırakır hale gelmiştir. Bu durum yer hizmeti işletmelerine uçak güvenliği konusunda yeni hizmet paketleri sunma, farklı ücretlendirme politikaları izleme fırsatı vermektedir. Ancak, yine aynı hassasiyetin bir sonucu olarak hava yolu şirketleri güvenlik konusunda daha titiz davranmakta, ufak ihmallere dahi eskiye nazaran daha büyük yaptırımlar uygulamakta bu da yer hizmeti işletmelerinin tazminat giderlerini arttırmakta, çalışmalarına daha fazla özen göstermeye zorlamaktadır.

Orta Doğu'da meydana gelen siyasi gelişmelerin sonucunda bölgede baş gösteren gerginlikler ve terör tehdidi sektör için önemli bir tehdit teşkil etmektedir. Türkiye'de veya dünyada olabilecek olası bir terörist saldırı hava trafiğinin düşmesine, hava yolu şirketlerinin satışlarında dolayısıyla yer hizmetleri işletmelerinin kazançlarında önemli oranda bir gerilemeye neden olabilir.

Bir diğer tehdit ise şu an pek faal olmayan, ancak yakın zamanda trafiği artacak ve Türk havacılığının büyük yükünü taşıyan Atatürk Havalimanı'nın trafiğinin önemli bir bölümünü paylaşması söz konusu olan Sabiha Gökçen Havalimanı'nın açılması şu an sektörde bulunan ve Atatürk Havalimanı için yer hizmetleri lisansı almış yer hizmeti işletmeleri için ciddi bir tehdit oluşturacaktır. Çünkü Atatürk Havalimanı'ndan Sabiha Gökçen Havalimanı'na kaymış olan trafik, aynı zamanda Atatürk Havalimanı ile anlaşmalı yer hizmetleri işletmelerinden Sabiha Gökçen

Havalimanı'nda faaliyet gösteren başka yer hizmeti işletmelerine müşteri transferine neden olacaktır.

Sektörün, dolayısıyla sektörde faaliyet gösteren/gösterecek yer hizmeti işletmeleri için önemli bir fırsat da zamanla bölgesel havacılığın gelişmesidir. İç hatlarda belirli istasyonlarla kısıtlı kalmak yerine bölgesel pazarlarda da yer hizmeti vermek hem ülke sivil havacılığına, hem yer hizmetleri sektörüne hem de bu fırsatı değerlendirecek yer hizmeti işletmelerine büyük fırsatlar sunmaktadır.

3.2.2.3. İşletme Analizi

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin faaliyette bulunduğu yer hizmetleri sektörünün analizini yaptıktan sonra sıra stratejik analizin son aşaması olan işletme analizine gelmektedir. Bu aşamada işletmenin organizasyonel yapısı incelenecek, buradan hareketle işletmede işlerin ne şekilde yürüdüğü ortaya konacak bunun ardından da Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin bünyesinde bulunan, misyon ve vizyona ulaşmak konusunda yardımcı olacak ya da zorluklar çıkartacak, güçlü ve zayıf yönleri irdelenecektir.

İşletmenin genel organizasyon yapısına bakıldığında genel müdüre bağlı olarak fonksiyonel olarak bölümlendirilmiş dört direktörlük gözükmemektedir. Bu direktörlükler mâli işler, ticaret, insan kaynakları ile teknik bakım ve lojistik hizmetleri direktörlükleri olarak sıralanmaktadır. Direktörlüklere bağlı olarak örgütlenmiş müdürlükler ilgili fonksiyonların gereklerine göre belirlenmiştir. Bu fonksiyonların haricinde genel müdüre bağlı olarak çalışan dört müdürlük daha bulunmaktadır. Bunlar da işletme planlama, işletme koordinasyon, bilgi işlem ve denetim müdürlükleridir. Bu direktörlük ve müdürlüklerin haricinde, genel müdüre bağlı olarak çalışan bir dizi organ da Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin faaliyet gösterdiği hava alanlarına göre bölge temelli olarak örgütlenmiş istasyon başmüdürlükleridir. Bu başmüdürlükler de İstanbul, Antalya, İzmir, Ankara, Dalaman, Bodrum, Adana ve Çorlu olarak sıralanmaktadır.

Mâli işler departmanı muhasebe ve bütçe olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır. Gelir – gider faturalarının takibi, kasa işlemlerinin takibi, ödemelerin

gerçekleştirilmesi, bütçenin hazırlanması, revize edilmesi ile planlanan değer ile gerçekleşen değeri karşılaştırarak sapmaların nedenlerini araştırma gibi faaliyetler bu departman kapsamında yapılmaktadır. Ticaret departmanında ise mevcut ve potansiyel anlaşmalar için müşteri ziyaretleri yapılmakta ve müşterilerle olan ilişkiler yürütülmektedir.

İnsan kaynakları departmanı personel ile eğitim ve gelişim olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Bu departmanda işçileri özlük işlerinin takibi yapılmakta, bordro tahakkukları ve işe alımlar ile ilgili işlemler ile eğitimlerin organizasyonları ile ilgili çalışmalar yürütülmektedir. Teknik bakım ve lojistik departmanında ise idâri işler, satın alma, teknik ve kalite olmak üzere dört müdürlükten oluşan bir yapılanma bulunmaktadır. Bu departman genel olarak tüm ekipman ve donanımın sağlıklı işler halde hazır bulunmasını sağlamak, gerekli yedek parçayı tespit ve temin etmek ile yemek, temizlik, taşıma gibi yardımcı faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak amacıyla faaliyet göstermektedir. Bu faaliyetleri yaparken sürekli olarak piyasa araştırması ve uygun fiyatın tespiti, alternatif satın alma imkanları çalışmaları yapılmaktadır.

İşletme planlama departmanı uçak, personel, yakıt, gelirler gibi konularda gerekli istatistikleri tutarak, kaynakların yönetilmesi konusunda projeler geliştirmektedir. İşletme koordinasyon departmanı ise istasyonların birbirleriyle ve diğer organlarla yaşadıkları sorunların çözümüne yardımcı olmak ile istasyonlar ile genel merkez arasındaki eşgüdümü sağlayarak faaliyetlerin planlara uygun şekilde yürütmesini sağlamaya çalışmaktadır. Bilgi işlem departmanı ise bütün diğer departmanların faaliyetlerine altyapı teşkil edecek donanım ve yazılımların sağlıklı işlenmesini sağlamak ve yeni projelere teknik destek vermek amacıyla faaliyet göstermektedir.

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin genel organizasyon yapısına değinerek işletmede işlerin nasıl yürüdüğünü ele aldıktan sonraki aşama, fonksiyonel boyuttan operasyonel boyuta geçerek işletmede hizmet faaliyetinin operasyonel düzeyde ne şekilde yürütüldüğüne bakmak işletmeyi tanıma açısından kolaylık sağlayacaktır. Bu aşamada istasyon boyutundaki yapılanma ve işlerin ne şekilde yürüdüğü ele alınacaktır.

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin istasyonları bünyesinde ramp, operasyon, yolcu hizmetleri, kargo, teknik ve lojistik ile personel, muhasebe ve idari işler fonksiyonları bulunmaktadır. Buradaki ramp bölümü uçak altı hizmetlerin yapıldığı bölümü, yolcu hizmetleri bölümü yolcularla ilgili faaliyetlerin yapıldığı bölümü, kargo bölümü kargo hizmetlerinin yerine getirildiği bölümü, operasyon bölümü bu faaliyetlerin koordineli bir şekilde sürdürülmesine ilişkin faaliyetlerin yani harekâtın yönetildiği bölümü ifade etmektedir.

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin organizasyon yapısının ve buradaki işleyişin incelenmesinin ardından sıra işletme analizinin önemli bir aşaması olan finansal yapısının incelenmesine gelmektedir. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin ödenmiş sermayesi 4.500.000.000.000 Türk Lirası olup, kayıtlı sermaye tavanı 6.000.000.000.000 Türk Lirası'dır. Şirket halka açık bir şirkettir ve % 15.83'ü İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmektedir.¹⁰

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin güçlü finansal yapısı işletme için vizyona ulaşma yolunda önemli bir güçlü yöndür. Şirketin faaliyet kâr marjı, sektörün ortalamasının üzerindedir. 2001 ve 2002 yıllarında %17 olan sektörün ortalama faaliyet kâr marjına karşılık Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin faaliyet kâr marjı %28 olarak gerçekleşmiştir.¹¹

Çelebi Hava Servisi, çok sayıda yerli ve yabancı hava yolu şirketine yer hizmeti vermektedir. Şirketin müşterilerini oluşturan hava yolu şirketleri zaman ve kalite standartlarına önem verdikleri için istedikleri hizmeti istedikleri standartlarda sağlayan Çelebi Hava Servisi A.Ş.'ne yaptıkları ödemelerde gerek ödeme zamanı olsun gerekse de hizmet bedeli olsun sorun yaratmamaktadırlar. Bunun bir nedeni de yer hizmeti sağlayan işletmelerle hava yolu taşımacılık şirketlerinin stratejik iş ortağı olmalarıdır. Her iki işletme grubunun da başarılı olmak için birbirlerine ihtiyaçları vardır. Bu durumda ilişkiler bir güven çerçevesi içinde yürütülmektedir.

Sektöründe 45 yıldır faaliyet gösteriyor olması Çelebi Hava Servisi A.Ş. için güçlü bir yöndür. Yıllardır yüksek hizmet kalitesiyle sektöründe marka olduğu rahatlıkla söylenebilir. Bu güçlü yön başka bir güçlü yöne de sebep olmaktadır. Bu

¹⁰ (Çevrimiçi), http://www.celebihandling.com.tr/finans_ana.asp, 26 Mayıs 2003

¹¹ (Çevrimiçi), <http://www.verikom.com/zanlzclebi.htm>, 17 Haziran 2003

da insan kaynaklarıdır. Tezin birçok yerinde gerek yer hizmeti işletmelerindeki insan kaynağı unsurundan bahsederken gerekse de Çelebi Hava Servisi A.Ş. bünyesindeki insan kaynağından bahsederken personelin en büyük sermaye olduğundan söz edilmişti. Bu en önemli sermaye konumundaki insan kaynağının da sektöründe 45 yıl gibi azımsanamayacak bir zaman zarfında varolmuş bir işletme bünyesinde çalışıyor olması da onların işletmelerine bağlılığını arttıran, onları kendilerini işletmeyle bütünleştirmeye teşvik eden bir faktördür.

Sektörde uzun yıllardır faaliyet gösteriyor olmanın personelin işletmeye bağlılığını arttırıcı bir unsur olmasının yanısıra, sektördeki pek çok kişi ve kuruluş ile yıllardan beri bağlantı kuruyor olmak işletme açısından olumlu bir durumdur. Sektörün emekleme aşamasından bugünlere gelişine kadar geçen süre içerisinde sektörle ilgili her mücadelenin içinde varolan bir işletme olmak Çelebi Hava Servisi A.Ş.'ni doğal olarak sektörün öncü kuruluşlarından biri haline getirmektedir. Bu sektörde bulunan ya da girmek isteyen pek çok çalışan da işletmenin bu şemsiyesi altına girmek istemektedir. Bu da çalışanların şirkete katkısını ve bağlılığını arttıran bir başka unsurdur.

Operasyonel düzeydeki yöneticilerin tecrübe ve bilgi birikimi de göz ardı edilmemesi gereken bir unsurdur. Çünkü stratejiler ne denli özgün ve doğru olursa olsun, faaliyetlerin uygulama aşamasında başarılı sonuçlar elde edilemiyorsa stratejilerin önemi bir anda kaybolabilir. Bir hizmet işletmesinin performansının en iyi ölçüleceği yer o işletmenin hizmeti verdiği yerdir. Eğer o noktada müşteri memnuniyetinden bahsedilemiyorsa işletmenin geri kalan konularda başarılı olması o işletmenin genel anlamda başarılı bir işletme olması sonucunu doğurmaz. Bu nedenle faaliyetlerin olduğu operasyonel düzeyde, işle ilgili kararları alacak, ortaya çıkacak sorunlara çözüm getirecek tecrübe ve bilgi birikimi olan personele sahip olmak bir hizmet işletmesinin başarısı için kilit noktadır. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin de operasyonel düzeyde tecrübeli ve bilgili orta kademe personele sahip olması şirketin önemli bir avantajıdır.

Hizmet kalitesi için bu denli belirleyici bir unsur olan insan kaynağının seçiminde de belirli politikalar izlenmelidir. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin insan kaynağını oluşturan seçimlerinde esas oluşturan kriterleri; araştırmacılık, yaratıcılık,

sistemli çalışmak, kalite standartlarını önemsemek, süreklilik, mücadelecilik, çalışkan olmak, dürüstlük ve iş ahlâkını önemsemektir.¹² Çelebi Hava Servisi A.Ş. insan kaynağı seçiminde bu unsurlara dikkat etmektedir.

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin bir diğer güçlü yönü ise güçlü bir ekipman parkına sahip olmasıdır. Bu hem Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin yeniliklere önem veren yapısından, hem sektörün gereklerinden hem de yasal düzenlemelerden kaynaklanmaktadır. Öncelikle Çelebi Hava Servisi A.Ş. kurulduğu günden bugüne verebileceği en yüksek kalitede hizmeti vermek amacıyla kendini geliştirmektedir. Bu nedenle hizmeti sunarken kullandığı elindeki ekipmanın olabildiğince modern olması gerekmektedir. İkinci olarak, yer hizmetleri sektörü yüksek kalitede ekipmanla çalışılan bir sektördür. Bu sektörde varolmak isteyen bir şirketin modası geçmiş, eski, yıpranmış ekipmanla yüksek kalitede hizmet vermesi söz konusu değildir. Zaten böyle bir durumda hava yolu şirketleri, başka bir yer hizmeti işletmesini kendilerine stratejik iş ortağı seçmekte geç kalmayacaklardır. Üçüncü olarak ise; bir yer hizmeti işletmesinin elinde bulunduracağı ekipmanın standartları yasa ile belirlenmiştir. Yer hizmetlerinde kullanılacak ekipmanın yeniliğini sağlamak üzere söz konusu ekipmanın üç yaşından daha fazla olamayacağı hükmü getirilmiştir.¹³ Bu nedenle gerek yasal zorunluluktan, gerek sektördeki rekabetin bir gereği olarak, gerekse de şirket politikasından kaynaklanan nedenlerle Çelebi Hava Servisi A.Ş. teçhizat ve donanımda son teknolojiyi takip etmektedir.

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin zayıf yönlerinden biri sektörde öncü bir kuruluş olduğu için, pazara giriş engelleri nedeniyle rekabetin baskısının kısa vadede hissetmediği için oluşan rahatlıktır. İşletme sektörün lider şirkettir ve gerek yasal yeterliliklerin yüklü bir sermaye yatırımı gerektirmesi gerekse de pazardaki müşterilerin halihazırdaki yer hizmeti sağlayıcısı olan Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nden memnun olmaları dolayısıyla pazara yeni bir şirketin girmesi kolay gibi gözükmemektedir. Bu durum işletmede bir rahatlamaya sebep olmaktadır. Ancak bu rahatlık işletmeyi sürekli olarak kendini geliştirmekten, dünyada sektör ile ilgili trendleri takip etmekten alıkoymamaktadır.

¹² "Çalışanları ile Bütünleşen Çelebi", Çelebi Kurum Kültürü, s.8

¹³ **Sivil Havacılık Yönetmeliği**, Madde 14, Mevzuat Numarası: 2920, Mevzuat Tarihi: 14.10.1983, Resmi Gazete Nosu: 18196, Düstur Tertip/Cilt/Sayfa: 5/22/786, Yürürlük Tarihi: 19.10.1983

Bir diğerk güçsüz yön ise yer hizmeti operasyonlarının manuel yönlendirilmesidir. Her ne kadar teknoloji imkanlarından olabiliğince yararlanılmaktaysa da yine de operasyonların başında insan unsurundan oluşan bir karar mekanizması bulunmaktadır. Henüz operasyonların tamamını yürütecek olan uzman sistemlere geçilmemiştir. Bu durum şu an için bir sorun teşkil etmeyebilir çünkü yukarıda da belirtildiği üzere operasyonel düzeyde karar alma mekanizmasındaki personel oldukça bilgili ve tecrübelidir ancak dünyada teknolojinin gittiği yön bellidir, karar mekanizması olarak insanların yerlerini uzman sistemlere bıraktığı günümüz teknolojik koşullarında başarıyı ve kaliteyi tecrübeli personelin sırtına yüklemek çok da rasyonel bir yaklaşım olmayacaktır.

Bunların yanında Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin güçlü ve zayıf yönleri ile karşısındaki fırsat ve tehditleri bir bütün halinde görmek için bu şirket ile ilgili yapılmış olan bir SWOT analizine göz atmak yerinde olacaktır. Prof.Dr.Hayri ÜLGEN ve Yrd.Doç.Dr.Cem DİKMEN tarafından 2002 yılında yapılan bu çalışmada ortaya konan güçlü yönler Şekil-10'da, zayıf yönler Şekil-11'de, fırsatlar Şekil-12'de ve tehditler Şekil-13'te gösterilmektedir.

- Çalışanların şirkete bağlılığı ve katkısı ile sahiplenme duygusu,
- Şirketin finansal yapısının güçlü olması,
- Koşullara çabuk uyum sağlayabilen esnek yapıya sahip olunması,
- Yeni teknoloji, gelişim ve değişime açık bir şirket olunması,
- Operasyonel orta kademe personelinin tecrübe ve bilgi birikimi,
- Genç, dinamik, profesyonel yönetim ve çalışan kadrosu,
- Bütçe ve maliyet bilincine sahip olunması,
- Şeffaf ve halka açık bir şirket olunması,
- Güçlü ekipman parkına sahip olunması,
- Güçlü bir bina ve konum yeri,
- Pazara giriş şartlarının ağır olması,
- Eğitime önem verilmesi,
- Alanındaki ilk özel kuruluş olması,
- AVIANCE ile işbirliği içinde bulunmak,

Şekil-10: Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin güçlü yönleri

- Haberleşmede problemler yaşanması,
- Birimler arası (Merkez-İstasyonlar arası) koordinasyon eksikliği,
- Karar alma ve uygulama sürecinin iyi işletilmemesi,
- Organizasyon yapısında sorunlar bulunması,
- Toplantılarda "Toplantı ve Zaman Yönetimi"ndeki hatalar,
- Yeni hizmet geliştirme ve geliştirilen hizmetin tutundurulamaması,
- İnsan kaynakları sisteminin tam uygulanmaması,
- Üst düzey bürokrasi ile iletişimsizlik,
- Farklı maliyetlere rağmen farklı istasyonlarda standart fiyat uygulanması

Şekil-11: Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin zayıf yönleri

- Sektördeki olanaklarını diğer alanlarda kullanabilmesi, (Terminal İşletmeciliği, güvenlik, Lojistik ve Kargo)
- Şirket birleşmelerine ilişkin teklifler,
- İç hat uçuşlarının rekabete açılması,
- Türkiye'de gelişmekte olan bir turizm potansiyeli bulunması,
- Güçlü pazara giriş engellerinin bulunması

Şekil-12: Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin dış çevresindeki fırsatlar

- Sektörün dış çevre koşullarından (Savaş, deprem, terör v.b.) etkilenmesi,
- Sektörde güçlü devlet müdahalesinin olması
- Pazara üçüncü bir şirketin girmesi ihtimali,
- Enflasyon ile devalüasyon arasındaki makasın işletme aleyhine işlemesi,
- Havayolu firmalarının işbirliğinin, pazarlık güçlerini arttırması

Şekil-13: Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin dış çevresindeki tehditler

Bütün bu güçlü ve zayıf yönler ışığında, sektördeki konumuyla yer hizmetleriyle özdeşleşmiş olan Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin sorunları sektörün sorunları, sektörün önündeki fırsat ve tehditler de Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin önündeki fırsat ve tehditler demek yerinde olacaktır. Zaten Çelebi Hava Servisi A.Ş. de bu konumunun bilincinde olarak içinde bulunduğu sektörü geliştirmeyi, sektörün

sorunlarının çözülmesinde aktif olarak rol almayı kendisine bir hedef olarak belirlemiştir.

Şirketin güçlü ve zayıf yönleri saptanmasının ardından stratejik analizin son aşaması olan işletme analizi aşaması tamamlanmıştır. Bundan sonraki aşamada şirketin hedeflerine ulaşmak için izleyeceği stratejiler ile bu stratejilerin işletme misyon, vizyon ve hedeflerine ulaşmaya uygunluğu incelenecektir.

3.2.3. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin Stratejileri

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin misyon, vizyon ve hedeflerinin belirlenmesinin ardından yapılan stratejik analiz sonucunda şirketin bu amaçlarına ulaşması için kullanacağı kaynaklar ve dış çevresindeki sınırlayıcıların da belirlenmesiyle şirketin nereye gideceği ve hangi koşullarda hangi kaynaklarla gideceği belirlenmiştir. Şimdi ele alınması gereken bu yolda nasıl gidileceğidir. Bu noktada da karşımıza stratejiler çıkmaktadır.

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin hedeflerinde de varolan ve yapılan stratejik analiz sonucunda da ortaya çıkan durum şirketin ilk etapta izlemesi gereken yolu da belirtmektedir. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin güçlü yönlerinin belki de en başta geleni Türk Sivil Havacılık sektöründe öncü ve güçlü bir şirket olmasıdır. O yüzden öncelikle mevcut durumun korunmasına yönelik stratejilerden söz etmek gerekir.

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin sektördeki güçlü durumunu koruması için yapması gerekenlerin başında pazardaki öncülüğünü sürdürmesi gelmektedir. Mevcut pazar yapısı korunmalıdır ki Çelebi Hava Servisi A.Ş. güçlü ve sektörde sözü geçen bir şirket olarak ilerlemeye devam etsin. Mevcut pazar yapısını korumak için de bu noktaya gelirken kullandığı en önemli silah olan yüksek hizmet kalitesinden taviz vermemelidir. Bunun için kalite bilincinin sürekli ön planda tutulması ve personelin gerek müşteri ilişkilerini geliştirmek, gerekse de teknik yetkinliklerini arttırmak amaçlı eğitimine önem verilmelidir. Burada motivasyonunda önemi büyüktür. Personele işletmenin 45 yıldır hangi mücadelelerden galip çıktığı hangi koşullarda “işini iyi yaparak” ayakta kaldığı iyice anlatılmalı ve bu sayede bir sinerji yaratılmalıdır. Pazardaki güçlü konumu sürdürmek bundan sonra atılacak

adımların hem dayanağı hem de teşvik edici unsuru olacaktır. Bu yönde müşteri memnuniyetini arttırmaya önem verilmeli ve gereken yatırım personel ve ekipman düzeyinde yapılmalıdır. Çünkü bir hizmet işletmesinin varlığını sürdürmesinin temel koşulu müşteri memnuniyetini sağlamasıdır.

Bir diğer strateji hizmet alt yapısını sürekli geliştirmek ve güncel tutmaktır. Zaten bunu sağlayamayan bir işletme için tehlike çanları çalıyor demektir. Türkiye’de birçok hava alanında önemi ölçüde altyapı sorunları vardır. Sadece Türkiye’de değil pek çok ülkede hava alanlarının ciddi altyapı sorunları vardır. Bu altyapı sorunları özellikle zamanında kalkış gibi hava yolu şirketleri için önemli bir başarı faktörünü olumsuz yönde etkilemektedir. Bu konuda devletler de yatırım yapmaya, bu yatırımların yüksek maliyetli olması ve kısa dönemde geri dönüşünün olmaması nedeniyle soğuk bakmaktadırlar. Bu durumda hava alanlarının hizmet altyapı standartlarının yükseltilmesi özel kuruluşlara düşmektedir.¹⁴ Türkiye’de yer hizmetleri alanında faaliyet gösteren bir özel şirket olan Çelebi Hava Servisi A.Ş.’ne bu konuda hem sosyal sorumluluk anlamında hem de işletmenin kendi performansını yukarıları taşıması amacıyla görev düşmektedir. Bu noktadan hareketle, Çelebi Hava Servisi A.Ş. 2002 yılında, pazarın %60’ına hakim olduğu Antalya Havalimanı İstasyonu’na 6 milyon dolarlık yatırım yapmıştır. Turizmdeki gelişmeye paralel olarak, özellikle yaz sezonunda tarifersiz seferlerin sayısının çoğalmasıyla, artan talebi karşılamakta yetersiz kalınması üzerine böyle bir yenilemeye giderek, oniki – on dört yıllık bir büyümeyi kaldırarak kapasitede olan yeni tesis yılda otuz - otuzbeş bin uçağa hizmet verecek şekilde yeniden düzenlenmiştir.¹⁵

İşletmenin 45 yıllık tarihinde kamu otoriteleriyle, gerek kural koyucu olarak yapılan yetersiz uygulamalar, düzenlemelerin gecikmesi nedeniyle gerekse de devlet girişimi bir kuruluşla rekabetin bir sonucu olarak yakın ilişkiler kurulamamıştır. Ancak kamu otoriteleriyle iyi ilişkiler kurulması hem Çelebi Hava Servisi A.Ş. açısından hem de sektörün gelişmesine bir ivme kazandırma açısından önemlidir. Kamu otoriteleriyle işbirliği halindeki bir Çelebi Hava Servisi A.Ş. sektördeki

¹⁴ Loyola De Palacio, “Main Priorities in European Air Transport”, **Air&Space Europe**, C:III, No:1/2, 2001 s.22

¹⁵ Ömür Kırbaşı, “Çelebi’nin Gözü AB Adayı Havaalanlarında” **Hürriyet Gazetesi**, Doğan Yayıncılık, Antalya, 29.07.2003

konumunu daha da farklı bir boyutta sağlamlaştırmış olacaktır. Bunun bir sonucu olarak da prosedürlerle, kanunlarla ilgili yönlendirme yapabilme imkanının kendisinde bulacaktır. Zaten sektörün öncü şirketi olması dolayısıyla bu tür yönlendirmelerde görüşüne başvurulması gereken bir konumdadır ancak yukarıda söz edilen yakın ilişkilerin kurulması durumunda bu bir güç savaşının ortaya çıkardığı durum olmaktan çıkıp, bir işbirliği yaklaşımı içinde çözümlenecektir.

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin Türk Sivil Havacılık sektöründe gücünü korumak ve geliştirmek amacıyla izleyeceği yollardan bir diğeri de yurt içinde yan sektörlerde yatırımlar yapmaktır. Böylelikle şirketin verdiği hizmet hava alanı apron ve terminal binası arasında sınırlı kalmayacaktır. Ayrıca bu yatırımlar da Çelebi Hava Servisi A.Ş. açısından bakılacak olursa yeni açılımlar, yeni kâr merkezleri anlamına gelmektedir.

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin, hem Türkiye pazarındaki konumuna hem de Türk hava yolu taşımacılık sektörüne olumlu etkide bulunmak amacıyla atacağı bir diğer adım hava kargo taşımacılığı sektörüne ağırlık vermektir. Hava yolu kargo taşımacılığı yer hizmetleri sektöründe %7-8 civarında bir paya sahiptir.¹⁶ Türkiye'nin kargo taşımacılığının %90'ını gerçekleştiren İstanbul Atatürk Havalimanı'nın dahi diğer uluslar arası havalimanları ile karşılaştırıldığında oldukça küçük bir kargo hacmine sahip olduğu görülmektedir. İstanbul Atatürk Havalimanı yaklaşık olarak, Tokyo'nun 12'de biri, Frankfurt'un 9'da biri, Dubai ve Seul'ün 5'te biri kadar kargo taşımacılığı gerçekleştirmektedir. Ülkemizin coğrafi konumu da gözönüne alındığında bu rakamın oldukça düşük olduğu açıkça görülmektedir. Bu durumun düzelmesi için öncelikle talebi artırıcı tedbirlerin alınması gerekmektedir. Mevzuat elvermediği için yapılamayan transit kargo hizmetlerinin yapılabilir hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun yanında kargo hizmetinin sağlıklı bir şekilde verilebilmesi için gerekli olan önemli bir unsur depo ve antrepolardır. Gümrükleme, depolama, sigortalama, taşıma gibi faaliyetlerin doğru ve müşteriye tatmin edici şekilde yapılabilmesi için gelişmiş bir altyapıya sahip depo ve antrepolara ihtiyaç vardır. Bu nedenle Çelebi Hava Servisi A.Ş. 2003 yazında faaliyete geçecek antreposuyla bu

¹⁶ (Çevrimiçi), <http://www.aksam.com.tr/arsiv/2003/01/10/ekonomi3.html> , 24 Mayıs 2003

hizmeti de çağdaş standartlarda sunarak kendisine olduğu kadar hava yolu kargo taşımacılık sektörüne de kazanç sağlamayı hedeflemektedir.¹⁷

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin Türk Sivil Havacılık sektöründeki gücü ve konumunu korumak ve geliştirmek hedefinden bir sonraki aşamada yeni bir hedef söz konusudur. Bu hedef dünya pazarında söz sahibi olmaktır. Çelebi Hava Servisi A.Ş. bu konuda pek çok girişimlerde bulunmuş, halen de bu girişimlerini sürdürmektedir. Çelebi Hava Servisi A.Ş., sektör analizinde pazardaki rekabeti belirleyen faktörlerden biri olan stratejik işbirlikleri kapsamında da değinildiği üzere, 1 Temmuz 2002 tarihinde İspanyol FCC Agua y Eterno Urbano SA ile bir stratejik işbirliği ve ortam gelişim anlaşması imzalamıştır.

Çelebi Hava Servisi'nin FCC ile işbirliği yapmasının nedeni Türkiye'deki ortaklık yapısını değiştirmek değildir. Bu işbirliğinde amaçlanan, FCC ile ortak gelişimde bulunarak hem bölgedeki gücü arttırmak hem de yurtdışında yeni pazarlara girmektir. Böylece, Çelebi Hava Servisi A.Ş., başta Doğu Avrupa ve Avrupa Birliği'ne aday ülkelerin pazarına açılma imkanını yakalayacaktır. Sözü geçen ülkeler yakın zamanda Avrupa Birliği'ne girecekleri için, bir – iki yıl içerisinde çeşitli konularda belirli normları sağlamak durumundadırlar. Bu normların yer hizmetleri kapsamına giren boyutu ise, her hava alanında en az iki yer hizmeti işletmesi bulundurma zorunluluğudur. Bu noktada Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin İspanyol stratejik ortağı FCC'nin, on noktada ikinci yer hizmeti işletmesi olarak lisans almış olması Çelebi Hava Servisi için önemli bir fırsattır.

Çelebi Hava Servisi A.Ş., yukarıda bahsedilen İspanyol FCC şirketi olan yapılan ittifakın bir sonucu olarak, Macaristan'ın başkenti Budapeşte'nin Ferihegy Havaalanı'nda kendi uçaklarına ve diğer hava yolu şirketlerinin uçaklarına yer hizmeti veren Malev Macaristan Hava Yolları'nın yer hizmeti faaliyetlerini geliştirmek amacıyla stratejik işbirliği yapacağı firmanın seçileceği ihaleye, FCC ile ortak teklif vermiştir. Ön yeterlilik ve ikinci aşamayı başarıyla geçen Çelebi Hava Servisi, ihalenin 2003 yılı Temmuz ayında açıklanması beklenen üçüncü ve son aşamada bulunmaktadır.¹⁸

¹⁷ (Çevrimiçi), http://www.celebihandling.com.tr/haber_guncel2.asp 12 Haziran 2003

¹⁸ "Çelebi Malev İşbirliğinde İkinci Adım" **Hürriyet Gazetesi**, Doğan Yayıncılık, İstanbul, 29.04.2003

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nde dünya pazarına açılmak için İspanyol FCC ile işbirliği kapsamında yapılan faaliyetlerin dışında başka faaliyetler de yer almaktadır. Bunlardan biri 2000 yılında kurulmuş olan *Aviance* ittifakıdır. Aviance, dahil olan yer hizmeti işletmelerinin bağımsız yapılarını koruyarak, bu işletmelerin yerel tecrübelerinden faydalanma amacını taşıyan bir ittifaktır. Aviance ittifakı içerisinde, Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin yanı sıra farklı ülkelerden yedi adet yer hizmeti işletmesi bulunmaktadır. Yapı içerisindeki yer hizmeti işletmelerinin ortak amacı; birbirleriyle koordinasyon içerisinde ve tek tip hizmet vererek, müşterilere standart bir hizmet sunmaktır.¹⁹ Dünya pazarlarına açılmak için yapılan faaliyetlerden bir diğeri ise Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin Tepe/Akfen ile ortak girişim oluşturarak katılacağı Kuveyt Havalimanı'nın yer hizmetleri ve teknik hizmetlerinin sağlanması için açılacak olan ihaledir. Bütün bu faaliyetler Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin dünya pazarında söz sahibi olmak amacıyla izlediği stratejiler doğrultusunda yapılan faaliyetlerdir.

Dünya pazarında söz sahibi olmak için yapılması gereken, bilgi toplumuna geçişin söz konusu olduğu günümüz dünya düzeninde, gerekli bilgi ve tecrübe ile donanmış personele dayanan bir hizmet altyapısı sağlamaktır. Ancak bu gerekler yerine getirilerek dünya pazarında söz sahibi bir konuma gelinebilir. Ayrıca Türkiye pazarı rekabet açısından özellikli bir pazar olsa da dünya pazarına bir hizmet sunumuyla çıkıldığında içine girilen rekabet hem rekabet eden şirketlerin hem de pazarın büyüklüğü nedeniyle daha acımasız olacaktır. Bunun yanında kritik başarı faktörü zamanında kalkışın Türkiye'deki birkaç noktadan oluşan ağ üzerinde sağlanmasının zorluğunun, dünya üzerindeki yüzlerce nokta göz önüne alındığında ne kadar kolay ve basit bir hedef olduğu ortaya çıkacaktır. Bu nedenle Çelebi Hava Servisi A.Ş. dünya pazarında rekabet edecek hizmet kalitesinde sürekliliği sağlamaya çalışmalıdır.

Yer hizmetleri faaliyetleri, pek çok şebekeyi birbirine bağladığı ve yoğun bir hizmet ağı içerdiği için, ekip çalışması kritik bir başarı faktörüdür. Çünkü ekip çalışmasının işletmeyi başarıya götürecek pek çok faydası bulunmaktadır. Öncelikle kişiler birbirlerini destekler, birbirleriyle rakip olmak yerine birlikte çalıştıkları için

¹⁹ (Çevrimiçi),<http://www.aviancehandling.com/site/about.html> , 29 Mayıs 2003

rekabet azalır. Birbirlerine destek olurlar ve bilgi alışverişi daha kolay, hızlı ve sağlıklı olarak gerçekleşir. Ayrıca bir ekibe ait olmanın sonucu olarak ekibin başarısı bireyin de başarısı olacağı için, bireyler ekibin başarısı için ekstra çaba sarfederler.²⁰ Bütün bunlar bir yer hizmeti işletmesi işletmesinin başarısında rol oynayan önemli birer unsur olduğuna göre Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin de ekip çalışmasına önem vermesi vazgeçilmez bir gerekliliktir. Özellikle operasyonel düzeyde hızlı ve birbiriyle bağlantılı faaliyetler gerçekleştirildiği için, ekipteki bireylerin birbirleriyle uyumu, yardımlaşması büyük önem taşımaktadır.

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin her fırsatta "büyük sermayemiz" olarak tanımladığı iş gücüne yatırım yapması ve işgücünü sürekli geliştirmeyi bir politika haline getirmesi, hem Türkiye pazarında hem dünya pazarında söz sahibi olma stratejilerinin başarıya ulaşması için önemli bir gerekliliktir. Bu noktadan hareketle, Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin misyon ve vizyonuna uygun, bunun yanında çalışanların beklentilerine cevap verecek insan kaynakları sistemini, herkesin katılımıyla kurmak ve geliştirmek amacından hareketle "İnsan Kaynakları Etkinlik Artırma Projesi" başlatılmıştır. 2001 yılında pilot olarak Antalya ve İzmir istasyonlarında uygulanan proje, yapılan değerlendirmeler ve yeniden düzenlemeler ışığında bütün Çelebi Hava Servisi A.Ş. bünyesinde uygulanmaktadır. Bu projede Çelebi Hava Servisi A.Ş. çalışanlarının değişime ve gelişime ayak uydurması gerekliliği vurgulanarak, herkesin bu gelişime katkıda bulunması amaçlanmaktadır. Ayrıca insan kaynaklarının önemli bir alt başlığı olan performans değerlendirme ile ilgili düzenlemeler yapılarak, çalışanların objektif kriterle hangi davranış karşısında ne şekilde değerlendirilecekleri açık olarak belirtilmiştir.²¹

3.2.4. Stratejilerin Uygulanması

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin stratejilerinde ortaya konan stratejiler Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin vizyonunu gerçekleştirme ve hedeflerine ulaşma yolunda izleyeceği yolları belirler niteliktedir. Ancak unutulmamalıdır ki stratejik yönetim süreci dinamik bir süreçtir ve stratejileri belirleyen koşullar sürekli değişmektedir. Stratejilerin uygulanması aşamasında geçildiğinde geride kalan aşamaların devre

²⁰ Mahmut Paksoy, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, 2002, Çantay Kitabevi, ss.213-214

²¹ "En Önemli Sermaye:İnsan Kaynakları", **Çelebi Güncel Yayınlar**, Sayı 2, Temmuz 2002

dışı kalmış olduğu anlaşılmamalıdır. Bu nedenle işletmenin makro, sektörel ve iç çevresinin sürekli gözlem altında tutulması, değişimlerin sürekli analiz edilmesi gerekmektedir. Stratejilerin de bu doğrultuda gözden geçirilmesi, stratejik yönetimin başarısı için gözden kaçırılmaması gereken birer unsurdur.

Stratejiler uygulanırken yöneticinin görevi, iç ve dış çevreyi sürekli kontrol ederek, beklenmedik gelişmeler ışığında gerekli koordinasyonu sağlamaktır. Stratejik yönetimin başarılı olmasının en önemli koşulu, stratejik yönetim sürecinin önceki aşamalarında saptanan durumların, ulaşmak istenen hedeflerin ve belirlenen stratejilerin uygulama aşamasında gerçekleştirilebilmesine bağlıdır.

Konuya Çelebi Hava Servisi A.Ş. açısından bakacak olursak, işletme, yer hizmetleri sektöründeki konumunun bilincinde, sektörün ve makro ekonomik koşulların belirlediği sınırlar içerisinde, Türkiye pazarındaki hakim konumunu sürdürmek ve dünya pazarlarına söz sahibi olmak amaçlarına ulaşmasını sağlayacak stratejileri izleyerek faaliyetlerini sürdürmelidir.

3.2.5. Stratejik Kontrol

Stratejik yönetimin başarısından söz edebilmek için öncelikle sonuçların “başarılı” ya da “başarısız” diye saptanması gerekmektedir. Bu saptama da kontrol safhasında gerçekleşir. Belirlenen stratejilerin ne derece uygulandığının yanısıra bu stratejilerin ne denli doğru saptandığı, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunup bulunmadığı bu aşamada saptanır. Saptanan durum sonucunda geri besleme yapılarak, düzeltilmesi gereken aşamalara dönölüp gereken düzeltmeler yapılmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hava yolu yolcu taşımacılığı, ulaştırma sektöründeki taşımacılık türleri arasında gelişme yönünde diğer taşıma türlerine nazaran önemli bir potansiyele sahiptir. Her ne kadar 11 Eylül saldırıları sonucunda pazarda bir daralma olmuş, birçok hava yolu taşımacılık firması krizden ciddi yaralar almışsa da krizin etkilerinin zamanla aşılması sonucu hava yolu yolcu taşımacılığı eski günlerine dönecektir. Özellikle insanlar, gün geçtikçe daha konforlu ve daha çabuk bir şekilde bir yerden başka bir yere gitmek istemeye devam ettiklerine göre bu sektörün, geleceğinin ne denli parlak olduğu görülecektir.

Taşımacılıkta önemli bir yer tutan hava yolu yolcu ve yük taşımacılığının bir parçası olan yer hizmetleri de gün geçtikçe sivil havacılık sektöründeki önemini arttırmaktadır. Bir hava yolu şirketinin başarısındaki en önemli kriterler güvenli uçuşun yanı sıra, yolculara yolculuk başlangıcından sonuna kadar konforlu ve kolaylıklarla dolu bir yolculuk sağlamak, zamanında kalkışlarla programın dışına taşmayarak bireylerin ulaşım türü olarak hava yolunu seçmelerinin temel nedeni olan zaman kazanma avantajını korumak ve bütün bu hizmetleri mümkün olan en ekonomik koşullarda yerine getirmektir.

Bütün bu sayılan faktörler, hava yolu şirketlerinin başarısında etkili olan unsurlar gibi gözükmekteyseler de aslında hava yolu şirketleri bu faktörlerin çok azına etki edebilir konumdadır. Çünkü dünyada bir trend haline gelen dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının bir sonucu olarak hava yolu şirketleri bu faktörleri oluşturan faaliyetleri yer hizmetleri işletmelerinden satın almaktadırlar. Bu nedenle, yer hizmeti işletmeleri aslında hava yollarının mutfağını oluşturmakta ve başarıları için kritik bir önem taşımaktadırlar.

Gerek hava yolu taşımacılık sektörünün yapısı ve başlıca başarı faktörleri hakkında bilgi sahibi olmak gerekse de bu sektörde faaliyet göstermek isteyen yer hizmeti işletmelerinin, stratejik yönetim boyutunda yapmaları gereken analizler, başarı için izlemeleri gereken yollar ve göz önüne almaları gereken diğer faktörler bu tez içerisinde yer almıştır. Bu işletmelerin stratejik yönetim uygulamalarında kullanabilecekleri modelin işleyişine örnek olarak, Çelebi Hava Servisi A.Ş. bu bakış

açısıyla incelenmiştir. Makro çevredeki koşullara değinilmesinin ardından sektör analizi aşamasına geçilmiş, burada da Türk sivil havacılığındaki yer hizmetlerine ilişkin saptamalar yapılmıştır. Böylelikle Türkiye koşullarında faaliyet gösteren ya da faaliyet göstermesi düşünülen bir yer hizmeti işletmesinin göz önüne alması gereken unsurlar belirlenmiştir. Çelebi Hava Servisi A.Ş. gibi sektörün temel yapı taşlarından olan bir işletmenin analizi yapılarak da, gerek - işletme sektörle paralel bir tarihsel gelişim gösterdiği için - sektörün tarihçesi hakkında gerekse de bu sektördeki bir işletmenin yaşayacağı zorluklar, önünde bulunan imkanlar gibi konularda bilgiler verilmiştir.

Bu tez çalışmasında bir çok kez, bir hava yolu işletmesi için kritik başarı faktörünün, yer hizmeti işletmelerinden sağlanan hizmetlerin kalitesine ve yine yer hizmeti işletmelerinin faaliyetlerine bağlı olarak ulaşılabilecek zamanında kalkışa bağlı olduğu vurgulanmıştır. Uçağı sefere hazırlama, uçakta yolcuya sunulacak ikram ürünlerini hazırlama, uçağın güvenliğinin sağlanması, yolcuların terminale gelişlerinden uçak havalanıncaya ya da uçak yere indikten terminali terkedinceye kadar konforlu ve kolay bir şekilde gereken yerde bulunmalarının sağlanması ve yolcuların tanık olmadığı ancak uçuşun yapılabilmesi için gerekli olan birtakım faaliyetlerin yerine getirilmesi gibi hizmetler hem yolcuların aldığı hizmetin kalitesine, hem bu hizmet karşılığı ödenen ücretin seviyesine hem de bu faaliyetlerin aldığı zaman açısından uçakların zamanında kalkış hedeflerine ne kadar uyup uyamadığında kadar pek çok konuda başarıyı belirleyen faktörler olarak yerlerini almaktadırlar.

Yer hizmetleri bu denli kritik bir konumda olduğuna göre, yer hizmeti işletmelerinin bu hizmetleri sağlayacak ekipman, personel ve bilgi, tecrübe gibi gözle görünmeyen unsurları en etkin şekilde biraraya getirmeleri önem kazanmaktadır. Bunu başarmak için de ekipmanın yeni ve müşterilerin kalite beklentilerine cevap verecek düzeyde olmaları gerekmektedir. Bu konu uçuş güvenliğini de etkilediği için, gerek devlet gerekse de uluslar arası sivil havacılık otoriteleri bu ekipmanın maksimum yaşı ya da minimum teknik gerekleri hakkında bazı zorunluluklar getirmişlerdir. Ancak, rekabette üstünlük hedefleyen bir yer hizmeti işletmesinin bu standartları yasal birer zorunluluk olarak görmemesi gerekir. Müşteriler açısından fark yaratacak hizmeti üretmek için işletmenin elindeki ekipmanın olabildiğince yeni

ve üstün teknik özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunun yanında, bu ekipman personel vasıtasıyla işletileceğinden, personelin de aynı beklentilere cevap verecek bilgi, beceri ve tecrübe ile donanmış olması gerekmektedir. Bu konuda işe alımlarda hassas davranılması gerektiği gibi sürekli eğitimlerle de personelin bilgisi güncel seviyede tutulmalıdır.

11 Eylül saldırıları havacılık sektörüne büyük darbeler vurmuştur. Ancak, bu yer hizmeti işletmelerinin değerinin daha iyi anlaşılmasına, uçuşta güvenliğin ön plana çıktığı günlerde yer hizmetlerine olan ilgi ve hassasiyetin artmasına da neden olmuştur. Artık uçak özel güvenlik hizmeti yer hizmeti içinde başlı başına önem sahibi bir konu haline gelmiştir. Hava yolu gerek şirketleri bu saldırılar sonucunda hava yolu taşımacılığından çekinir hale gelen müşterilerini geri döndürmek için onları rahatlatacak güvenlik önemlerini arttırmış, gerekse de güveni zedeleyen olayların kendileri için maddî ve manevî pek çok zarara neden olduğunu düşünerek bu konudaki artan maliyetlere düşünmeden katlanır olmuşlardır. Aynı şekilde, devlet de bu sektördeki güvenliği olabildiğince arttırmak için ekstra çaba sarfetmeye başlamıştır.

Bütün bu gelişmeler bir yer hizmeti türü olan güvenlik hizmetinin öneminin ve buna bağlı olarak da müşterisinin artmasına neden olmuştur. Her ne kadar bu saldırılar sonucunda yer hizmetleri sunulan pazarda bir daralma olmuş olsa da güvenliğe verilen önemin artması sonucunda yer hizmeti işletmelerinin karşısına büyük fırsatlar çıkmıştır. Ancak şu da unutulmamalıdır ki, yer hizmetleri için bu denli büyük olan fırsat, beraberinde büyük sorumluluk da getirmektedir. Yolcularına daha güvenli bir ortam yaratmak için hava yolu şirketlerinin daha fazla güvenlik önlemi istedikleri ve bu yönde daha fazla maliyetlere katlandıkları doğrudur fakat bunun karşılığında yer hizmetleri işletmelerinden kusursuz güvenlik istemektedirler. Bunu sağlamak için güvenlik ihlalleri sonucunda ödenecek tazminatları da oldukça yüksek tutmaktadırlar. Bu durum da güvenlik sektörünün önem kazanmasıyla gelirleri artan yer hizmeti işletmelerinin kâr marjlarının düşmesine neden olmaktadır.

Sektörün bugünü ve geleceğine damga vuran bir diğer konu da teknolojidir. Yıllar öncesinde manuel yürütülen işlemler artık bilgisayar ve uzman sistemler destekli yürütülmektedir. Hava alanlarındaki yolcu ve uçak trafiğinin artması sonucu

olarak bu bir zorunluluk haline gelmiştir. Yolcuların terminallerde bulunmaları gereken yerlere yönlendirilmesi büyük bir hava alanı terminali gözönüne alındığında oldukça karmaşık bir süreçtir. Buna bir de hava yolu ağının gün geçtikçe gelişmesi ve hava yolu şirketleri arasında yapılan anlaşmalar sonucunda hava yolu yolcu taşımacılığının bir uçuş şebekesi haline gelmesinin bir sonucu olarak terminallerdeki transit yolcu ve transit uçuş sayısının artması eklenince hava alanı terminali içerisinde yolcu trafiğini yönetmenin ne denli zor bir faaliyet olduğu görülmektedir. Bir de bu faaliyete ilave olarak sözü geçen yolcuların bagajlarının da gerekli noktalara ulaştırılması bu karmaşıklığı arttırmaktadır. Bu karmaşık faaliyeti başarıyla yürütebilmek için de teknolojik destek alınması bir zorunluluktur.

Uçak trafiğinin artması açısından bakacak olursak da yine aynı desteğe ihtiyaç vardır. Çünkü bir yer hizmeti işletmesinin uçaklara verdiği bir çok hizmet vardır. Ramp hizmetinden teknik bakıma, temizlikten yakıta bir çok hizmetin bir zaman kısıtı dahilinde uçaklara verilmesi söz konusudur. Gerek bu hizmetlerin, gerekse de bu hizmeti sağlayacak ekiplerin organizasyonunun sağlanması ve koordinasyonunun yürütülmesi için sağlıklı işleyen bir bilgi ağına dolayısıyla güçlü bir teknolojik altyapıya ihtiyaç vardır.

Müşteriye verilen hizmetin, zamanın ve güvenliğin böylesine önem kazandığı bir ortamda aynı önemle doğru orantılı olarak kendilerini ekipman, personel ve süreçler bazında geliştirebilen yer hizmeti işletmeleri de bunu bir fırsat olarak bilip büyüme imkanı yakalayacaklardır. Aksi takdirde sektörde uzun sürece kalıcı olamayacaklardır. Aynı şekilde bu sektör, müşteri memnuniyetine yönelik çabaların artacağı düşünülürse, sivil havacılık sektörünün geleceğinde giderek artan bir öneme sahip olacaktır. Bu nedenler yer hizmeti işletmeleri hizmet kalitelerini ve bu kaliteye etki edecek unsurları olabildiğince üst seviyeye taşımak için çaba göstermelidirler.

KAYNAKÇA

- Berkley Blair J.,:
Ala, Mohammad
"Identifying and Controlling Threatening Airline Passengers", **Airline Safety**, August 2001, Cornell University, 2001
- Boone, Louis E.,:
Kurtz, David L.
Contemporary Business, 9.bs., The Dryden Press, t.y.
- Bradford, Robert W.:
"Building support for the strategic plan:aligning employees with strategy", **Strategic Direction**, C.XVIII, No.7, June 2002, Bradford, Business Strategy Publications,2002
- Cereti, Fausto:
"Airline Requirements in a Global Transport Market", **Air & Space Europe**, C:III, No.3/4, Mayıs-Ağustos 2001, (Çevrimiçi) www.sciencedirect.com , 15 Nisan 2003
- Chang, Yu-Hern,:
Yeh, Chung-Hsing
"A survey analysis of service quality for domestic airlines", **European Journal of Operational Research**, No:139, Elsevier Science Ltd., 2002
- Collins,James C.,Porras,:
Jerry I.
Kalıcı Olmak:"Geleceğin güçlü kurumlarını yaratmak", Çev.Zuhal Çivi, İstanbul, Sistem Yayıncılık, Şubat 1999
- CPR İletişim Hizmetleri:
Çelebi Hava Servisi, İstanbul, Aksoy Matbaacılık, Eylül 1998
- Daft, Richard L.:
Management, 4.bs., The Dryden Press, 1997
- Dana, L.P.:
"Expanding services at British Airways", **Strategic Direction**, C:XVI, No.1, January 2000, Bradford, Business Strategy Publications, 2000

- De Palacio, Loyola: "Main Priorities in European Air Transport", **Air&Space Europe**, C:III, No:1/2, 2001
- Dinçer, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.bs., İstanbul, Beta Yayınevi, 1998
- Eren, Erol: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6.bs, İstanbul, Beta Yayınevi, 2002
- Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon**, 3.bs.,İstanbul, Beta Yayınevi, 1996
- Güzelcik, Ebru: **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmaji**, 1.bs., , Sistem Yayıncılık Kasım 1999
- Hitt,M.,Ireland,D.,: **Strategic Management:Competitiveness and Globalization**, West Publishing Company, 1995
- Hoskisson,R.
- Humphreys, Ian, : "Performance Measurement:a review of airports", **International Journal of Transport Management**, C:I, Pergamon, 2002
- Francis, Graham
- Iralla, Xabier de: "The Impact of Airline Alliances on European Airports:Infrastructures, a Problem with a Solution", **Air & Space Europe**, C:III, No.1/2, Dossier, 2001
- Kemp, Sharon,Dwyer,: "Mission Statements of International Airlines:A content analysis" ", **Tourism Management**, Mayıs 2002, Larry (Çevrimiçi) www.sciencedirect.com, 02 Haziran 2003
- Kırbaşlı, Ömür: "Çelebi'nin Gözü AB Adayı Havaalanlarında"**Hürriyet Gazetesi**, Doğan Yayıncılık, Antalya, 29.07.2003

- Kline, Stuart: **Türk Havacılık Kronolojisi**, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, Aralık 2002
- Layton, Sarah, Hurd, : **Rekabet Stratejinizi Nasıl Planlarsınız**, Çev.Günhan Alfred, Lipsey, William Günay, İstanbul, 1998, Rota Yayınları
- Mirze, S.Kadri: **Introduction to Business**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, Ekim 2002
- Paksoy, Mahmut: **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Çantay Kitabevi, 2002
- Porter, Michael E.: **Rekabet Stratejisi**, Çev.Gülen Ulubilgen, 1.bs., Sistem Yayıncılık, Kasım 2000
- Price, Robert M.: "Technology and Strategic Advantage", **California Management Review**, C:XXXVIII, No.3, 1996
- Raimond, Paul: "Two Styles of Foresight: Are we predicting the future or inventing it?" **International Journal of Strategic Management:Long Range Planning**, C:XXIX, No.2, April 1996, Exeter, Elsevier Science Ltd.,1996
- Sachon, M.,
Pate-Cornell,E. "Delays and safety in airline maintenance", **Reliability Engineering & System Safety**, No.67, Elsevier Science Ltd., 2000
- Sriram, Chellappan,: "An optimization model for aircraft maintenance scheduling and re-assignment", **Transportation Research**, Bölüm:A, No:37, Pergamon, 2003
- Ülgen, Hayri: **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 3.bs., İstanbul, Şahinkaya Matbaacılık

- Tekinay, N.Aslı: "Dönüşenler Uzun Yaşıyor", **Capital Dergisi**, Nisan 2003
- Thompson, A.A.,: **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12.baskı,
Strickland, A.J. Yeni Delhi, Tata McGraw-Hill, 2001
- Tosun, Kemal: **İşletme Yönetimi**, 6.bs.,Ankara, Savaş Yayınları, Kasım 1992
- Türk Hava Yolları A.O.: **Ground Operations Manual Seri No:78**, Mart 2003
- Van Landeghem, H.,: "Reducing passenger boarding time in airplanes:a
Beuselinck, A. simulation based approach", **European Journal of Operational Research**, No:142, 2002, Elsevier Science Ltd., s.297
- Wirasinghe, S.C.,Tam,: "Wayfinding in the passenger terminal of Hong Kong
Mei-Ling, Wong, S.C. International Airport", **Journal of Air Transport Management**, C:IX, 2003, Pergamon
- Zhang, Anming: "Analysis of an international air-cargo hub: the case of
Hong Kong", **Journal of Air Transport Management**, C:IX, 2003, Pergamon
- (Çevrimiçi) <http://www.aksam.com.tr/arsiv/2003/01/10/ekonomi3.html>,
24 Mayıs 2003
- (Çevrimiçi) <http://www.aviancehandling.com/site/about.html> , 29 Mayıs 2003
- (Çevrimiçi) http://www.celebihandling.com.tr/finans_ana.asp, 26 Mayıs 2003
- (Çevrimiçi) http://www.celebihandling.com.tr/haber_guncel2.asp,12 Haziran 2003

(Çevrimiçi) http://www.celebihandling.com.tr/hak_misyonvizyon.asp,
26 Mayıs 2003

(Çevrimiçi) http://www.celebi.com.tr/gs_chs.html, 26 Mayıs 2003

(Çevrimiçi) <http://www.kgm.gov.tr>, 03 Mayıs 2003

(Çevrimiçi) <http://www.tdi.gov.tr>, 03 Mayıs 2003

(Çevrimiçi) <http://www.verikom.com/zanlzcelebi.htm>, 17 Haziran 2003

Hava Alanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği, Mevzuat
Numarası: SHY-22, Resmi Gazete Tarihi: 14.06.1984,
Yürürlük Tarihi: Mülga 28.08.1996, İlgili Diğer Mevzuat:
2920

“Çelebi Malev İşbirliğinde İkinci Adım”, **Hürriyet Gazetesi**,
Doğan Yayıncılık, İstanbul, 29.04.2003

Sivil Havacılık Teknik Denetleme Yönetmeliği, Mevzuat
Numarası: SHY-21, Resmî Gazete Tarihi: 14.06.1984,
Resmi Gazete No.:18431, Yürürlük Tarihi:14.06.1984, İlgili
Diğer Mevzuat: 2920

Sivil Havacılık Yönetmeliği, Mevzuat Numarası: 2920,
Mevzuat Tarihi: 14.10.1983

“Hedefimiz Dünya Markası Olmak”,**Çelebi Güncel
Yayınlar**, Sayı 3, Ekim-Aralık 2002

“En Önemli Sermaye: İnsan Kaynakları”, **Çelebi Güncel
Yayınlar**, Sayı 2, Temmuz 2002

“Büyükler Değil Hızlılar Uzun Yaşıyor” Capital Dergisi,
Mayıs 2003

