

# KÜRESELLEŞME SÜRECİNDEKİ KAOTİK YAPI VE HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

**Doç. Dr. Göksel ATAMAN\***  
**Melih TOLGA\*\***

## Giriş

20. yüzyılın en önemli teorilerinden biri olarak kaos teorisinin gösterilmesi hata olmaz. Bu teorisin ortaya koyduğu genel kaotik yapı ve özellikleri, bilimin hemen her alanına getirdiği yeni bakış açısıyla, söz konusu alanlarda bir değişime yol açmaktadır.

Küreselleşme sürecinin günümüzde kazanmış olduğu yapının özellikleriyle kaos teorisinde anlatılan kaotik yapının özellikleri arasında büyük bir benzerlik söz konusudur. Bu nedenle küreselleşme sürecindeki kaotik yapının örgütler üzerindeki etkileri incelenirken, mutlaka kaos teorisinin ortaya koyduğu sonuçlar dikkate alınarak bir değerlendirme yapılmalıdır. Çalışmamızda bu nedenle öncelikle küreselleşme kavramının günümüzdeki yapısına değinilecek, daha sonra kaos teorisinin ortaya koyduğu yapının kaotik yapıyla olan benzerlikleri açıklanacaktır.

Ortaya konan bu sonuçlara günümüz örgütlerinin adapte olabilmeleri için stratejik, yapısal ve yönetsel olarak bir değişim içerisinde olmaları gerekmektedir. Bu değişimleri gerçekleştiremedikleri taktirde krizle karşı karşıya kalacak olan işletmeler bu değişimleri gerçekleştirseler dahi kaos ve

\* M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi

\*\* M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi

krizlerin bütünüyle ortadan kalkmayacağı belirtilmelidir. Bu çerçevede çalışmamızda günümüzde geçerli olan kaotik yapının ortaya çıkardığı yeni kriz kavramına da değinilmektedir.

Kaosta örgütlerin yapmaları gereken yönetsel, stratejik ve yapısal değişikliklerin neleri kapsaması gerektiğine de çalışmamızda kısaca değinilecektir. En son olarak da kaos ortamına sürüklenen bir sektör olan hava yolu taşımacılığında yer alan örgütlerin yapmış oldukları yönetsel, stratejik ve yapısal değişikliklerin analizine yönelik bir uygulamaya yer verilecektir.

## A- Küreselleşme Sürecindeki Kaotik Yapı ve Günümüz Örgütleri Üzerindeki Etkileri

20. yüzyıdan 21. yüzyıla aktarılan en önemli kavramlardan biri küreselleşmedir. Bu kavram insanoğlunun günümüze yapmış olduğu siyasal, kültürel ekonomik ve bilimsel yolculuğunun sonucunda ortaya çıkmıştır. Küreselleşme kavramı, teknolojik yenilikleri, siyasal reformları, yeni ekonomik ve kültürel oluşumları içerisinde barındırmaktadır. Bu yüzden küreselleşme kavramı hakkında literatürde birçok tanımlamaya raslanabilir. küreselleşme kavramını tanımlarken, kavrama hangi söylemle bakıldığı etkili olmakta bu da fikir birliğine varılmış genel bir küreselleşme tanımlaması yapılmasını engellemektedir.<sup>1</sup>

Konumuz gereğince bazı küreselleşme tanımlarına değinmekte yarar vardır. Küreselleşme kavramı;<sup>2</sup>

- Belirli fikir, görüş, uygulama, teknoloji ve kurumların küresel ölçekte bulunur hale gelmesi,
- Dünyada ulusal ekonomilerin, kimliklerin ve sınırların çözülerek, sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel güçler tarafından belirlenmesi,
- Dünyanın ekonomik bir bütün oluşturması, dünya toplumlarının birbirine benzemesi ve küresel bir kültürün meydana gelmesi gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

<sup>1</sup> Göksel Ataman, İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar ,Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s 31

<sup>2</sup> Hasan Tutar, Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları Yönetim Dizisi, No 13, İstanbul 2000, s 17-18'den, Ataman, a.g.e, s 31

Küreselleşme, ekonomik etkileri yanında toplumsal ve kültürel etkileri olan karmaşık bir olgudur. Bu karmaşıklık gündelik yaşantımızı, yaşamımızdaki değişimleri de etkilemektedir. Günümüzde yaşanan her olayı meydana getiren ve bir şekilde etkileyen parametrelerin sayısı küreselleşme nedeniyle oldukça artmıştır. Hangi davranışların hangi sonuçlara yol açacağı artık açık olarak bilinmemektedir. Nedenlerle sonuçlar arasındaki doğrusal ilişki ortadan kalkmıştır. Bilginin ve teknolojik gücün dolayısıyla da küreselleşmenin bu gün geldiği noktayla insanın olayları kontrol ve denetleme gücü, öngörüsü ortadan kalkmıştır. Her noktada başlayan değişimi denetim altında tutmak ve yönlendirmek artık olanaksızdır.<sup>3</sup>

Günümüzdeki yeni küresel anlayışın, oluşturmuş olduğu yapıyla, kaos teoreminde ortaya konan kaotik yapının arasında büyük benzerlikler göze çarpmaktadır. Kaos teorisiyle birlikte yeni bilimin, klasik bilimden ayrıldığı ve farklı kavramları ortaya çıkardığı görülmüştür. Bu farklılıkların ve kaos teorisinin ışığı altında var olan bilgilerimizin yeniden değerlendirilmesi ve buna göre yeni sonuçların ortaya konması gerekmektedir. Ortaya konan bu yeni sonuçlardan dolayı örgütlerin stratejik, yapısal ve yönetsel anlamda değişim göstermesi gerekmektedir. Küreselleşmenin ortaya çıkardığı sonuçlara, gerek bizlerin gerekse de örgütlerin daha iyi adapte olabilmeleri, 20. yüzyılın hiç şüphesiz en önemli teorilerinden biri olan kaos teorisinin daha iyi anlaşılabilmesiyle mümkün olacaktır.

Kaos teorisinin anlaşılabilmesi için onu oluşturan öğelerin sonuçlarının iyi bir biçimde anlaşılması gerekir. Kaos teorisini oluşturan öğelerden biri kelebek etkisi bir diğeri de fraktal geometridir.<sup>4</sup>

Kelebek etkisi; başlangıç koşullarına olan hassas bağılılığı göstermesi ve doğada hiçbir değer ihmal edilemeyeceği gerçeğini ortaya çıkarması açısından önemli bir kavramdır. Kaotik sistemlerin temelinde bulunan lineer olmayan denklemlerde, herhangi bir anahtar parametrede oluşan artışın belli bir değeri aştığında sonuç havuzu ortaya çıkardığı görülmüştür. Sonuç havuzundan kastedilen, denklemin çözümünden elde edilen sonucun belirli sınırlar içerisinde birden fazla değeri kapsamasıdır. Yani denklemin sonucundan elde edilecek değer tamamen rassaldır ve öngörülemez.

<sup>3</sup> Belkıs Özkara, Evrimeci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon 1999, s. 31

<sup>4</sup> James Gleick, Kaos, TÜBİTAK, 9. Basım, Nisan 2000, Ankara, s. 19-20; T.R. Young, D. Kiel, Chaos and Management Science: Control, Prediction and Nonlinear Dynamics, s.6, www.tryoung.com, erişim tarihi 1994, J.S. Black, W.L. Porter, Management Meeting New Challenges, Prentice Hall, New Jersey, 2000, s.606.

Fraktal geometri, doğada hiçbir şeyin düzenli bir şekle sahip olmadığından yola çıkarak mevcut düzensizliği anlamaya çalışmıştır. "Doğanın karmaşıklığını anlamak için, bu karmaşıklığın sadece gelişigüzel-likten ve tesadüflerden oluşmadığı konusunda şüphe duymak gerektiği" anlayışı fraktal geometrinin özünü oluşturur. Fraktal geometri, klasik geometride şekilleri bozan bir kusur olarak görülen, oluşan tuhaf şekillerin, tüm çatallanma ve sapmaların bir anlamı olduğunu düşünür ve bunları hesaplarına dahil eder. Aslında bunlar bir kusur olarak değil bir fenomenin özü olarak algılanmalıdır.

Fraktal geometri ve kelebek etkisi kaos teorisinin temel öğeleridir. Bunlar, dolayısıyla da kaos teorisi; düzensizliğin, düzensizliğin içinde var olan düzenin, belirsizliğin, tahmin edilemezliğin, gelişigüzelliğin en önemlisi de değişimin bilimde yadsınamaz bir biçimde dikkate alınması gerekliliğini ortaya koymuşlardır.

Günümüzdeki yeni bilimsel anlayış kaos teorisinin ortaya çıkardığı bu sonuçlar ışığında, klasik anlayışta var olan "bir sistemin davranışını öngörüp kontrol edebilirsiniz onu tanımlarsınız." anlayışını kabul etmeyerek, doğada var olan tüm sistemlerin karmaşık ve öngörülemez bir işleyiş içerisinde olduğunu vurgulamaktadır.

Kaos teorisinin özünde, doğadaki her sistemin aslında lineer olmadığı yatar. Bu sistemlerin kaotik bir yapıya sahip olmaları gerekliliğini ortaya koyar. Kaotik yapılar, içlerinde dengeyi, karmaşıklığı ve kaosu birlikte barındıran sistemlerdir. Sisteme etki eden parametrelerin sayısı arttıkça kaotik yapılarda buna bağlı olarak dengeden kaosa doğru bir geçiş yaşarlar.

Küreselleşmenin bir sonucu olarak dünyamızda da böyle bir durum yaşanmaktadır. Günümüz iş dünyası, küreselleşmeyle birlikte kendini kaotik sürecin içerisinde, dengeden kaosa doğru bir geçişin içerisinde bulmuş ve kendini karmaşıklığın içerisinde yapılandırmıştır. Karmaşıklığın söz konusu olduğu yerde değişim kaçınılmazdır.

Küreselleşmenin bugün içerisinde bulunduğu durum nedeniyle, dış çevredeki işletmeleri etkileyen parametrelerin sayısının artması işletmeler için bir sonuç havuzu meydana getirmektedir. Bu durumda, işletmelerin gelecekte karşılaşacakları olaylar rassaltısal ve öngörülmesi oldukça zor bir durum kazanır.

Örgütler, dış çevrelerindeki bu değişim nedeniyle, kendilerini bu duruma adapte edebilecek şekilde tekrar düzenlenmelidirler. Yani küreselleş-

menin bir sonucu olarak baskın ve karmaşık bir yapı kazanan dış çevrelerine uyum sağlayabilmek için daha karmaşık yerler olmak zorundadırlar. Örgütlerin dış çevrelerinde meydana gelen değişime karşı, sürekli değişim gösterebilecek yapılara, esnek stratejilere, ve de tüm bu koşullara uyum sağlayabilecek çalışanlara ve uygun yönetim anlayışlarına sahip olmaları gerekmektedir. Bu yapıyı kazanamayan her örgüt önceden kestirilemeyen belirsiz kriz ortamlarıyla baş başa kalacaktır ve bu krizlere karşı kalıcı bir çözüm bulmaları mümkün olamayacaktır.

Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Kriz kavramı için bir başka tanımlama ise krizi; örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm örgütün varlığını sürdürmemeye tehlikesi ile başabaş bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilecek veya etkileri en aza indirilebilecek, sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir.<sup>5</sup> Krizler bir örgüt için tehdit yaratırken bir başkası için fırsat yaratabilir.

Krizler, kaotik sürecin her safhasında örgütlerin karşısına çıkabilecek durumlardır. Sadece karmaşıklık söz konusu olduğunda belirsizleşirken kaosta ön görülmesi imkansız bir hal alır. Örgütler gerekli stratejik ve yapısal değişiklikleri gerçekleştirerek, karşılaşılabilecekleri veya karşılaştıkları krizlere karşı önlemler alırlar. Aslında bu değişiklikler sadece krizler için değil, sürdürülebilir olmaları için gerekmektedir. Örgütlerin gerçekleştirmeleri gereken değişimleri; stratejik niyet kavramını benimsemek, öğrenen örgüt olabilmek ve kendi kendini uyarlayabilme davranışını gerçekleştirebilecek esnek bir yapı kazanmak ve tüm bu özellikleri gerçekleştirebilecek yönetsel yapıyı bünyelerinde bulundurmak şeklinde özetlenebilir.

Kaotik süreç içerisinde karmaşıklık ortamında yapılanmak, strateji oluşturmak ve bunlara uygun yönetsel anlayışı belirleyerek işletmeler, kaos ortamı ve de krizlerle karşılaşma risklerini minimize ederler. Ancak her ne kadar yukarıda belirttiğimiz hususları gerçekleştirirler de daima işletmelerin kaosa sürüklenme ve krizlerle karşılaşma olasılığı mevcuttur. Bu durum kaos teorisinde bahsettiğimiz ve küreselleşmenin bir sonucu olarak karşımıza çıkan, neden-sonuç ilişkisindeki düzensizlik, gelecekte karşılaşılabilecek olayların belirsizliği ve öngörülmezliği ile işletmeleri etkileyen etmenler üzerindeki kontrolsüzlüktür. Bu nedendir ki işletmelerin sadece karmaşık-

<sup>5</sup> Ataman, a.g.e, s 231

lık ortamına göre davranmaları yeterli bir tutum değildir. Krizler ve kaosa karşı alternatif stratejilerin daha bu durumlarla karşılaşılmadan planlanması, bu durumlar için oluşturulacak yapıların belirlenmesi ve uygun yönetim ve liderlik tarzlarının hesaba katılması gerekmektedir.

Karmaşıklık ortamında krizlere geçiş noktalarının tahmin edilebilirliği modellemeler yardımıyla yapılabilirken, kaos ortamında krize geçiş noktalarının öngörülememesi işletmeleri kriz ortamıyla baş başa bırakır. Genellikle kaos ve kriz kavramları günlük dilde birbirleriyle karıştırılan iki kavramdır. Ancak kaos bir süreci ifade ederken kriz ise süreç içerisinde karşılaşılan durumu ifade eder. İşletmelerin kaos sürecinden çıkarak, tekrar rekabet edebilecekleri ve örgütsel öğrenmeyi sağlayabilecekleri ortama geri dönebilmeleri için kaos ortamında yaşayacakları krizlerin üstesinden başarıyla gelebilmelerine bağlıdır. Bu yüzden kaos ortamına sürüklenen işletmelerin krizden çıkmak için özel bir yönetsel uygulamaya geçmeleri, stratejilerini belirleyip kendi şartlarına uygun olanını başarıyla uygulamaları ve tüm bunları yaparlarken yeni bir örgütsel anlayış içerisinde olmaları gerekmektedir. Kaos ortamında işletmelerin yönetsel anlayışları, stratejileri ve örgütsel yapıları karşılayacakları krizlerden kurtulmaya veya oluşabilecek fırsatları değerlendirmeye yöneliktir. Bu yüzden kaos ortamında stratejik anlayış, krizden çıkma ve faydalanma stratejilerini, örgütsel ve yönetsel yapılanmada, krizlere dönük bir örgütsel ve yönetsel yapılanmayı içinde barındırır. Tüm bu değişimler bundan sonraki uygulamanın incelenmesiyle daha rahat anlaşılabilir.

## **B- Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Bir Uygulama**

Buraya kadar açıklanan kısımda, kaos teorisinin ortaya koyduğu sonuçların varlığından ve öneminden, küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan ve gelişen kaotik yapının, günümüz iş dünyası ve organizasyonları için meydana getirdiği sonuçlardan, tüm bu oluşan yeni koşullar altında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajını ellerine geçirebilmeleri için karmaşıklıkta yapmaları gereken stratejik, yapısal ve yönetsel değişikliklerden ve örgütlerin bu değişiklikleri gerçekleştiremedikleri, değişime ayak uyduramadıkları taktirde, krizlerle karşı karşıya kalacaklarından bahsettik. Ayrıca kaotik süreç içerisinde örgütlerin, varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajını ellerine geçirebilmeleri için, karmaşıklıkta yapmaları gereken stratejik, yapısal ve yönetsel değişiklikleri yapmış olmalarının, onların kaosla karşılaşma riskini minimize ederken tamamen ortadan kaldır-

madığı üzerinde durduk. Kaosta örgütlerin yapmaları gereken yönetsel, stratejik ve yapısal değişikliklerin neleri kapsaması gerektiği de kısaca üzerinde durduğumuz diğer bir konuydu. Şimdide kaos ortamına sürüklenen bir sektörde yer alan örgütlerin yapmış oldukları yönetsel, stratejik ve yapısal değişikliklerin analizine yönelik bir uygulama yapmak hedeflenmektedir.

Yukarıda belirtmiş olduğumuz amaca yönelik olarak, 11 Eylül 2001 tarihinde Amerika Birleşik Devletleri'nde meydana gelen terörist saldırı ve bu olayın sonucunda kaosa sürüklenmiş ve bir şekilde krizle karşılaşmış bir sektör olan hava yolu taşımacılığı ana kütle olarak seçilmiştir.

Ülkemiz sınırları içerisindeki, hava yolu ağını kullanan hava yolu işletmeleri, T.C. Özel Hava Yolları, Türk Hava Yolları (THY) ve de Yabancı Hava Yolları olarak belirtebiliriz. Tüm bu ayrıma rağmen bu firmalar küresel çevrede rekabet halindedirler ve her biri, 11 Eylül 2001 yılındaki kaos ortamından etkilenmişlerdir.

Bu sektörde faaliyet gösteren ve rekabet eden firmaların çokluğu, yöresel ve bölgesel olarak farklı yerlerde bulunuyor olmaları ve büyüklükleri arasındaki farklar ana kütlede örneklem yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Ana kütlede belirli bir örneklem yapılması sayesinde, ana kütleli belirli bir güven sınırı içerisinde tutarak araştırma yapmaya olanak bulabiliriz.

Araştırmada örnek kütle olarak, T.C. Özel Hava Yolları İçerisinde yer alan on işletmeden ikisi seçilmiş, bu da araştırmamızın belirli bir güven sınırı sağlanarak gerçekleştirilmesine olanak sağlanmıştır. Bu sınıflandırma içerisinde yer alan firmaları THY'den ve yabancı hava yollarından ayıran en önemli özelliklerinden bir tanesi tarifersiz (charter) uçuşlar yapıyor olmalarıdır. Araştırmamızda T.C. Özel Hava Yolları içerisinde seçilen iki işletmenin karşılaştırmalı analizine yer verilecektir. Öncelikle iki işletme ayrı ayrı ele alınacak, daha sonra bu işletmeler araştırma sonuçlarının yorumunda bir arada değerlendirileceklerdir.

Araştırmada kullanılan yöntem, ikincil kaynaklardan bilgi edinme ve söz konusu işletmelerin üst düzey yöneticilerinden randevu talep edilerek, bizzat gidilip görüşmek suretiyle gerçekleştirilmiştir.

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi, araştırmamızın amacı T.C. Özel Hava Yolları adı altında faaliyet gösteren iki işletmenin 11 Eylül olayları sonrası kaosa sürüklenerek, beklenmedik kriz ortamıyla karşılaşmaları ve bu olayın sonuçlarının, işletmelerin yapı, yönetim ve stratejileri üzerindeki etkilerini birlikte incelemeye çalışmak ve karşılıklı analizlerini gerçekleştirmektir.

Ancak işletmelerin analizlerine geçmeden önce T.C. Özel Hava Yolları sektörünün 11 Eylül 2001 tarihi öncesi, 2001 yılının ilk sekiz aylık döneminin genel bir değerlendirmesinin yapılması uygun olacaktır.

### 1- T.C. Özel Hava Yolları Genel Sektör Yapısı Analizi\*

T.C. Özel Hava Yolları; ciro ile ülkemize önemli miktarda döviz girişi sağlayan, ekonomiye katma değer, binlerce kişiye iş ve yerinde ihracat imkanı sağlayan son derece önemli bir sektör konumundadır.

Sektörün; 36 iş kolu bağlantısı ve dolaylı olarak yaklaşık 2,5 milyonluk bir istihdam sağlaması ülke ekonomisi için son derece önemli bir konumda olduğunun göstergesidir. Bu konum, makro ekonomideki 36 milyar USD'lık dış ticaretin yaklaşık %7'sini kapsamaktadır.

Bir uçağın; özellikle turizm sezonunda, her gün bir otel doldurduğu düşünülürse, özel hava yollarının bulunduğu yer açısından ülke ekonomisi ve turizmi için ne ifade ettiği daha iyi anlaşılabilir.

Sektörü oluşturan hava yolları şirketleri, bu şirketlere ait uçak sayısı ve mevcut koltuk sayıları diğer sayfadaki tabloda görülebilir.

**Tablo 1: Özel Hava Yollarının Uçak ve Koltuk Kapasiteleri**

ŞİRKET ADI	UÇAK SAYISI	KOLTUK SAYISI
ONUR HAVA YOLLARI	11	2564
PEGASUS	19	2890
SUN EXPRESS	6	828
ALFA AIR	4	1207
ANATOLIA	5	1579
FREEBIRD	3	495
EUROSAN	3	415
SKY AIRLINES	2	310
ATLAS	3	630
MNG	1	316

\* Burada kullanılan veriler SPK'nın sektör için yapmış olduğu değerlendirme raporundan alınmıştır.



Sektörü oluşturan firmalar hem kendi aralarında hem de Türk Hava Sahası'nda faaliyette bulunan 132 yabancı hava yolu şirketi ve THY ile rekabet halindedirler. Bu nedenle sektörde son derece yoğun bir küresel rekabet ortamı mevcuttur. Bu durum sektörü risk oranı yüksek bir konuma getirmektedir.

Sektör genel olarak incelendiğinde genel gider ve sabit giderleri herhangi bir sanayi kolunda olamayacak kadar yüksek ve karşılanması son derece güç bir yapı ortaya koymaktadır. Bu durumu T.C. Özel Hava Yollarının Ağustos 2001 itibariyle maliyet analizi şemasından görebiliriz.

**Tablo 2: Ağustos 2001 Sonu İtibariyle T.C. Özel Hava Yollarının Maliyet Analizi**

(USD)	YAZ	KIŞ	TOPLAM	PAY
<b>OPERASYON MALİYETİ</b>	<b>450,788,957</b>	<b>160,996,056</b>	<b>611,785,013</b>	<b>%55.68</b>
Pax Tax (yolcu başına ödenen vergi)	69,167,700	24,702,750	93,870,450	% 8.54
Landing (havaalanlarına iniş bedeli)	44,128,993	15,760,355	59,889,347	% 7.12
Handling (yer hizmetleri maliyeti)	57,639,750	20,585,625	78,225,375	% 5.45
Catering (gıda maliyetleri)	23,055,900	8,234,250	31,290,150	% 2.85
Fuel (yakıt maliyetleri)	187,628,914	67,010,327	254,639,241	% 23.17
Overflight (uçuş sahası kullanma maliyeti)	69,167,700	24,702,750	93,870,450	% 8.54
<b>A C M I</b>	<b>242,363,612</b>	<b>86,558,436</b>	<b>328,922,057</b>	<b>%29.93</b>
Aircraft Lease (uçak kira maliyetleri)	111,682,780	39,886,707	151,569,487	% 13.79
Uçucu Personel	22,318,111	7,970,754	30,288,865	%2.76
Rezerv (uçmayan uçak bakım maliyeti)	46,111,800	16,468,500	62,580,300	%5.70
Bakım	36,889,440	13,174,800	50,064,240	% 4.56
Insurance (sigorta maliyetleri)	25,361,490	9,057,675	34,419,165	% 3.13
<b>GENEL GİDERLER</b>	<b>92,223,600</b>	<b>65,874,600</b>	<b>158,097,600</b>	<b>%14.39</b>

Sektörün istihdam yapısı; yapısal olarak, gerek yetişmiş eleman sayısı, gerekse mevcut tecrübeleri açısından kritik bir durum yaratmaktadır. Bu nedenle sektörde faaliyet gösteren firmaların bu günden yarınlarını yeniden yapılandırmaları ve kurma girişimleri oldukça güçleşmektedir.

T.C. Özel Hava Yollarını oluşturan firmaların istihdam yapıları bir sonraki sayfada bulunan tablo 3'den görülebilir. Bu tablodaki veriler 11 Eylül sonucundaki durumun firmalar için analizini yapmak açısından da son derece önemlidir.

**Tablo 3: Ağustos 2001 Sonu İtibariyle Özel Hava Yollarında Toplam İstihdam**

ŞİRKET ADI	PİLOT	HOSTES	TEKNİK	DİĞER	TOPLAM
ONUR	111	295	98	216	720
PEGASUS	186	268	96	119	664
FREEBIRD	24	49	16	27	116
ANATOLIA	62	167	65	92	386
ALFA	36	129	45	89	299
SKY	18	41	12	26	97
ATLAS	24	84	25	48	161
EUROSAN	22	39	19	26	106
SUN EXPRESS	60	120	60	155	395
MNG	67	25	59	169	320

Tüm bu istihdam yapısının sektördeki firmalara getirdiği ek bir maliyet vardır. Bu maliyet personelin sürekli bir eğitim ve gelişme süreci içerisinde olmasından ve firmaların değişime ayak uydurma ihtiyaçlarından kaynaklanır.

Sektör, 11 Eylül olaylarıyla karşılaşmadan önce ekonomik bir durgunluk yaşamaktadır. Bununla birlikte özellikle Türk turizmi ile paralel olarak gelişen sektörün genel yapısı, Türk ekonomisinin yarattığı bir takım dezavantajlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu şartlarda rekabet etmek ve aynı fiyatlarla piyasada var olmak oldukça zor bir durum yaratmaktadır. Örnek olarak, ülkeler arasındaki yolcu servis farkları, imtiyaz ücretleri, petrol fiyatlarındaki dalgalanmalar ve tüm bunların firmalar tarafından bilet fiyatlarına yansıtılmaması gösterilebilir.

Ayrıca firmalar, \$ # EURO paritesi nedeniyle 1999, 2000 ve 2001 yıllarında %30'a varan zararlara uğramıştır. Bunun nedeni turizm sektörüne paralel bir sektör olan T.C. Özel Hava Yolları sektörünün sahip olduğu yol-

cuların %90'nından fazlasının Avrupa Ülkelerinden olması EURO cinsi bir gelire yol açarken, firma giderlerinin tamamına yakınının ise USD cinsi olmasından kaynaklanır.

Sektörün küresel bir anlayışa sahip olması, değişim hızını son derece yüksek kılmaktadır. Bu durum sektördeki işletmeleri değişime karşı son derece duyarlı bir hale getirmektedir. Sektörde faaliyet gösteren işletmeler, çevrelerinde kendilerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen birçok parametrenin etkisi altındadır. Bu parametrelerin işletmeler için ortaya çıkardığı durumlar, sektörün kaotik yapısı dolayısıyla tam olarak analiz edilmeyebilir yada ihmal edilen bazı parametreler beklenmedik sonuçlar doğurabilir.

Sektörün bu özelliğinden dolayı işletmeler her an kaosa sürüklenip öngörülmesi imkansız krizlerle karşı karşıya kalabilirler. İşte 11 Eylül 2001 yılında meydana gelen terörist saldırısı hava yolu taşımacılığında böyle bir durum yaratmıştır.

Sektör hakkındaki bu genel bilgilerden sonra işletmeler için yaptığımız analize ve özel değerlendirmelere geçebiliriz.

## 2- Onur Air' in 11 Eylül 2001 Öncesi ve Sonrası Analizi

14 Nisan 1992' de kurulan Onur Air, ilk uçuşunu 14 Mayıs 1992' de bir Airbus A-320 uçağıyla yapmıştır. İkinci uçak Temmuz 1992'de, üçüncü uçak Aralık 1992'de dördüncü uçak Nisan 1993' de filoya katılmıştır.

Şubat 1994' de yapılan görüşmeler sonucunda Ten Tour, Onur Air' in bir takım hisselerini satın almış ve stratejik bir işbirliği gerçekleştirilmiştir. 7000 yatak kapasiteli 25 otelin sahibi ve 1990 - 1995 yılları arasında ülkeye en fazla döviz getiren turizm şirketi olan Ten Tour'la olan bu birleşme, Onur Air' in yolcu kapasitesinde belirgin bir artış sağlamıştır.

Bu kapasiteyi karşılamak üzere beşinci ve altıncı uçak Nisan 1995' de, yedinci uçaksa Haziran 1995' de filoya dahil edilmişlerdir. Hepsi A-320 olan bu uçaklara ilave olarak aynı tip iki uçağında sub charter uçuşuyla 1995'de filo büyüklüğü 9'a, koltuk kapasitesi de 1566'ya ulaşmıştır. Kuruluşta 150 olan personel sayısı o dönemde 512 olmuştur.

1996 yılında Onur Air' in tamamı Ten Tour bünyesine katılmıştır. Aynı yıl, filodaki iki A-320 uçağı iade edilerek, daha fazla yolcu kapasiteli üç A-321 uçağı filoya dahil edilmiştir (bir adedi satın alma). Ayrıca alınan iki adet

A-300 uçağı ile uçak sayısı 10'a koltuk kapasitesi ise 2192'ye çıkarılmıştır. Aynı yıl işletmenin sahip olduğı personel sayısı ise 725'e ulaşmıştır.

Onur Air' in sektör içerisindeki büyüme stratejisinin 1997 yılında da sürdürdüğünü görmekteyiz. Amerikan Mc Donnell Douglas şirketinden alınan beş adet fabrika çıkışlı MD-88 ve sub charter uçurulan bir A-300 uçağı ile 1997 yılı sezon başında uçak sayısı onaltıya koltuk kapasitesi ise 3053'e çıkması sağlanmıştır. Bu dönemde Onur Air' in 912 çalışanıyla Türk Ekonomisi ve Turizmi için önemli bir unsur haline geldiğini söyleyebiliriz.

Ancak, 1998 yılından itibaren dünyada ve ülkemizde giderek artan ekonomik ve sosyal sorunlar, Türkiye' deki diğer şirketlerde olduğu gibi Onur Air'de de küçülmeyi zorunlu kıldığı görülmektedir. Bu durgunluk ve kriz döneminde Onur Air' in filosunun 1998 yılında 13'e indiğı saptanmıştır. 11 Şubat 1999 yılında Turizm sektörü ve de dolayısıyla T.C. Öze Havayolu Taşımacılığı sektöründe yaşanan Apo Krizi 1998 yılındaki ekonomik durgunluğun etkilerini şiddetlendirmiş ve Onur Air' deki küçülmenin devam etmesine neden olmuştur. 1999 yılında filo sayısının 9'a kadar gerilediğini görmekteyiz.

Bu dönemde yaşanan kriz ortamı, o yıllarda Türkiye'nin en büyük özel hava yolu olan İstanbul Havayolları gibi bir firmanın kapanmasına yol açmıştır. Onur Air izlediğı küçülme politikasının yanında bünyesinde gerçekleştirmiş olduğu bir takım önemli değişimler ve tedbirler bu zor dönemin ayakta kalarak ve asgari zarara uğrayarak atlatılmasını sağlamıştır.

Bu dönemde küçülmenin yanı sıra yapılan başlıca faaliyetler; işletmenin yeniden yapılanarak daha esnek ve koordineli bir yapı haline getirilmesi, yeni pazar alanlarının sağlanması ve kokpit personelinin yurt dışında çalıştırılması olmuştur. Bu konuların içeriklerine kısaca değinmekte yarar vardır.

Onur Air' in, özellikle 1998-2000 yıllarında yaşadığı durgunluk ve kriz dönemini atlatabilmek için bünyesinde önemli bir biçimde küçülmeye gittiğı görülmektedir. Bu yıllarda mevcut uçak sayısının 16'dan 9'a gerilediğı ve buna bağlı olarak uçucu personelinde de belirli bir azalmanın yaşandığını söyleyebiliriz. Ayrıca orta kademe personeline yaşanan küçülme sayesinde de firmanın içsel esnekliğı sağlanmaya çalışılmıştır. Bu dönemde hangarlar da bulunan Onur Air' e ait bir çok mal elden çıkarılarak önemli bir maddi kaynak yaratılmaya çalışılmıştır. Ancak en önemli gelişme 2000 yılında Ten Tour bünyesindeki tur operatörlerinin First Choice'e satılmasıyla yaşanmıştır. Bu sayede şirkete önemli bir miktar dış kaynak sağlanırken, First Choice'la,

iki yıl süreyle yolcu garantisi sağlayan bir anlaşmada yapılmıştır. Tarafların tekrar anlaşmaları halinde, bu anlaşmanın gelecek yıllarda da devam ettirilmesi söz konusudur.

Onur Air' in bu dönemdeki diğer bir başarılı uygulaması da yeni pazar alanlarının oluşturulması olmuştur. Onur Air, 2000 yılında Şubat-Nisan aylarında üç adet A- 300 uçağı ve 200 personeliyle haç seferlerine katılmıştır. Bu dönemde Onur Air, % 98,5'lik operasyon başarısıyla katılan firmalar arasında ilk sırayı almıştır. Uygulama 2001 ve 2002 yıllarının aynı döneminde tekrar gerçekleştirilmiş ve işletmenin başarısı bu süreç içerisinde artarak devam etmiştir. Onur Air, haç seferlerine ilave olarak, kriz döneminden itibaren Pakistan, Suriye, İran, Yemen ve Sudan gibi Müslüman ülkelere de uçuş yapmış ve önemli bir biçimde yeni pazar alanı yaratılmıştır. Ayrıca Mısır'da konuşlu Lotus Air'de A- 321 uçaklarını altı ay süreyle wet lease\* olarak uçurmaya başlamıştır. Firmanın Haç uçuşlarından elde ettiği gelir; 2000 yılında 6,500,000 USD, 2001 yılında 6,700,000USD ve 2002 yılında 5,600,000 USD düzeyinde olmuştur.

Onur Air'in kriz dönemindeki diğer bir başarılı politikası ise kokpit personeli yönünden sağlanmıştır. Bu kapsamda, 14 adet pilot Bahreyn'deki Gulf havayollarında çalışması sağlanmıştır. Diğer yandan A- 320 filosunun pilotları dönüşümlü olarak 7 ay süreyle Tunus Air' de görev yaparken, MD-88 filosundan 6 pilot ve 6 First Officer, 6 hafta süreyle, yine Tunus' da bulunan özel havayolu şirketi Nouvel Air' de uçmuştur. Bu durum Onur Air için personel kaybını minimum seviyede tutarak, önemli ölçüde personel masrafinin azaltılmasını sağlamıştır

Yukarıda bahsettiğimiz bu uygulamalar sayesinde Onur Air, kriz dönemini atlatarak, 2000 yılında tekrar büyüme çalışmalarına başlamıştır. 2000 yılında alınan iki A-300 uçağıyla filo büyüklüğü tekrar onbir uçağı çıkarılmıştır. 2001 yılının ilk sekiz ayı itibariyle işletmede planlanan büyüme gerçekleşmeye devam etmiştir.

Ancak 11 Eylül 2001 yılında Amerika'da gerçekleşen terörist saldırısı, havacılık sektörü için, sürecin kaosa dönüşmesine yol açmıştır. Bu durum sektörün içerisinde yer alan her havayolu işletmesini iyi yada kötü bir değişim süreciyle karşı karşıya bırakmıştır. Onur Air'de bu işletmelerden birisidir. Bu yeni sorunun yarattığı kriz ortamının yakından takip edilerek

\* personel dahil olmak üzere uçağın, bir havayolu şirketinden bir başka havayoluşirketi adı altında kiraya verilerek uçurulması.

tekrar değerlendirilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Bu durum yöneticiler ve personeller tarafından yakın takibe alınmıştır. İşletme içerisinde kriz yönetimi adı altında bir departmanın yapılandırılmadığı görülmektedir. Sektördeki gelişmeleri değerlendiren ve gerekli stratejik kararları alan işletmenin yönetim kurulu olmuştur. Ortaya çıkan yeni durumlar karşısında alınan yeni kararlara kısaca değinmekte yarar vardır.

- ✓ 1998 - 2000 yılları arasında ülke ekonomisinde yaşanan durgunluğun ve turizm sektöründe yaşanan krizin sonucunda işletmenin almış olduğu stratejik kararlara daha önce değinmiştik. İşletmenin; küçülme, yeniden yapılandırma ve yeni pazar alanlarının oluşturulmasında gösterdiği başarılı uygulamalar, 11 Eylül 2001 de yaşanan kaosu sonucunda ortaya çıkan krize karşı işletmeyi hazır hale getirmiş ve yaşanabilecek negatif sonuçların bir bakıma önüne geçmesi sağlanmıştır.
- ✓ Sektörün en büyük özelliği, sektörde bulunan işletmelerin tamamının charter seferleri yapması yani tarifesiz yolcu taşımasıdır. Bu durum firmaların yolcu potansiyelini turizm kökenli hale getirmektedir. Onur Air'in yolcu potansiyelinin büyük bir kısmının yaz sezonunda ülkemizi ziyaret eden turistler olduğu düşünülürse 11 Eylül 2001'de yaşanan krizin etkileri, kış sezonuna denk geldiği için işletme açısından önemli bir negatif etki yaratmamıştır.
- ✓ Onur Air'in, 2000 yılında Ten Tour bünyesindeki tur operatörlerinin First Choice' a satılmasıyla sağlanan anlaşma sonucunda 2002' nin sonuna kadar yolcu garantisi sağlamış olması 11 Eylül 2001'de yaşanan kriz sonucunda oluşabilecek bir müşteri kaybının önüne geçmiştir.
- ✓ Yukarıda anlattığımız anlaşmanın bir sonucu olarak, 11 Eylül 2001'den itibaren firmaya sağlanan müşteri talebinde yaşanan artışın ivmesinde bir azalma olmasına rağmen artışın devam ettiği görülmektedir.
- ✓ Onur Air, sektörde yaşanan kriz sonucunda, uçakların kira bedelleri başta olmak üzere önemli bir takım maliyetlerde büyük kolaylıklar sağladı.
- ✓ Yaşanan 11 Eylül 2001 kaosu sonucunda havacılık sektörünün büyük bir değişime girdiği gözlemlenmektedir. Terörist saldırının

direkt uçaklarla yapılmış olması, zaten IT teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte tarifeli uçuş düzenleyen ve gelirlerinin büyük bir kısmını first class uçuşların sağladığı, bazı büyük firmaların batması sektördeki rekabet dengelerini değiştirmiştir. Sektördeki bu değişimin Onur Air'in lehine geliştiği işletmenin üst düzey yöneticileriyle yaptığımız görüşmenin sonucunda ortaya çıkmıştır.

Yan şirketlerle daha düşük maliyetli anlaşmalar sağlanmıştır. Değişken giderlerde önemli ölçülerde azalma söz konusu olurken borçlanma ve ödeme planlarında kolaylıklara gidilebilmiştir.

Uçakların kiralama ve satın alma maliyetlerindeki azalma, daha düşük maliyetlerde, daha iyi ve konforlu uçakların kiralama ve satın alma imkanını doğurmuştur. Bu durum kalitenin yükseltilmesini sağlamıştır.

11 Eylül 2001 sonrası, krize giren rakip firmalarda yaşanan müşteri kayıpları Onur Air için yeni bir müşteri kaynağı olmuştur.

Onur Air, sektörde yaşanan müşteri dalgalanmalarından faydalanabilmek için 2 adet uzun menzilli ( A- 300 ve A- 600 ) uçağın alımına karar vermiştir. Uçakların Haziran 2002' de yeni turizm sezonunun başlamasıyla birlikte filoya dahil olmalarına karar verilmiştir.

11 Eylül 2001 tarihinde yaşanan kaos, sektörde yaklaşık % 90'lık bir zarara neden olmuştur. Sektörde oluşan bu negatif değişim karşısında kriz dönemini değerlendiren Onur Air krizin kendisi açısından bir tehdit krizi olmaktan çok fırsat krizi olduğu sonucuna varmıştır. Onur Air, yaşanan bu kriz döneminde saldırgan bir büyüme stratejisi uygulamıştır.

Daha önce belirttiğimiz tüm sonuçlar, Onur Air'in bir önceki yıla göre, planlanandan daha iyi bir sonuç elde etmesine neden olmuştur. İşletmenin yaşanan bu kriz ortamında hiç bir personel azaltmasına gitmemesi, maaş kesintisi uygulamaması çalışan personelin işletmeye olan güvenini sağlamlaştırdığı gözlemlenmiştir.

Kriz döneminde Onur Air'in bir önceki yıla göre daha başarılı bir firma haline gelmesi, işletmenin imajını oldukça yükseltmiştir. Bu durum 1998- 2000 yılları arasında işletmenin içinde bulunduğu olumsuz durumdan kurtulmasına ve iyi bir duruma gelmesine yol açmıştır.

Son maddede belirtilen gelişme aşağıda verilen tablolar yardımıyla daha rahat bir biçimde gözlemlenebilir

**Tablo 4: Onur Air' in 1997-2001 Yıllarında Yaptığı Ciro Değerleri**

YIL	CİRO ( USD )
1997	253,648,623
1998	221,806,881
1999	132,340,502
2000	162,595,960
2001	202,189,527

**Tablo 5: Onur Air'in 1997-2001 Yıllarındaki Uçak Sayısı, Koltuk Sayısı, Yolcu Sayısı, Uçuş Saati ve Uçuş Adetleri**

Yıl	Uçak Sayısı	Koltuk	Yolcu	Uçuş Saati	Uçuş Adeti
1997	15	3,187	2,350,000	48,432	16,550
1998	13	2,332	2,062,778	44,325	14,245
1999	9	1,932	1,268,785	28,995	8,226
2000	9	1,932	1,682,853	31,545	10,260
2001	12	2,832	1,904,009	38,354	11,267

### 3- Anatolia Air'in 11 Eylül 2001 Öncesi ve Sonrası Analizi

1998 yılında ülke ekonomisinin içinde bulunduğu kötü durumun, T.C. Özel Havayolu Taşımacılığını yakından etkilediğine Onur Air'in analizini gerçekleştirirken değinmiştik. Bu dönemde sektörün en büyük firması konumundaki İstanbul Air iflas etmiş, başta Onur Air olmak üzere sektörde faaliyet gösteren diğer firmalar radikal sayılabilecek kararlar almışlardır.

Ülke ekonomisi ve sektör böyle bir durumda iken 1998 yılında, GTI Havayolu Şirketinin satın alınarak isim değişikliğine gidilmesiyle Anatolia Air, sektör içerisinde faaliyetlerine başlamıştır.

Bu tarihten itibaren kesintisiz olarak faaliyetlerini sürdüren Anatolia Air'in, 1998 yılında 2, 1999 yılında 3, 2000 yılında 5 uçakla sektörde yer



aldığı görülmektedir. İşletme kurulduğu yıl olan 1998'den 2001'e kadar, istikrarlı ve yükselen bir grafikte filosunda, personeline, uçuş noktalarında ve taşıdığı yolcu sayısında artış sağladığı görülmektedir. Anatolia Air'in bu tarihler arasında filosunda, bir adet Airbus A- 300, iki adet Boeing 737 ve iki adet Boeing 757 uçaklarının yer aldığı görülmektedir.

Yaptığımız araştırma sonucunda, işletmenin gelir kaynağının büyük bir kısmını charter uçuşlarının sağladığını görmekteyiz. Anatolia Air ayrıca, Venezuela, Pakistan, İran ve Sudan'a personeliyle birlikte uçak kiralamakta ve 1 Mart 1998'den itibaren ticari kargo taşımacılığı yapmaktadır.

Anatolia Air, charter uçuşlarını başta Sultan Tour olmak üzere, ATC, Paşa Tour, Corendun ve Kıbrıs Türk Havayollarıyla bağlantılı olarak gerçekleştirmektedir. Anatolia Air'in yolcu profili incelendiğinde yurt dışı bağlantılı işçi ve turist taşıdığı belirlenmiştir.

Anatolia Air'in 2000 yılında olduğu gibi 2001 yılının ilk sekiz ayı için hedeflediği değerleri gerçekleştirdiği, ancak yıl sonunda da hedeflenen 180 trilyon liralık bir cironun yerine 90 trilyon liralık bir ciroya ulaşıldığı araştırmamızın sonucunda belirlenmiştir.\* Bu durumun nedeni, Amerika Birleşik Devletleri'nde 11 Eylül 2001 günü gerçekleşen terörist saldırısının yarattığı kaos ve buna bağlı olarak sektörde yaşanan krizdir. Bu durumun işletme üzerinde yarattığı sonuçlar aşağıda özetlenmektedir.

- ✓ Sektörde yaşanan kriz Avrupa'daki gelir pastasında düşüselere neden olmuştur. Terörist saldırının yarattığı korku, Anatolia Air'in 2001 yılı Ekim, Kasım ve Aralık aylarındaki rezervasyonlarının iptaline neden olmuştur.
- ✓ Yaşanan rezervasyon kaybı işletme için önemli miktarda gelir kaybına yol açarken, 2001 yılı içinde gerçekleştirilmesi düşünülen yatırımlardan sonuç alınması sağlanamamıştır.
- ✓ Anatolia Air, yurt dışında kredili olarak çalışırken, krizin bir sonucu olarak var olan krediler dondurulmuştur. Bu durum işletmenin tahadütlerini yerine getirememesine yol açmıştır.
- ✓ Borçlanma ve ödeme planlarında önemli şaşmalar meydana gelmiştir. Ödeme güçlüğü çekilmiş, bunun sonucu olarak işletmeye ağır yaptırımlar gelmiştir.

\* Anatolia Air Yönetim Kurulu, 3. Şahıslara mali değerlerin verilememesini bir şirket politikası olarak belirlemiştir. Bu yüzden bahsi geçen rakamsal değerler yaklaşık olup, şirketin içinde bulunduğu durumu aynen yansıtaçağı düşünülmektedir.

- ✓ Anatolia Air'in yaşanan kriz öncesi, mevcut büyüme planı doğrultusunda alımını gerçekleştirmeyi düşündüğü iki uçağın alımından vazgeçmesi, ödenen depozitoların yanmasına neden olurken bu durum firmanın mali açıdan bir sıkıntı yaşamasına yol açmıştır.
- ✓ Devlet sektörde yer alan işletmelere ekstra güvenlik maliyetleri getirmiştir. Alınan önlemlerin neler olduğu yada maliyetleri hakkında gerekli bilgilerin verilmesinin firmaların güvenlikleri için söz konusu değildir. Ancak bu maliyetlerin Anatolia Air için önemli bir beklenmeyen gider oluşturduğu belirtilmektedir.
- ✓ Sigorta şirketleri koltuk başına ödenmesi gereken sigorta maliyetlerini koltuk başına 150 USD' dan 350 USD' a çıkarmıştır.
- ✓ Söz konusu krizin bir sonucu olarak işletmede önemli miktarda müşteri kaybı yaşanmıştır. İşletmenin pazar payında düşüş meydana gelmiştir.

Anatolia Air Yönetim Kurulu, yukarıda bahsettiğimiz durumların bir sonucu olarak acil bir kriz yönetimi ekibi oluşturmuştur. Ekip tüm departmanlarla koordineli olarak çalışmış ve ekibin başkanlığını bizzat yönetim kurulu başkanı gerçekleştirmiştir. Oluşturulan kriz yönetiminin gerçekleştirdiği faaliyetler aşağıda özetlenmektedir.

- ✓ Oluşturulan kriz yönetimi öncelikle mevcut durumu değerlendirmeye almış ve yaşanan kriz durumundan kurtulmak için işletme stratejilerinde değişiklik yaparak, tasarruf stratejilerinin uygulanmasına karar verilmiştir.
- ✓ İşletmede, alınan karar doğrultusunda sendikalarla anlaşarak personel sayısında %50'ye yakın bir indirimle gidilmiştir.
- ✓ İşletmede, yine çalışanlarla karşılıklı anlaşmaya varılarak, personel maaşlarında 6 aylık bir süreç için %50'ye varan indirime gidilmesine karar verilmiştir.
- ✓ Alımına karar verilen iki uçağın alımından vazgeçilmiş bu doğrultuda yapılan anlaşma iptal edilmiştir.
- ✓ Yaşanan ödeme zorluğundan dolayı üçüncü şahıslara olan borçların vadesi uzatılmış, faizlerde büyük oranda indirimler yapılması kriz yönetimi ekibinin girişimleri sonucunda gerçekleştirilmiştir. Bu noktada sektörel bazlı büyük bir dayanışmanın gerçekleştiği gözlemlenmiştir.

- ✓ 11 Eylül 2001 sonrası yaşanan beklenmedik maliyetler Anatolia Air' i mali açıdan sıkıntıya sokarken, yaşanan kaybın bir kısmının bilet fiyatlarına yansıtılmasıyla işletme gelir artışı sağlamayı amaçlayarak oluşan zararı minimize etmeye çalışmıştır.

Yaşanan kriz sonucunda oluşan tüm negatif gelişmeler ve işletmenin bu gelişmeler karşısında aldığı ve uyguladığı kararlara rağmen, Anatolia Air 2001'in son dört ayında yaşadığı mali sıkıntı nedeniyle 8,000,000 USD fiili zarara uğradığı bildirilmiştir. Uzun vadede yaşanan kaybın 15,000,000 USD olacağı düşünülmektedir. 2001'de gerçekleşmesi beklenen ciro yüzseksen trilyon lirayken doksan trilyonluk bir cironun gerçekleştiği işletmenin finans departmanından bildirilmiştir. 2000 yılında bu rakam 127 trilyonken 1999 yılında yaklaşık 100 trilyon civarında olmuştur.\*

## Genel Değerlendirme ve Öneriler

Aynı sektörde faaliyet gösteren ve rakip konumunda olan Onur Air ve Anatolia Air'in, 11 Eylül 2001 sonrası sektörün yaşadığı kaos ve bunun sonucunda oluşan krize farklı reaksiyonlar gösterdiği ve bununla birlikte farklı sonuçlar elde ettikleri, yapmış olduğumuz çalışmanın sonucunda görülmüştür. Bunun nedeni işletmelerin yapılarında olan temel farklılıklardır. Bu farklılıklara kısaca değinelim.

Onur Air, kuruluşu itibariyle daha köklü bir firma olarak karşımıza çıkmaktadır. Anatolia Air'in kurulduğu yıllarda, Onur Air'in ülke ekonomisinde ve sektörde yaşanan krizin neticesinde, işletme olarak bir kriz yaşadığı ve bunun sonucunda yeniden yapılanma faaliyeti içine girdiği görülmektedir. Özellikle firmanın bu çalışma doğrultusunda bir takım riskleri, yapmış olduğu ikili anlaşmalarla devrettiği, daha esnek bir yapı kazanabilmek için bir küçülme programı gerçekleştirdiği söylenebilir. Bu durum Onur Air' i yaşanan 11 Eylül krizine karşı hazır hale getirmiştir. Anatolia Air' in ise 11 Eylül 2001 tarihinde yaşanan üzücü olayın neticesinde meydana gelen krize karşı işletme olarak bir tecrübesinin ve hazırlığının olmadığını görmekteyiz.

Kriz öncesinde Anatolia Air için, yönetsel olarak merkezi bir anlayışa sahip olduğu, firmayı ilgilendiren stratejik kararların üst yönetim tarafından

\* Anatolia Air Yönetim Kurulu, 3. Şahıslara mali değerlerin verilememesini bir şirket politikası olarak belirlemiştir. Bu yüzden bahsi geçen rakamsal değerler yaklaşık olup, şirketin içinde bulunduğu durumu aynen yansıtmayacağı düşünülmektedir.

alındığı, yetki ve sorumlulukların örgüt içerisinde yeterince paylaşılmadığı bir durum söz konusudur. Çalışanlar belirli ölçülerde kararları serbestçe alamamaktadır. Üst yönetim bu durumun bilincindedir. Ancak bunun nedeni bilgi ve haber paylaşımının örgüt içerisinde yeterince sağlanamaması, otonomi seviyesinin düşük olması gösterilebilir. Onur Air ise daha önce bir kriz yaşamasına ve firmada yalın bir örgüt kurmasına karşın hala merkezileşme seviyesi yüksektir. Stratejik kararlara çalışanların belirli ölçülerde katılımının sağlanmadığı görülmektedir. Her iki firmanın da değişim ve belirsizliğe karşı içsel dinamiklerini, yeni yetenekler kazanma ve yeni bir şeyler ortaya koymak üzere harekete geçiremediği görülmektedir.

Her iki işletmede de yaşanan kriz öncesi, örgütleri içerisinde bir kriz yönetiminin oluşturulmadığı görülmektedir. Kriz sonrasında da oluşturulan kriz yönetimi ekiplerinin de üst düzey yöneticilerin bir araya gelerek oluşturdukları bir yapılanma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden oluşan bu ekibin ayrı bir yetkiyle donatılması söz konusu değildir.

Her iki işletmede kriz zamanında krize yönelik stratejik bir uygulamaya gidildiği belirlenmiştir. Onur Air için, 11 Eylül sonucunda meydana gelen şartlar dolayısıyla yaşanan kriz bir fırsat krizi şeklinde algılanmış ve saldırgan bir büyüme stratejisi oluşturulmuştur. Anatolia Air için ise şartlar bir tehdit krizi yaratmıştır. Bu yüzden işletmenin krizden çıkma stratejilerine yöneldiği ve tasarrufa gittiği görülmektedir. Anatolia Air'in tasarruf yaparken aynı zamanda büyüme ve gelişmeye yönelik stratejileri uygulamaması ortaya çıkan durumu sadece tehdit olarak görmesi firmanın kendileri için oluşabilecek olan fırsatları kaçırmamasına neden olmuştur. İşletmelerin krizlerle karşılaştıklarında krizden çıkma stratejilerini uygularken aynı zamanda büyüme ve gelişmeye yönelik stratejileri de uygulaması geleceği yapılandırmak açısından son derece önemlidir.

Her iki işletmenin üst düzey yönetiminin, 11 Eylül olayının sektöre getirdiği değişimi analiz etme ve değerlendirme konusunda son derece aktif davrandığı gözlemlenmektedir. Krize yönelik gerekli stratejik değişikliklerin zamanında yapılabildiği belirtilebilir. Her iki işletmenin sektörün yeniden yapılanmasına dair geleceğe yönelik bir stratejik planlarının var olduğu üst yönetimleri tarafından bildirilmiş ancak bu stratejiler hakkında bir bilgi rekabet gücünün olumsuz yönde etkilenmemesi için verilmemiştir. Ancak burada önemli olan bu stratejinin düşünsel olmaktan çıkıp eyleme dönüşüp dönüşmediğidir.

## Sonuç

Küreselleşme, günümüz iş dünyasında hızlı değişimler meydana getirmektedir. Küreselleşmenin sahip olduğu kaotik yapı; süreç içerisinde, belirsizliği, düzensizliği, tahmin edilemezliği, gelişigüzelliği beraberinde getirmektedir. Bu durum işletmeleri çok sayıda, öngörülmesi oldukça zor olan fırsatlar ve tehlikelerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bunlar, işletmeler tarafından yeterince analiz edilemediği takdirde, işletmelerin hayati faaliyetlerine son verecek veya rekabet avantajlarını kaybettirecek önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sonuçlardan en önemlisi krizlerdir.

İşletmeler, krizlerle kaotik sürecin her safhasında karşı karşıya kalabilirler. Ancak karmaşıklık söz konusu olduğunda krizler belirsizleşirken kaosta ön görülmesi imkansız bir hal alır. Örgütler gerekli stratejik ve yapısal değişiklikleri gerçekleştirerek karşılaşılabilecekleri veya karşılaştıkları krizlere karşı önlemler alırlar.

Örgütler karmaşıklık ortamına stratejilerini ve yapılarını uyarlayarak hem devamlılıklarını sağlarken hem de krizlere karşı önlem alırlar, ancak süreç kaosa dönüştüğünde bu yapılanma onlar için yeterli olmayacaktır. Çünkü söz konusu krizler için kritik noktalar kaosta her an karşılına çıkar ve kesinlikle öngörülemmez. Bu durumda örgütler, sürecin kaosa dönüşme olasılığını her zaman düşünüp mevcut stratejilerinin yanında bu durum için alternatif krizden çıkma stratejilerini ve bunları uygulayacak yönetsel anlayışı bünyelerinde bulundurmaları zorundadırlar. Küresel süreç içerisinde karmaşıklıktan kaosa geçiş her zaman yaşanabilir. Örgütler ne kadar önlemlerini alırlarsa alsınlar en ideal yapıya kavuşmuş olurlarsa olsunlar bu olasılığı ortadan kaldıramazlar. Çünkü küreselleşmenin bugün gelmiş olduğu nokta çevreye baskın bir karakter kazandırmaktadır.

Kaos ortamında işletmelerin yönetsel anlayışları, stratejileri ve örgütsel yapıları, karşılaşılabilecekleri krizlerden kurtulmaya yönelik olmalıdır. Bu yüzden kaos ortamında stratejik anlayış, krizden çıkma stratejilerini, örgütsel ve yönetsel yapılanmada krizlere dönük bir örgütsel ve yönetsel yapılanmayı içinde barındırır. İşletmeler kaosa sürüklenmeden önce de bu tür yapılanma biçimlerini bünyelerinde bulundurmaları zorundadırlar. Günümüzde, krizlere karşı ne kadar önlem alırsanız alın, global süreç içerisinde örgütlerin krizlerle karşılaşılabilecekleri unutulmamalıdır. Krizlerden kaçınmak yerine krizleri yönetmek, içinde bulunduğumuz şartlar içerisinde daha doğru bir yaklaşımdır. Araştırmamız sonucunda görülmüştür ki krizler hala işletmeler için

olağan dışı bir durum olarak algılanmakta ve bu konudaki çalışmalara yeterince önem verilmemektedir. Gelecek yıllarda, kaotik süreç içerisinde faaliyet gösteren işletmeler sürekliliğini ve rekabet avantajlarını koruyabilmek adına bu tarzdaki düşüncelerini değiştirmeli ve bu konuda daha realist çalışmalara gidilmelidir. Amaç günü kurtarmak değil geleceği yapılandırmak ve korumak olmalıdır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Ataman, G.; İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Black J.S., Porter W.L, Management Meeting New Challenges, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- Gleick J., Kaos, TÜBİTAK, 9. Basım, Nisan 2000.
- Özkara, B.; Evrimsel ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon 1999.
- Young, T.R, Kiel D.; Chaos and Management Science: Control, Prediction and Nonlinear Dynamics, www.tryoung.com, erişim tarihi 1994.