T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERİN KÜRESEL REKABET ORTAMINDA STRATEJİK PLANLAMA VE KARAR ALMA SÜREÇLERİNDE MUHASEBE VERİLERİNİN ÖNEMİ VE YÖNETİM ANALİZİ

AYŞEN ANKARALI

İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS

DANIŞMAN
Doç. Dr. HASAN DİNÇER

İSTANBUL- 2020

T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERİN KÜRESEL REKABET ORTAMINDA STRATEJİK PLANLAMA VE KARAR ALMA SÜREÇLERİNDE MUHASEBE VERİLERİNİN ÖNEMİ VE YÖNETİM ANALİZİ

AYŞEN ANKARALI

İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS

DANIŞMAN

Doç. Dr. HASAN DİNÇER

İSTANBUL- 2020

KABUL ve ONAY SAYFASI

Enstitümüz İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Ayşen ANKARALI tarafından hazırlanan *"İşletmelerin Küresel Rekabet Ortamında Stratejik Planlama ve Karar Alma Süreçlerinde Muhasebe Verilerinin Önemi ve Yönetim Analizi"* isimli tez savunma sınavı 24.04.2020 tarihinde *Microsoft Teams* uygulaması aracılığıyla uzaktan (online) yapılmış olup aşağıda belirtilen jüri tarafından değerlendirilerek, ***OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~*** ile yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Hasan DİNÇER
İstanbul Medipol Üniversitesi
Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ali GÖRENER
İstanbul Ticaret Üniversitesi
Sınav Jüri Üyesi

Doç. Dr. Serhat YÜKSEL
İstanbul Medipol Üniversitesi
Sınav Jüri Üyesi

İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 04 / 05 / 2020 tarih ve 2020/15- 03 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Müjgan TUNÇ YÜCEL
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurullar içerisinde elde ettiğimi, bu tez çalışması ile elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tez çalışması ve yazım sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Ayşen ANKARALI

i

TEŞEKKÜR

İlk olarak bütün eğitim hayatım boyunca ve bu çalışmam esnasında manevi desteklerini esirgemeyen annem Şerife KARAPINAR ve babam Ahmet KARAPINAR' a, evlendikten sonraki en güçlü dayanağım olan ve beni hep cesaretlendirerek motivasyonumu arttıran eşim Hüseyin ANKARALI' ya, uzun mesailer sonucu ortaya çıkan tezimin yazım aşamasında, çocuklarım Defne ve İsmail Utku' ya bakarak destek olan kayınvalidem Fatma ANKARALI' ya ve kayınpederim İsmail ANKARALI' ya gösterdikleri sabır ve anlayış için teşekkürü bir borç bilirim.

Bu zor süreçte bana yol gösteren, bilgi ve deneyimlerini paylaşan, desteğini ve emeğini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Hasan DİNÇER' e, önerileri ve paylaşımlarıyla tezime katkı sağlayan Prof. Dr. Ali GÖRENER ve Doç. Dr. Serhat YÜKSEL'e,

Uzun ve yorucu bu süreçte beraber yol aldığımız, psikolojik olarak birbirimize destek olduğumuz, değerli dostlarım Nurhan KALAYCI ve Yeşim KORKUT' a,

Son olarak da tezimin yazımı sırasında kaynaklarından yararlandığım bütün akademisyenlere, yazarlara ve kullandığım tezlerin sahibi araştırmacılara teşekkür ederim.

ÖZET

İşletmelerin Küresel Rekabet Ortamında Stratejik Planlama Ve Karar Alma Süreçlerinde Muhasebe Verilerinin Önemi Ve Yönetim Analizi

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte bilgi, teknoloji vb. gibi alanlarda meydana gelen gelişmeler, işletmelerin birbiriyle olan rekabet düzeylerinin artmasına sebep olmuştur. İşletmeler rakipleriyle rekabet edebilmek, faaliyetlerini sürdürebilmek ve sektörde faaliyet gösteren rakiplerinin gerisinde kalmamak adına sürekli stratejiler ve politikalar geliştirmek zorunda kalmışlardır. Günümüzde yaşanmakta olan bu yoğun rekabet ortamı, işletmeleri teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeye, araştırmalar yapmaya ve meydana gelen teknolojik gelişme ve araştırmaları da faaliyet alanlarında uygulamaya zorunlu kılmıştır. Çünkü rekabet, mevcut pozisyonunu korumanın yanı sıra geleceğe yönelik pozisyon oluşturmayı da gerektirmektedir. Ancak geleceğin belirsiz oluşu yapılacak tahmin ve alınacak kararların niteliğini zorlaştırmakta, gelecekle ilgili alınan kararların tutarlı olup olmadığı anlaşılamamaktadır. Bu nedenle stratejik planlama, geleceğin belirsizliklerini minimize ederek, işletmenin hedeflerine yönelik taktik ve politikalar oluşturmasına zemin oluşturduğundan işletmelerce ayrı bir öneme sahiptir. Ancak, işletme yöneticileri tarafından alınacak gerek stratejik gerekse taktiksel plan ve bütçe ile ilgili kararların SWOT analizi yapılarak da ele alınması güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin saptanması, ortaya çıkan sonuçların dönemsel finansal verilerle de desteklenerek alınması gerekmektedir. Bu amaçla; uygulama bölümünde küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren Türk Hava Yolları üzerine odaklanılmış, stratejik planlama ve karar alma süreçlerine muhasebe verilerinin etkisinin bulunup bulunmadığı, problem çözme ve karar alma, kurumsal etkinlik, dış stratejiler ve geleceğe yönelik planlanan hedefler ayrıntılarıyla ele alınarak saptanmaya çalışılmıştır. Tüm bunların yanı sıra işletmenin borç ödeme gücü, karlılığı, finans ve faaliyet alanına ilişkin durumu rasyo analizi yöntemi kullanılarak incelenmiş ve işletmenin muhasebe verilerinin, işletme stratejik planlama ve karar alma süreci ile amaç ve hedeflerin belirlenmesinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Karar Alma Süreci, Küresel Rekabet, Muhasebe Verileri, Stratejik Planlama, Yönetim Analizi

ABSTRACT

Importance and Management Analysis of Accounting Data of Business in Strategic Planning and Decision Making Processes at Global Competitive Environment.

Developments in such areas as information, technology, etc. which were effected by globalization, have caused to increase in the competition levels of business. Businesses have to generate strategies and policies to sustain their activities, compete, and not to fall behind their competitors. An intense competitive environment has forced them to follow technological developments, conduct researches, and implement them in their fields of activity because competition also requires creating a position for the future besides keeping the current status. However, the uncertainty of the future makes it difficult for the quality of the predictions and decisions and it is not possible to understand whether the decisions taken for the future are consistent. Therefore, strategic planning has a special importance for businesses as it provides a basis for establishing tactics and policies towards the goals of the business by minimizing the uncertainties of the future. However, the strategic plan and budget-related decisions to be taken by the business managers should also be handled by SWOT analysis, periodical financial data should support determination of strengths and weaknesses, opportunities and threats, and the results. For this purpose, The effect of Turkish Airline's accounting data on decision processes was investigated. The company's debt solvency, profitability, financial and operational status were also analyzed using the ratio analysis method. It was found that the accounting data of the enterprise has a positive and significant effect in determining the strategic planning and decision-making process and goals and objectives.

Keywords: Accounting Data, Competition, Decision Making Process, Global, Management Analysis, Strategic Plannin

İÇİNDEKİLER

BEYAN i
TEŞEKKÜR ii
ÖZET iii
ABSTRACT iv
İÇİNDEKİLER v
TABLOLAR LİSTESİ xi
ŞEKİLLER LİSTESİ xii
KISALTMALAR ..... **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
SEMBOLLER xivi
GİRİŞ .....
BİRİNCİ BÖLÜM 5
(KÜRESEL REKABET VE STRATEJİ) 5
1.1. KÜRESEL REKABET UNSURLARI 5
1.1.1. Küreselleşmeyi Hızlandıran Faktörler 5
1.1.2. Küresel Rekabet Ortamı ve İşletme Davranışları 6
1.1.3. Küresel Rekabetle İlgili Çevresel Koşullar 8
1.1.4. Küresel Rekabet Ortamında Rekabet Edebilme ve Unsurları 10
1.1.5. Küreselleşmeyi Simgeleyen Eğilimler 12
1.1.6. Küresel Rekabetin Temel ve Tamamlayıcı Bileşenleri 15
1.1.6.1. Küresel Rekabetin Temel Bileşenleri 16
1.1.6.1.1. Değer Temelli Olma 16
1.1.6.1.2. Ciddi Yaratıcılık 17
1.1.6.1.3. Kavram Üretme ve Geliştirme 18
1.1.6.2. Küresel Rekabetin Tamamlayıcı Bileşenleri 20
1.1.6.2.1. Verimlilik, Etkinlik ve Etkililik 20
1.1.6.2.2. Bilgilenme ve Bilişim Teknolojileri 21
1.1.6.2.3. Bütünleşme ve İç-İçelik 22
1.1.6.2.4. Yaygınlaşan İletişim ve İletişim Ağları 22
1.1.6.2.5. Kalite Zihniyeti 23
1.1.6.2.6. Offshoringve Outsourcing 23
1.1.6.2.7. Nano-Bilim ve Nano-Teknoloji 25
1.1.7. Küreselleşmenin Boyutları ve Küreselleşmeyi Ortaya Çıkaran İtici Güçler 26
1.1.7.1. Küreselleşmenin Ekonomik Boyutu 28
1.1.7.2. Küreselleşmenin Politik ve Hukuki Boyutu 30

1.1.7.3. Küreselleşmenin Sosyal ve Kültürel Boyutu 32
1.1.8. Rekabetçi Üstünlük için Rekabet Öncelikleri 33
1.1.8.1. Kalite 33
1.1.8.2. Maliyet 34
1.1.8.3. Esneklik 35
1.1.8.4. Hizmet 35
1.2. İŞLETMELERDE REKABET STRATEJİLERİ 36
1.2.1. Rekabet Stratejisi ve M. Porter'in Sektörlerin Yapısal Analizi 37
1.2.1.1. Rekabet Stratejisi 37
1.2.1.2. M. Porter'in Sektör Beş Kuvvet Analizi 42
1.2.2. Rekabetin Stratejik Boyutu 45
1.2.2.1. Stratejik Düşünme 49
1.2.2.2. Stratejik Niyet 50
1.2.2.3. Stratejik Mimari 52
1.2.3. Değişen Rekabet Stratejileri 52
1.2.4. Gelişmekte Olan Ülkelerde Rekabet Stratejileri 55
1.2.4.1. E7 Ülkelerinden Olan Türkiye, Hindistan, Çin ve Endonezya 'nın Küreselleşme Sürecindeki Durumları ve Küresel Rekabetin Ülkeler Üzerindeki Etkileri 55
1.2.5. Gelişmiş Ülkelerde Rekabet Stratejileri 61
1.2.5.1. Japonya, ABD, İngiltere ve Almanya' nın Küreselleşme Sürecindeki Durumları ve Küresel Rekabetin Ülkeler Üzerindeki Etkileri 62
1.3. LİTERATÜR TARAMASI 64
(STRATEJİK PLANLAMA ve KARAR ALMA SÜREÇLERİ) 70
2.1. İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMA 70
2.1.1. Planlama Kavramı 71
2.1.2. İşletmelerde Planlama Türleri 73
2.1.2.1. Stratejik Planlama 74
2.1.2.2. Taktik Planlama (Yönetsel Planlama) 74
2.1.2.3. İşlemsel Planlama 74
2.1.3. Strateji Kavramı 75
2.1.4. Stratejik Planlama Süreci 76
2.1.4.1. Durum Analizi 77
2.1.4.2. Misyon ve İlkeler 79
2.1.4.3. Vizyon 80
2.1.4.4. Stratejik Amaç ve Hedefler 80
2.1.4.5. Faaliyet ve Projeler 81

2.1.4.6. İzleme 82
2.1.4.7. Değerlendirme ve Performans Ölçümü 83
2.2. KÜRESEL REKABETTE STRATEJİK ÖNCELİKLER 83
2.2.1. Strateji Alternatifleri: Strateji Hiyerarşisinin Oluşturulması 84
2.2.1.1. Uluslararası Stratejiler 84
2.2.1.1.1. Uluslararası Strateji 84
2.2.1.1.2. Uluslararasılaşma Stratejileri 85
2.2.1.2. Şirket Stratejileri 86
2.2.1.2.1. Şirket Stratejisi Türleri 86
2.2.1.2.1.1. Dengeli Büyüme Stratejileri 87
2.2.1.2.1.2. Büyüme Stratejileri 87
2.2.1.2.1.3. Gerileme-Küçülme Stratejileri 88
2.2.1.2.1.4. Karma Stratejiler 88
2.2.1.3. İşletme Stratejileri 88
2.2.1.3.1. İşletme Düzeyinde Strateji Türleri 89
2.2.1.3.1.1. Maliyette Liderliği Amaçlayan Stratejiler 89
2.2.1.3.1.2. Ayrıcalığı Vurgulayan Stratejiler 90
2.2.1.3.1.3. Strateji Uygulaması İçin Belli Bir Odak Noktasının Seçilmesi 90
2.2.1.4. Operasyonel Stratejiler 90
2.2.1.4.1. Üretim ve Tedarik Stratejileri 91
2.2.1.4.2. Pazarlama Fonksiyonu Stratejileri 91
2.2.1.4.3. Finansman/Muhasebe Fonksiyonu Stratejileri 92
2.2.1.4.4. İnsan Kaynakları Fonksiyonu Stratejileri 93
2.2.1.4.5. Araştırma ve Geliştirme Fonksiyonları 94
2.3. STRATEJİK PLANLAMA VE KARAR ALMA İLİŞKİSİ 95
2.3.1. Karar Almanın Tanımı ve Önemi 95
2.3.2. Karar Alanların Nitelikleri 96
2.3.4. Karar Tipleri 98
2.3.4.1. Stratejik ve Operasyonel Kararlar 98
2.3.4.2. Yönetsel Kararlar 99
2.3.4.3. Kişi ve Grup Kararları 100
2.3.4.4. Alt ve Üst Kademe Kararları 100
2.3.4.5. Programlanabilen ve Programlanamayan Kararlar 101
2.3.4.6. Belirlilik ve Belirsizlik Şartları Altında Verilen Kararlar 102
2.3.5. İşletmelerde Karar Alma Süreci 102
2.3.5.1. Sorunun Tanınması ve Tanımlanması 104

2.3.5.2.Alternatif Çözümlerin Geliştirilmesi 105
2.3.5.3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi 105
2.3.5.4. En Uygun Alternatifin Seçilmesi 105
2.3.5.5. Karar Seçeneğinin Uygulanması 105
2.3.5.6. Karar Sonuçlarının İzlenmesi 106
2.4. YÖNETİM VE STRATEJİK KARAR VERME 106
2.4.1. Stratejik Yönetim Kavramı 107
2.4.2. Stratejik Yönetim Süreci 109
2.4.2.1. Strateji Oluşturma Evresi 110
2.4.2.2. Strateji Uygulama Evresi 111
2.4.2.3. Strateji Kontrol Evresi 112
2.4.3. Stratejik Yönetim Özellikleri 113
2.4.4. Yönetim ve Karar İlişkisi 114
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 117
(KARAR VERME SÜREÇLERİNDE YÖNETİM ANALİZİ) 117
3.1. KARAR VERME VE FİNANSAL ANALİZ 117
3.1.1. Finansal Muhasebe Verilerinin Kullanımı 117
3.1.1.1. Finansal Tablolar 119
3.1.1.2. Ek Finansal Tablolar 120
3.1.2. Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Verilerinin Kullanımı 121
3.1.2.1. Yönetim Muhasebesi Verilerinin Kullanımı 121
3.1.2.2. Maliyet Muhasebesi Verilerinin Kullanımı 122
3.1.2.2.1. Stratejik Yönetim Sürecinde Yönetim Kararları İçin Maliyet Analizi 124
3.1.2.2.1.1. Artan (Çoğalan) Maliyetler 125
3.1.2.2.1.2. Maliyet Davranışı 126
3.1.2.2.1.3. Maliyet Davranışındaki Zaman Ufku 127
3.1.2.2.1.4. Taahhüt Edilmiş (Bağlayıcı) Sabit Maliyetler 128
3.1.2.2.1.5. İhtiyari (Planlanmış) Sabit Maliyetler 128
3.1.3. Yönetim Muhasebesi Verilerinin İşletme Yönetimindeki Yeri ve Önemi .. 130
3.1.3.1. Stratejik Yönetim ve Karar Sürecinde Muhasebe Bilgilerinin Kullanımı 139
3.1.3.2. Yönetim Muhasebesinin Finansal Tabloların Düzenlenmesine Katkısı . 143
3.1.3.3. İşletmelerde Yönetim Muhasebesinin Karar Vermeye Etkisi 143
3.1.4. Finansal Analiz Verilerinin Kullanımı 147
3.1.4.1. Karşılaştırmalı Tablolar Analizi (Yatay Analiz) 149
3.1.4.2. Yüzde Yöntemi İle Analiz (Dikey Analiz) 150

3.1.4.3. Eğilim Yüzdeleri Yöntemi (Trend Analizi) 152
3.1.4.4. Oran Analizi 155
3.2. KARAR VERME VE YÖNETİM ANALİZİ 161
3.2.1. Yönetim Analizinin Yapılma Nedenleri ve Yöntemleri 162
3.2.1.1. Fiyatlama Kararlarında Yönetim Analizinin Önemi 163
3.2.1.2. Dağıtım Kararlarında Yönetim Analizinin Önemi 165
3.2.1.3. Stok Yönetimi Kararlarında Yönetim Analizinin Önemi 166
3.2.1.4. Tutundurma Kararlarında Yönetim Analizinin Önemi 167
3.2.1.5. Pazarlama Denetimi Kararlarında Yönetim Analizinin Önemi 168
3.2.2. Muhasebe Verilerinin Karar Vermeye Etkisi 170
3.3. YÖNETİM ANALİZİ VE STRATEJİK PLANLAMA 172
3.3.1. Yönetim Analizi ve Stratejik Planlamanın Yapılma Nedenleri 172
3.3.2. Yönetim Analizinin Stratejik Planlamaya Etkisi 173
3.4. KÜRESEL REKABET VE YÖNETİM ANALİZİ 173
3.4.1. Küresel Rekabetin Yönetim Analizi Üzerindeki Etkisi 174
3.4.2. Küresel Rekabet ve Yönetim Analizi İlişkisi 174
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 176
(BORSA İSTANBUL'A KAYITLI THY A.O. ÜZERİNE BİR UYGULAMA) 176
4.1. ARAŞTIRMANIN KISITLARI 176
4.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi 176
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı 177
4.1.3. Araştırmanın Yöntemi 177
4.1.4. Sektörle İlgili Bilgiler 177
4.2. İŞLETME BİLGİLERİ 180
4.2.1.THY 'nin Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi 183
4.2.2. THY ' nin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi 185
4.2.3. İşletmenin Misyonu, Vizyonu ve Hedefleri Hakkında Bilgiler 187
4.2.3.1. İşletmenin Misyonu 187
4.2.3.2. İşletmenin Vizyonu 187
4.2.3.3. İşletmenin Hedefleri 188
4.2.3.3.1. İşletmenin Kısa Dönemli Hedefleri 188
4.2.3.3.2. İşletmenin Orta ve Uzun Dönemli Hedefleri 189
4.2.4. İşletmenin Yönetim Yapısı 191
4.2.5. İşletmenin Örgütsel Yapısı, Ortaklıkları ve Personel Sayısı 198
4.2.6. İşletmenin Sektördeki İşbirlikleri 200
4.2.7. İşletmenin Finansal Yapısı 201

4.3. İŞLETME FAALİYETLERİ 207
4.4. THY'de STRATEJİLERİN GELİŞTİRİLMESİ VE MUHASEBE VERİLERİNİN ROLÜ 209
4.4.1. Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı 209
4.4.2.Talebin Büyüklüğü ve Niteliği 210
4.4.3. THY' nin Güçlü ve Zayıf Yönleri ile Fırsatları ve Tehditleri 211
4.4.4. Küresel Teknoloji ve Ar-ge 227
4.4.5. Reklam, Tasarım ve Sponsorluk Stratejileri Sonucu Markalaşma Stratejileri 228
4.4.6. Mali Planlama ve Finans Stratejileri 230
4.4.7. Pazarlama, Konumlandırma ve Satış Stratejileri 232
4.4.8. Dış Stratejiler 234
4.4.9. Strateji Geliştirmede Muhasebe Verilerinin Rolü 236
4.4.9.1. Maliyetleme 236
4.4.9.2. Risk Yönetimi 239
4.4.9.3. Kurumsal Yönetim 242
4.4.9.4. İşletmenin Yönetim Analizi ile Mali Tablo Analizleri ve Yorumu 243
4.4.9.4.1. Likidite Oranları 245
4.4.9.4.2. Finansal Yapı Oranları 247
4.4.9.4.3. Faaliyet Oranları 253
4.4.9.4.4. Karlılık Oranları 256
DEĞERLENDİRME ve SONUÇ 260
KAYNAKÇA 271

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Küreselleşmeyi Simgeleyen Eğilimler 13
Tablo 2: Rekabet Stratejileri İçin Gerekli Olan Beceriler ve Organizasyonel Gereklilikler..42
Tablo 3: Değişen Rekabet Stratejileri 54
Tablo 4: 2017-2018 Küresel Rekabetçilik Endeksinin On İki Alt Endeksi 57
Tablo 5: 2017-2018 Raporunda Yer Alan İlk Rekabetçi 10 Ülke..... 62
Tablo 6: Karar Alma Sürecinin Evreleri 104
Tablo 7: Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri ve Dönemler Arası Geçiş Farklılıkları 108
Tablo 8: Stratejik Değerleme ve Kontrolde Önemli Noktalar 113
Tablo 9: Likidite Oranları 157
Tablo 10: Finansal Yapı Oranları..... 158
Tablo 11: Faaliyet Oranları..... 159
Tablo 12: Karlılık Oranları 160
Tablo 13: Pazarlama Programlarının Denetimi..... 169
Tablo 14: THY Yolcu Trafiği 178
Tablo 15: THY' nin Tarihsel Gelişimi..... 180
Tablo 16: THY A.O.' nun Ortaklık Oranları 198
Tablo 17: THY A.O.' nun İş Ortaklıkları ve Oranları 199
Tablo 18: THY A.O.' nun Personel Sayıları..... 200
Tablo 19: THY' nin Özet Finansal Verileri 201
Tablo 20: THY' nin Operasyonel Gider Kırımı..... 204
Tablo 21: THY' nin EBITDAR Hesabı 205
Tablo 22: THY' nin SWOT Analizi..... 220
Tablo 23: THY' nin 2017-2018 Yılı Gider Detayı 236
Tablo 24: Uygulamada Ele Alınacak Finansal Oranlar 243
Tablo 25: THY' nin Finansal Yapısının Analizi..... 244
Tablo 26: THY A.O' nun Likidite Oranları..... 245
Tablo 27: THY A.O' nun Finansal Yapı Oranları 247
Tablo 28: THY A.O' nun Faaliyet Oranları..... 253
Tablo 29: THY A.O' nun Karlılık Oranları 257

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Rekabet Ortamını Biçimlendiren Dinamikler 7
Şekil 2: Küresel Rekabet Edebilmede İzlenecek Adımlar 10
Şekil 3: Küreselleşmenin Boyutları ve İtici Güçler 27
Şekil 4: Rekabet Stratejisi Çarkı 39
Şekil 5: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam 40
Şekil 6: İşletmelerdeki Rekabeti Belirleyen Beş Rekabetçi Güç 43
Şekil 7: Klasik Amerikan Endüstri İktisadı Yaklaşımı 46
Şekil 8: SWOT Analizinin Kaynak, Çevre ve Değerler Uyumu ile İlişkisi 47
Şekil 9: Stratejilerin Gerçekleşme Düzeyleri 51
Şekil 10: Üç Kritik Rekabet Faktörü 53
Şekil 11: Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Süreci 70
Şekil 12: Planlama ve Karar Adımları 72
Şekil 13: Planlama Hiyerarşisi 73
Şekil 14: Karar Alma Süreci 103
Şekil 15: Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim ve Önemli Amaçları 108
Şekil 16: Stratejik Yönetim Sürecini Meydana Getiren Evreler 110
Şekil 17: Etkili Stratejilerin Değerlenmesinde Önemli Faktörler 112
Şekil 18: Yönetici- Karar Verme İlişkisi 115
Şekil 19: Karar Almada Bilgi Gereksinimi 146
Şekil 20: Muhasebede Bilgi Akışı 162
Şekil 21: İşletmelerde Reklam Süreci 168
Şekil 22: İç Yolcu Trafiği Şirket Payları (%) 179
Şekil 23: İç Hat Uçak Trafiği Şirket Payları (%) 179
Şekil 24: THY' nin Yolcu ve İstihdam Artışı 184
Şekil 25: Türk Havayolları A.O' nun Organizasyon Şeması 192
Şekil 26: THY' nin Gelir Gelişimi (2017-2018) 203
Şekil 27: THY' nin Esas Faaliyet Karı Gelir Gelişimi (2017 -2018) 203
Şekil 28: THY' nin 2017-2018 Yılı Aylık Petrol Varil Fiyatı 237

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

AKK : Arz Edilen Koltuk Kilometre

AO : Anonim Ortaklığı

AR-GE : Araştırma Geliştirme

AŞ : Anonim Şirketi

BT : Bilgi Teknolojileri

4Ç : 4. Çeyrek

E-Bilet : Elektronik Bilet

EBIT : Earnings Before İnterest and Taxes (Faiz ve Vergi Öncesi Kar)(FVÖK)

EBITDA : Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization (Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kar) (FAVÖK)

EBITDAR : Faiz, Vergi, Yıpranma Payı, Amortisman ve Yapılanma veya Kira Giderleri Öncesi Kar

FAA : Federal Aviation Administration (Federal Havacılık Kurumu)

HABOM : Havacılık Bakım Onarım ve Modifikasyon Merkezi

IOSA : The IATA Operational Safety Audit (IATA Operasyonel Güvenlik Denetimi)

IBM : International Business Machines (Uluslararası İş Makineleri)

ICAO : Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü

İTÜ : İstanbul Teknik Üniversitesi

JAA : Joint Aviation Authorities (Müşterek Havacılık Otoriteleri)

KDV : Katma Değer Vergisi

Km : Kilometre

KVYK : Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar

L/F : Doluluk Oranı

Ltd. Şti : Limited Şirketi

Mn : Million (Milyon)

P&W T.T : Pratt & Whitney Turkish Technic (Pratt & Whitney Türk Tekniği)

San : Sanayi

SSCB : Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birliği

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler)

TCI : Turkish Cabın Interıor (Türkiye Kabin İçi)

TEYBED : Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı

TGS : Turkish Ground Services (Türk Yer Hizmetleri)

THY : Türk Hava Yolları

Tic : Ticaret

TL : Türk Lirası

TMS : Türkiye Muhasebe Standartları

TT : Turkish Technic (Türk Tekniği)

TTO : Teknoloji Transfer Ofisi

USD : United States Dollar (Amerikan Doları)

UVYK : Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar

ÜYK : Ücretli Yolcu Kilometre

Vb : Ve Benzeri

Vd : Ve Diğerleri

Vs : Vesaire

YÖK : Yükseköğretim Kurulu

Yy : Yüzyıl

Wi-Fi : Wireless Fidelity (Kablosuz Bağlantı Alanı)

WorldACD: Air Cargo World (Hava Kargo Dünyası)

QNB **:** Qatar National Bank (Katar Ulusal Bankası)

SEMBOLLER

% **:** Yüzde

GİRİŞ

Rekabet; ulaşılması arzu edilen menfaati temin edebilmek amacıyla faaliyet gösterdiği sektörde faaliyette bulunan rakiplerinin önüne geçmeye çalışmak veya konumları aynı olan kişilere karşı üstünlük elde edebilmek amacıyla yarışmaktır (Özcan, 2006:79). Küresel pazarlarda, işletmeler rekabet edebildikleri ölçüde faaliyetlerini devam ettirebilir duruma gelmişlerdir. Küreselliğin olmazsa olmaz kritik unsurlarını dikkate almayan işletmeler, rekabet ortamında gelişme kaydedemeyecek olmalarının yanı sıra sahip oldukları pazar paylarını da global pazar yönelimli hareket eden diğer firmalara kaptırmaya mahkûmdurlar (Yazıcı, 2007:28).

Günümüz küresel dünyasında toplumlarının karşılaştıkları problemlerin çözümlenmesinde, rekabette ve işletme-ülke gelişmelerinin temelinde yatan en stratejik unsuru teknoloji oluşturmaktadır. Teknoloji ülke gelişmelerinin en önemli kaynağı ve rekabet edebilmenin vazgeçilmez unsuru haline gelmiştir. Günümüzde yoğun rekabeti barındıran piyasalardan oluşmuş yenidünya düzeni içerisinde işletmelerin değişen pazarlardaki koşullara adapte olabilmeleri ve maliyetlerini yönetebilmeleri, bilgi alanlarını genişletebilmeleriyle ve teknolojiyi yakından takip etmeleriyle paralellik göstermektedir. Küresel rekabette bilgi ve teknolojinin uygulamaya konulması işletme başarısının olduğu kadar ülke ekonomisinde de başarının anahtarı olarak kabul edilmektedir.

Küreselliğin getirmiş olduğu bilgi, bilim ve teknoloji alanlarındaki gelişmeler, varlığını devam ettirmek isteyen işletmeleri kendilerini geliştirmeye ve değiştirmeye mecbur kılmıştır. Yine küreselleşmenin olağan bir sonucu olarak işletme pazarlarının uluslararası bir nitelik kazanması, işletmelerin etki alanlarının genişlemesine yol açmıştır. Bu sonuçlar işletmelerin açık ve dışa dönük stratejiler izlemelerini gerekli kılmış ve sürekli yenilenme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu zorunluluk; globalleşmeyle beraber rekabetin hızını ve etki alanını iyice genişlettiği günümüz dünyasında, işletmelerin varoluşlarını devam ettirebilmeleri, mevcut durumlarının farkında olmalarına, fırsat ve tehditleri önceden algılayabilmelerine, bu fırsat ve tehditleri doğru analiz etmelerine ve bu analizler neticesinde sağlıklı ve yerinde-kararlar alarak stratejik planlar oluşturabilmelerine bağlanmaktadır. Çünkü stratejik

planlama, işletmeyi iç ve dış çevresiyle birlikte ele alan ve en üst organizasyon seviyesinden oluşan, işletmenin misyonunun ve ileriye yönelik hedeflerinin belirlenmesi, bu amaçlara ulaşabilmek için faaliyet seçeneklerinin saptanması gibi konularda önemli rol oynayan ve işlevler yüklenen organizasyonlar bütünü olarak kabul edilmektedir. Çağımızın değişen koşulları ve küreselleşme hızının her geçen gün artıyor olması, isabetli karar almaktan öte alınan kararların hızlı ve sağlıklı kararlar olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle; yöneticilerin, üretim, pazarlama, araştırma, geliştirme, dış ticaret, insan kaynakları, finans, iktisat gibi farklı alanlarda optimal karara ulaşmaya çalışırken çeşitli bileşenleri analiz etmeleri de önem arz etmektedir. Bu bileşenler içerisinde iç ve dış çevre faktörlerinin yanı sıra işletmelerin muhasebe verilerinin de alınan kararlar üzerindeki etkisi büyüktür.

Hazırlanan tez çalışmasının konusu "İşletmelerin Küresel Rekabet Ortamında Stratejik Planlama ve Karar Alma Süreçlerinde Muhasebe Verilerinin Önemi ve Yönetim Analizi" adını taşımaktadır. Çalışmanın amacı; sektördeki rekabet olgusu, kaynakları ve sektördeki performansının sürekliliği dikkate alınarak araştırmaya değer görülen ve havayolu sektörü içerisinde yer alan Türk Hava Yolları A.Ş. (THY)' nin, küreselleşme ortamındaki davranışları, stratejik planları, uyguladığı politikalar, aldığı kararlar ve işletmenin muhasebe verileri incelenerek yönetimin işletme üzerindeki etkisi saptanacak ve alınan kararların ne ölçüde uygulandığı, sektör içerisinde nasıl etki oluşturduğu analiz edilecektir. Bu çalışmanın amacına uygun olarak sektördeki durum tespiti ve gelecek perspektiflerini belirlemek üzere ağırlıklı olarak stratejik hedefler ve yönetim tarafından alınan kararlar ile muhasebe verileri üzerinde durularak rekabet üstünlüğü ve koşulları, talep koşulları ve firma stratejisi incelenecektir.

Bu çalışma giriş ve sonuç bölümleri dahil olmak üzere altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; küreselleşmenin tarihsel gelişimi, küreselleşme sürecini hızlandıran faktörler, küreselleşmenin boyutları ve küreselleşmeyi ortaya çıkaran itici güçler, küresel rekabet ortamı ve işletme davranışları, küresel rekabetle ilgili çevresel-koşullar, küreselleşmeyi simgeleyen eğilimler, rekabetçi üstünlük ve rekabet üstünlüğü modelleri, küreselleşmenin ar-ge ile ilişkisi, küreselleşme sürecinin temel dinamikleri, küreselleşmenin rekabet ile ilişkisi, küresel rekabetin yapısal

belirleyicileri ve tamamlayıcı bileşenleri, küresel değişimin gerekliliği, değişimin yönetilmesi, rekabet olgusu ve rekabet stratejilerinden bahsedilecektir.

İkinci bölümde; işletmelerde planlama türleri olan; stratejik planlama, yönetsel kontrol ve işlemsel kontrol olarak sıralanabilecek üç ayrı düzeyde planlama ve kontrol faaliyetleri ile işletmelerin karar alma süreçlerindeki seçim kriterleri ele alınacaktır.

Üçüncü bölümde; yönetim analizinin, küresel rekabet, finansal muhasebe verileri, stratejik planlama ve karar alma süreçlerine etkisine değinilerek aralarındaki etkileşimler ve ilişkiler açıklanacaktır.

Dördüncü bölüm uygulama kısmı olup "Borsa İstanbul'a Kayıtlı THY A.Ş. Üzerine Bir Uygulama" adını taşımaktadır. Bu bölümde, Türkiye ekonomisinde önemli yere sahip THY' nin, uluslararası pazarlardaki rekabet gücüne değinilerek, araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi ile ilgili kısaca bilgi verildikten sonra, işletmenin yönetim yapısı, örgüt yapısı, finansal yapısı, faaliyetleri, stratejilerin geliştirilmesi ve yönetimin aldığı kararlar ile ilgili bilgiler verilerek, bilanço ve gelir tablosunun analizi yapılacaktır. Bilanço ve gelir tablosu oran analizi tekniği kullanılarak analiz edilecek ve bunun yanı sıra finansal yapı oranları, faaliyet oranları, karlılık oranları ile mali tablo büyüklüğü ve ekonomik parametrelerin analizi' nede yer verilerek yorumlanacaktır. Havayolu sektörünün dünyadaki ve Türkiye deki mevcut durumu ele alınarak, hesap kalemlerinin durumu, borç ödeme gücünün yeterliliği, varlıklarını kullanma konusundaki verimliliği ve etkinliği, mevcut ve potansiyel yatırımcılar için karlılık ve risk durumu, yönetimin etkinlik derecesi, işletmenin satış ve alacak tahsil politikalarının verimliliği, işletmenin döviz kuru riskinden korunmak için başvurduğu korunma yöntemleri ve işletmenin almış olduğu stratejik plan ve kararların ne ölçüde uygulandığı incelenecek, mevcut ve gelecekteki olası durumu da yorumlara eklenecektir. Bu doğrultuda yapılan açıklamalar, işletmede ilgili yılda gerçekleşen olaylar ve yönetim tarafından değiştirilen veya uygulamaya konulan düzenlemeler ile sektörün yapısı ve gelişimi göz önünde bulundurularak desteklenecek; bununla birlikte tez çalışması tamamlanacaktır.

Çalışmanın son bölümü sonuç ve değerlendirme bölümü olup, yönetimin aldığı kararlar ile mali tablolarının analizi ve araştırma bulguları doğrultusunda iyi ya da kötü

yönetim örnekleri vermek ve genelleştirilebilir bir yargıya ulaşmaktan ziyade; olayın kendi benzersiz dinamikleri içinde küresel rekabette, stratejik planlamada, karar alma süreçlerinde başarı faktörlerinin açığa çıkarılması ve bunun sonucunda eksik görülen noktaların gösterilmesi ve bunlarda yapılabilecek iyileştirmeler hakkında önerilerde bulunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

(KÜRESEL REKABET VE STRATEJİ)

1.1. KÜRESEL REKABET UNSURLARI

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte ulusal sınırların dışına çıkarak uluslararası ve küresel işletme olarak faaliyet gösteren işletmelerin rakipleriyle rekabet ederek başarıyı yakalayabilmelerinin mümkün hale gelebilmesi için bazı rekabet unsurlarının yerine getirilmesi gerekmekte olup, bu unsurlara aşağıdaki başlıklarda yer verilmiştir.

1.1.1. Küreselleşmeyi Hızlandıran Faktörler

Küresel alanda şiddetini arttıran teknolojinin rekabet edebilme süreçlerini ve küreselleşmeyi hızlandırdığı aşikârdır. Özellikle iletişim ve bilişim alanında yaşanan gelişmeler mekân ve zaman kavramını yok ederek ülkeleri birbirine yakınlaştırmış sermaye, finans akımları alanında küreselleşme olgusunu gündeme getirmiştir. Bu nedenle küresel işletmeler teknolojiyi faaliyetlerinde kullanmakta, teknolojik yenilikleri de takip etmek zorunda kalmışlardır (Talat, 1996:10). Teknoloji yönünden kendini geliştiren ve değişime ayak uydurmayı başarabilen işletmeler, birçok avantajı da elde etmiş olacaklardır. Öncelikli olarak ürün maliyetinin düşürülmesi ve kalitesinin arttırılması gündeme gelecektir. Ayrıca teknoloji sayesinde, ürün maliyetlerin düşürülmesi ve kalitesinin arttırılması da söz konusudur. Böylelikle işletme rakipleri karşısında farklılaştırma yaparak rekabet üstünlüğü elde etmiş olacaktır (Akın, 2001a:278).

Sosyalist bloğun, 1980' li yılların ortasından itibaren dağılmaya başlamasıyla birlikte soğuk savaş sona ermiştir. Bu durumun yaşanmasıyla tek kutuplu dünya düzeni kurulmuştur. Bunun sonuncunda ülkelerdeki ekonomik ve politik farklılıklar azalmış buda küreselleşme sürecini hızlandırmıştır (Kalmış, 1999:18). Ulus aşırı ticaret yapılabilmesinin mümkün hale gelmesi, ticaret yapabilme önündeki sınırlamalara ve sermaye aktarımlarına düzenlemeler getirilmesi, ekonomi pazarlarında pazar kurallarına uygun hareket eden ülke sayılarının giderek artması liberal demokrasilerin dünyada hızla yayılmasının sonuncunda ortaya çıkmış ve küreselleşme sürecinin hızlanmasına katkıda bulunmuştur (Karaosmanoğlu, 1996:18).

Küreselleşmeyi hızlandıran birçok faktörün olduğu artık günümüzce bilinen ve şahit olunan bir durum olup, küreselleşmenin hızlanmasına katkıda bulunan faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır;

-Teknoloji: Küresel işletmelerin yakından takip etmeleri gereken önemli unsurlardan biridir. İletişim ve bilişim alanında yaşanan teknolojik yenilikler küreselleşme sürecinin hızlanmasına da katkı sağlamaktadır. Teknolojik değişime ve yeniliklere ayak uydurmayı başaran işletmeler maliyetlerin düşürülmesi ve kalitenin arttırılması vb. gibi konuların yanında ürün farklılaştırılması konusu da gündeme gelecek ve rakiplerinin önüne geçerek işletmeye yarar sağlamayı başaracaktır. Aksi halde kendini geliştiremeyen ve teknolojik yeniliklere ayak uyduramayan işletmeler varlıklarını devam ettirebilme konusunda sorun yaşamaları muhtemeldir. Bu nedenledir ki; teknoloji küreselleşmenin hem nedeni hem de sonucudur.

-Sosyalist Bloğun Sona Ermesi: Küreselleşme sürecinin ortaya çıkmasında ve hızlanmasında birçok doğu bloğu ülkelerinde yaşanan komünist sistemin çökmesinin soğuk savaş dönemini sonlandırması etkili olmuştur. Bu sayede ülkeler arasındaki ideolojik kutuplaşmalar ortadan kalkmış ve ülkelerin birbirine yakınlaşaması sonucu ekonomik, kültürel ve siyasi ilişkiler gelişmiştir.

-Tek Kutuplu Dünya Anlayışı: Liberal demokrasilerin hızla ülkeler arasında yayılması ve benimsenmesiyle birlikte küresel işletmeler yeni bir döneme başlamışlardır. Bu dönem onların küresel pazarlarda, pazar politikalarına uygun hareket etmelerini, sınır ötesi sermaye aktarımlarının artmasının mümkün hale gelmesini sağlamış ve küreselleşme sürecinin hızlanmasına katkıda bulunmuştur.

1.1.2. Küresel Rekabet Ortamı ve İşletme Davranışları

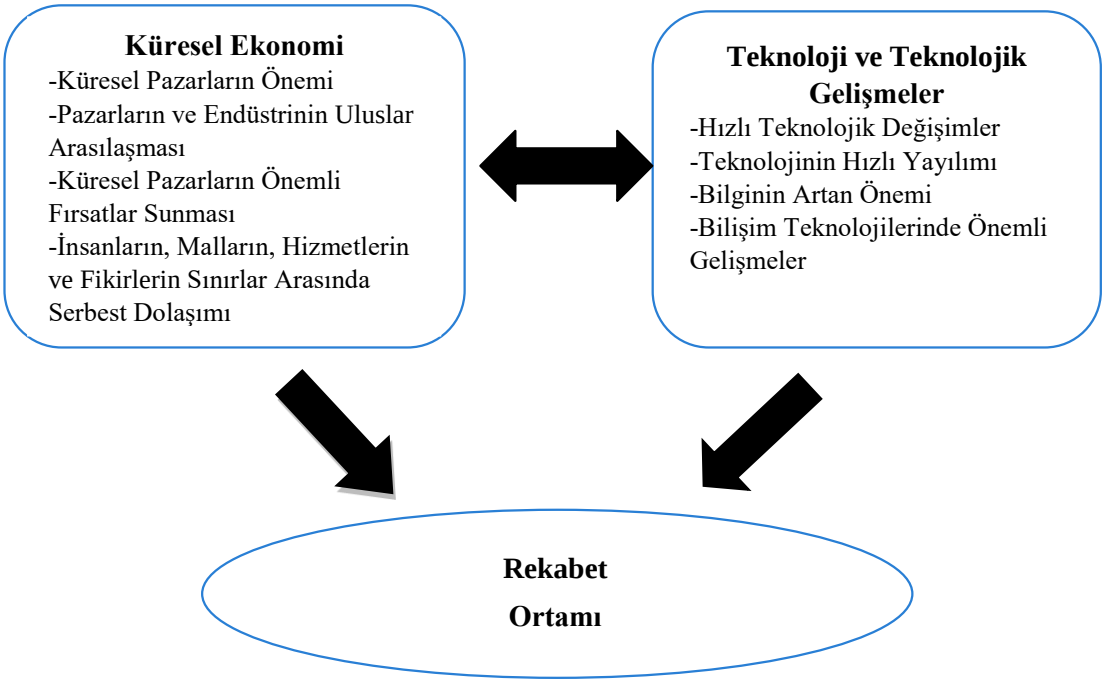
İşletmelerde canlılar gibi bazı dönemlere tabidirler. İşletmelerde doğar, büyür, gelişir ve bu gelişimi fırsata çeviremez ise ölürler. İşletmelerin yaşam sürelerinin uzun olması ve devam etmesi, işletmenin stratejilerine ve çevreye uyum sağlayıp sağlayamadıklarına bağlıdır. Küresel işletmeler faaliyet gösterdikleri pazarlarda rakiplerine kıyasla daha düşük maliyetle daha kaliteli ürün üretebilmeli ve bu ürünü en iyi hizmet seçeneği ile hızlı bir şekilde ulaştırmayı başarabilmelidirler. Bu noktadan

hareketle işletmeler stratejilerinde tüm bunları iyi analiz edebilmeli, fark yaratabilmeli ve rakiplerinden öne çıkabilmeyi başarabilmelidir (Tunç, 1997:4).

Küreselliğin neden olduğu değişim hızı hiçbir şeyin durağan devam etmediğini ve değişmenin bir seçenek değil gereklilik olduğu gerçeğini göstermiştir. İşletmelerde bu doğrultuda, düşüncelerini, planlamalarını ve kullandıkları teknolojiyi değiştirmek zorunda kalmışlardır. Çünkü günümüz dünyasında hiçbir şey durağan olarak devam etmemektedir. Pazar büyümesi, müşteri talebi, değişen teknoloji hızı ve rekabetin türü sürekli gelişmeye ve değişmeye devam etmektedir. İşletmeleri bu ortama iten ana güçler ise; müşteri beklentileri, rakipler arası rekabet ve teknolojinin getirdiği değişimin gerekliliğidir.

Küresel işletmelerin ortaya çıkmasında haberleşme, küresel pazarların önemli fırsatlar sunması, bilgi işlem teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, hızlı teknolojik değişimler, bilginin artan önemi, uluslararası rekabet, hizmetlerin, insanların, malların, fikirlerin ve ekonomik alandaki sınırların önemini kaybetmesi gibi faktörler önemli rol oynamakta olup, küresel rekabet ortamını biçimlendiren dinamikler ayrıca aşağıdaki şekilde de gösterilmiştir.

Şekil 1: Rekabet Ortamını Biçimlendiren Dinamikler



Kaynak: Güleş, H.K., Bülbül, H. 2004: 2; Aktaran: Kurtulan, 2009:5

Küresel rekabet, ulusal ve yerel çapta faaliyette bulunan işletmeleri dahi etkilemekte onları da ürün çeşitliliğine yöneltme, teknolojiyi takip etmeye itmekte ve rakipleriyle rekabet etmesini gerekli kılmaktadır. Bunun nedeni ise; dinamik olarak sürekli değişmeye devam eden küreselleşme olgusunun, işletmelerde ve ülkelerde zaman ve mekân kavramını yok ederek yerel ve küresel işletme arasındaki farkları yok etmesinden kaynaklanmaktadır. Yerel işletmenin, sınırları içerisine girecek küresel işletmeyi tanıması ve özelliklerini bilmesi de önem arz etmektedir. Çünkü bu küresel işletme onun varlığı için tehdit oluşturabilir (Tunç, Haziran 1997:4).

Küresel İşletmeler rekabet ortamında dezavantajları en aza indirmek ve avantajları ise fırsata çevirmek zorundadırlar. Bunu yapabilmek içinde işletme yönetiminin iyi stratejiler geliştirmesi ve bu stratejileri benimseyerek uygulamaya koyması gerekmektedir. İşletmenin varlığını devam ettirebilmesi işletmenin hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamayı başarması, müşteri taleplerine yeterli ölçüde cevap verebilmesi, teknolojiyi yakından takip etmesi, takip ettiği teknolojiyi faaliyetlerinde kullanması, her konuda kendini geliştirmesi, değişiklikleri önceden tahmin edebilmesi ve gerektiğinde kendini tamamen değiştirmeyi başarabilmesiyle alakalıdır.

Küresel işletmeler hatta yerel işletmelerde dâhil olmak üzere kendilerini geliştirmeyi bilmeli, rakiplerini yakından takip etmeli, onları iyi analiz edebilmeli ve rakipleriyle rakip edebilecek güçte olmalıdır. Çünkü yerel ve küresel işletmeler pazarlarda karşı karşıya gelebilmekte, aynı ürünü sunabilmekte ve aynı müşteriyi hedeflemektedir. Buda yerel ve küresel işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanda müşteri kaybı yaşamasına ve varlığını devam ettirebilme konusunda sorun yaşamasına neden olabilmektedir.

1.1.3. Küresel Rekabetle İlgili Çevresel Koşullar

İşletmeler çevresinde meydana gelen olaylardan etkilenmektedir. Bu etkilenme işletmelerin açık sistem olarak faaliyetlerini sürdürmelerinden kaynaklanmaktadır (Şimşek, 2002:92). Bu nedenledir ki işletmeler küreselleşirken çevre faktörlerini etkiler ve çevre faktörlerinden etkilenirler.

Küresel rekabet ortamında işletmeler, fark yaratabilmek için çevresinde yer alan etkenlerden biri olan rakiplerini iyi analiz etmeli, araştırma yapmalı, çevreyi gözlemeli ve adapte olmayı bilmelidir. Bu işletmeler, çevrelerinde gözlemledikleri fırsatları iyi değerlendirmeli ve insiyatif alarak yeni pazarlara girilmesi konusunda ilk adımı atabilmelidir.

Küresel olarak faaliyet gösteren işletme öncelikli olarak hizmet alanıyla ilgili iç ve dış çevreni analiz etmeli, fırsat ve tehditlerini belirlemeye çalışmalıdır. Bu belirlemede SWOT analizi uygulayarak güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini belirlemeye çalışır (Ülgen ve Mirze, 2004:67). İşletmenin bu analizi yapmasındaki amaç, üstünlüklerin ve zayıflıkların bir arada değerlendirilerek işletmeyi bir adım öne taşıyacak stratejiler belirlenmesine yardımcı olmaktır (Daft;2003;248-249; Aktaran: Akdemir, 2005:435). Küresel İşletmenin rekabet avantajını belirleyen ikinci önemli faktör ise, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak olan piyasa diğer adıyla rekabet stratejisidir. Bu stratejide önemli olan küresel işletmenin rekabet içerisinde olduğu çevrede değişen beklentilere cevap vermesi ve işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamasıdır (Dobson and Starkey;1993,89; Aktaran: Akdemir, 2005:435).

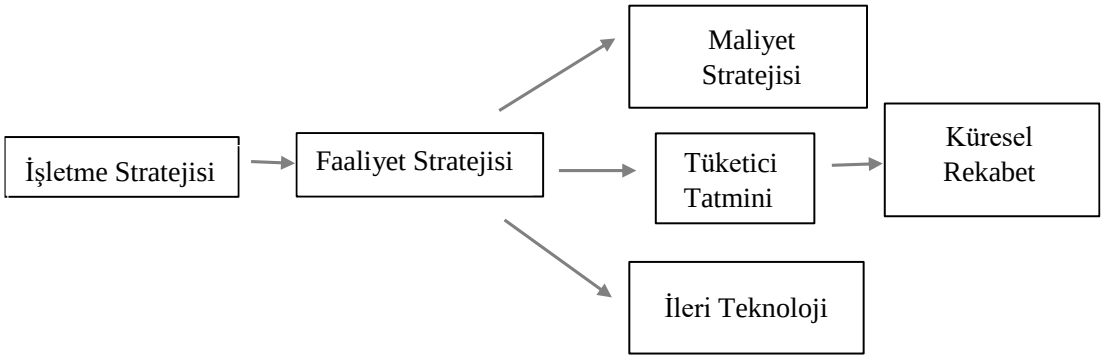
Farklı yazarlarca ele alınan açıklamalarda gösteriyor ki; işletmenin çevresinde etkileyeceği ve etkileneceği birçok etken söz konusudur. Bu etkenlerden bazıları; yeni ve gelişen pazarlara girebilme, ölçek ekonomisinde çeşitlilik, azalan ticaret engelleri, döviz kurunda meydana gelecek dalgalanmalar, teknoloji değişimdeki hız, işletme hammadde kaynaklarının küresel olması, değişen tüketici talepleri ve stratejileri ile azalan iletişim maliyetlerinin olduğunu söylemek yanlış olmaz. Çünkü işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede yukarıda değinilen unsurlar gerçekleşirken işletme hem etkileyen hem etkilenen konumunda yer almaktadır. İşletmenin doğru adım atabilmesi ise iç çevresini iyi analiz ederek dış çevresini kontrol edebilmesine bağlıdır. Bir başka deyişle işletme, üstünlük ve zayıflıkları ile fırsat ve tehditlerini iyi değerlendirebilmeli çevresel koşullarında ki tehditlerini en aza indirecek stratejiler belirleyebilmelidir. İşletmenin başarısı çevre koşullarına sağlayacağı uyumla doğru orantılı olarak hareket etmektedir.

1.1.4. Küresel Rekabet Ortamında Rekabet Edebilme ve Unsurları

Küreselliğin hız kazanmasıyla birlikte işletmelerin ulus ötesi pazarlara girmek ve rakiplerine kıyasla rekabet üstünlüğü elde etmek gibi birtakım düşünceleri meydana gelmektedir. İşletmelerin kendi ülke sınırları içerisinde bulundukları alanla yetinmeyip ulus aşırı sınırlara yönelmesindeki amaç, pazar büyümesinin daha fazla ve rakip rekabetinin az olduğu çekici fırsatların bulunmasıdır. Bu düşünce ulusal çapta faaliyette bulunan işletmelere de cazip gelmekte onları da küreselleşmeye ve küresel rekabet ortamında rekabet etmeye itmektedir. Küresel işletmelerin küresel pazarlarda varlıklarını sürdürebilmek için rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmeleri gerekmektedir.

Küresel İşletmelerin rekabet avantajı edebilmeleri için bazı temel unsurlar söz konusudur (Booth, 1992: 34; Aktaran: Kalmış, 1999:28). Bu etkenler aşağıdaki şekilde de gösterilmiştir.

Şekil 2: Küresel Rekabet Edebilmede İzlenecek Adımlar



Kaynak: Booth, 1992: 35; Aktaran: Kalmış, 1999:29

Hepsini birer cümleyle açıklayacak olursak;

-İşletme Stratejisi: işletmenin belirli bir ürün, mal veya mamulle ilgili olarak pazarda nasıl rekabet edeceği ve ne tür faaliyetlerde bulunacağını ifade etmektedir (Dinçer, 1996a: 28). İşletmenin rekabet ortamında üstünlük elde etmesinin temel

koşulu etkili bir işletme stratejisinin belirlenmiş olması ve belirlenen stratejinin etkili bir yayma sürecinin bulunmasıdır.

-Faaliyet Stratejisi: Bu stratejinin amacı, küresel işletmenin rekabet stratejisi ile pazardaki gereksinimlerini belirleyerek stratejilerine uygun kararlar almasıdır. Faaliyet stratejisini geliştirmek ve etkin kullanmak ise, faaliyet önceliklerini oluşturma ve kararlaştırma, uzun vadeli planlarını ve pazarı tanımlamadan geçmektedir. Maliyet, esneklik, kalite, yenilik ve güvenilirlik bu stratejinin temelinde yatan unsurlardır (Booth, 1992: 35; Aktaran: Kalmış, 1999:29). Kısaca, küresel işletmenin, satın alma, rekabet stratejisi, üretim, pazardaki gereksinimler ve dağıtım kanallarıyla ilgili karar alma sürecini ifade etmektedir.

-Maliyet Stratejisi: İşletmeler için birim maliyet önemli yer tutmaktadır. İşletmelerin amacı; faaliyette bulundukları ürün veya hizmeti en düşük maliyetle ve yüksek kaliteyle teslim edebilmeyi başarabilmektedir (Booth, 1992:35; Aktaran: Kalmış, 1999:29). Bu durumda da işletmeler ürün veya hizmet sunarken ki birim maliyetlerini en aza indirebilmek için ölçek ekonomileri kullanmaya yönelmektedirler. Maliyet liderliği her işletmenin amacı olmalıdır. Böylece az girdiyle çok çıktı elde edebilecek ve daha aza mal etmiş olacaklardır. Fiyat ile ilgili olarak rekabet etmeyen işletmeler için maliyet liderliği, işletmedeki her bir faaliyetin ürün ve hizmet maliyeti ile rekabet temeline nasıl katkıda bulunacağı yönüne odaklanmaktadır.

-Tüketici Tatmini: Küresel işletmelerin tüketici taleplerinin önceden anlaşılmasını, talep edilen hizmetin özelliklerinin ve niteliklerinin belirlenmesi ile bu hizmet sunulurken en düşük maliyet ve en yüksek kaliteyle sunulmasını ifade etmektedir. Bunun yanında, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın önem derecesinin, verilen hizmet kalitesinin niteliklerinin, fırsat önceliklerinin, rakip yeteneklerinin değerlendirilmesi ve düzenli aralıklarla gözden geçirilmesi gerekmektedir (Booth, 1992: 35; Aktaran: Kalmış, 1999:30). İşletmelerin girmiş oldukları pazarlarda müşteri inanç, beklenti ve değerlerinin dikkate alınarak hizmet verilmesi gerekmektedir. Burada ki amaç; müşterinin sahip olduğu değerleri ve inançları dikkate alarak iyi hizmet verebilmek ancak bunu en düşük maliyetle yapabilmektir. Bunun yanında müşterilerin beklentilerinin önceden tahmin edilmesi ve pazara ilk girmeside önem arz

etmektedir. Tüm bu hususlar bir araya geldiğinde tüketici tatmini başarıyla gerçekleşmiş olacaktır.

-İleri Teknoloji: İşletmenin faaliyetlerinde kullanmış olduğu ileri teknoloji ölçek ekonomisi kullanmasını ve yeniliklere yönelmesini kolaylaştırır (Stephan, v.d, 1993:3; Aktaran: Kalmış, 1999:32). Özellikle üretim işletmelerinin faaliyetlerinde kullandığı teknolojiler, rekabetin küreselleşmesiyle değişmekte ve kullanılma gereksinimi artmaktadır. İşletme faaliyetlerinde verilerin otomatik transferi ile doğrudan veya dolaylı olarak bütünleştirilmesi ve otomatikleştirilmesi bilgisayar bütünleşik üretimin amacı haline gelmiştir (Tempelmeier and Kuhn, 1993:5; Aktaran: Kalmış, 1999:33). Küresel işletmelerin ileri teknolojiyi faaliyetlerinde kullanmaları onların lehine bir durumdur. Çünkü ileri teknolojinin kullanılması özellikle üretim yapan işletmeleri ölçek ekonomisine yöneltir. Faaliyetlerinde kullandıkları makinaların ileri teknoloji ile bütünleştirilmesi az girdi ile çok çıktı elde edilmesi sonucunu doğurur. Ayrıca, faaliyetlerinde ileri teknolojiyi kullanarak hizmet veren işletmelerdebirçok işi makinalar yaptığından insan gücü hatası en aza indirgenir ve daha kaliteli bir hizmet sunulmuş olur. Aslında hızla küreselleşerek artmaya devam eden rekabet ortamında işletmelerin ileri teknolojiyi kullanarak varlıklarına devam etmeleri onlar için bir seçenek değil zorunluluk olmalıdır.

1.1.5. Küreselleşmeyi Simgeleyen Eğilimler

Günümüz dünyasında küreselleşmeyi simgeleyen eğilimler D. Held, A. McGrew, D. Goldblatt ve J. Perraton'u izlenerek "aşırı küreselleşmeciler", "kuşkucular" ve "dönüşümcüler" şeklinde üç kategoriye ayrılır (Held vd., 1999:3-10; Aktaran: Kaplan,2010:9). Küreselleşme hareketini simgeleyen üç eğilim aşağıdaki tabloda kısaca açıklanmıştır.

Tablo 1: Küreselleşmeyi Simgeleyen Eğilimler

Açıklamalar/ Özellikler	Hiper-Küreselciler	Kuşkucular	Dönüşümcüler
Yeni olan ne?	Küresel bir çağ	Ticaret blokları geçmiş dönemlere nazaran daha zayıf jeo-yönetişim	Tarihsel olarak eşi görülmedik düzeyde küresel karşılıklı bağlılık
Hâkim Özellikler	Küresel Kapitalizm Küresel Yönetişim Küresel Sivil Toplum	Dünya 1890'larda olduğundan daha az karşılıklı bağlı	Yoğun ve derin küreselleşme
Ulusal Hükümetlerin Gücü	Geriliyor ve aşınıyor	Güçleniyor ve çoğalıyor	Yeniden inşa ediliyor ve yeniden yapılanıyor
Küreselleşmenin İtici Gücü	Kapitalizm ve teknoloji	Devlet ve piyasalar	Modernitenin birleştirici güçleri
Tabakalaşma Kalıpları	Eski hiyerarşilerin aşınması	Giderek artan bir şekilde Güney'in marjinalleşmesi	Dünya düzeninin yeni mimarisi
Hâkim Motif	McDonalds, Madonna vs.	Ulusal çıkar	Siyasal topluluğun dönüşümü
Küreselleşmenin Kavramlaştırılması	İnsani eylemin çerçevesinin yeniden düzenlenmesiyle	Uluslararasılaşmaya ve bölgeselleşmeyle	Belli bir mesafedeki eylemlerin ve bölgeler arası ilişkilerin yeniden düzenlenmesiyle
Tarihsel Yörünge	Küresel Uygarlık	Bölgesel bloklar Uygarlıklar çatışması	Karşılıklı Bağımlılık: Küresel bütünleşme ve parçalanma
Özet	Ulus devletin sonu	Uluslararasılaşma, devletin kabulü ve desteğine bağlı	Küreselleşme, devletin gücünü ve dünya siyasetini dönüştürüyor

Kaynak: Bozkurt, 2000a:24; Aktaran: Kaplan, 2010: 10

Yukarıdaki tabloda gösterilen bilgilere değinmek gerekirse, aşağıda kısaca sıralayarak açıklamak mümkündür:

Hiper-Küreselciler:

- Bu eğilimde bulunan davranış biçimi radikalciler olarak da ele alınır. Hiper-küreselcilere göre sanayi toplumunun bir parçası olan ulus devlet anlayışı küreselleşmeyle beraber önemini yitirmiş ve ulus devlet anlayışındaki politik yapının yerine küresel pazarlar geçmiştir.

- Küresel pazarlarda meydana gelenler, yeni dünya düzeninin bir kanıtı ve yerel piyasaların sonu diye kabul edilir.
- Ulus aşırı ülkelerde yaşanan kültürel karışım, yayılma ve yönetişimin ülkeler ve işletmeler arasında köklü bir değişimin yaşanmasına zemin oluşturmuştur.

Aşırı küreselciler radikaller olarak ta bilinmekle birlikte, bu anlayışla sanayi medeniyetinin bir ürünü olan ulusal devlet anlayışı, küreselleşmenin önem kazanmasıyla birlikte tamamen önemsiz hale gelmiştir. Artık piyasalarda önemli olan küreselliktir. Küresel piyasa politikanın yerine geçmiştir. Çünkü bu piyasa hükümetlerden daha akılcı çalışmaktadır. Politikalar yerel sınırlar içerisinde hala etkisini gösterse bile küresel ekonominin meydana getirdiği olayları değiştirebilecek güce sahip değillerdir.

Bu anlayışa göre; küreselleşmenin sınır ötesine taşınmasıyla birlikte yerel pazarlar önemini yitirmiş ve ulus devlet anlayışı sona ermiştir. Küresel pazarlarda meydana gelen gelişmeleri ve ülkelerin etkileşimini görmemek imkansızdır. Bu etkileşim ile ülkeler, işletmeler ve hatta insanlar birçok olaydan aynı anda haber almakta ve etkilenmektedir.

Kuşkucular:

- Hiper-Küreselcilerin tam aksine küreselleşme karşıtıdırlar, küreselleşmeden uzak dururlar ve küreselleşme konusuna yönelik kuşku içinde varlıklarını devam ettirirler.
- Kuşkuculara göre yeryüzünde meydana gelen hiçbir şey yeni değildir. Zamanın ideolojisi haline gelmesinden dolayı küreselleşme yanlılarıncaefsane haline getirilerek sunulmaktadır.
- Kuşkuculara göre küreselleşme, yüksek karlar peşinde koşan işletmelerin varlığından başka bir şey değildir (Bozkurt, 2000a: 21-22).

Küreselleşmeye kuşku ile bakarak kabul etmeyen diğer bir topluluk ise, sosyalist bloğun çökmesi ve marksist ideolojinin cazibesini kaybetmesinden hoşnut olmayan yapısalcı neomarksistlerdir. Sovyetler Birliğinin parçalanmasıyla bütün dünyada sosyalist modelin terk edilmesi ve piyasa ekonomisi ve liberalizmin öne çıkmasından rahatsız olan siyasetçi, akademisyen ve aydınlar özellikle gelir dağılımındaki bozulma

ve emperyalizm söylemiyle küreselleşmeye itiraz etmekte, küreselleşmenin "aynı zamanda kapitalist sömürünün de küreselleşmesi olduğunu" ileri sürmektedirler (Acar,2002:21).

Bu anlayışa göre; küreselleşme meydana gelen yeni bir olay değildir. Sadece küreselleşme yanlılarınca zaman içerisinde popülaritesi artmıştır. Buda büyük kar elde etmeyi uman işletmelerin varlığından kaynaklanmaktadır. Bu anlayışa sahip olanlar, küreselcilerin tam eksine küreselleşme karşıtı olup, küreselleşmeye kuşku içinde varlıklarını devam ettirirler.

Dönüşümcüler:

- Dünya düzeninde var olan sosyal, politik ve ekonomik değişikliklerin arkasında yatan ana güç olarak kabul edilir.
- Küresel pazarlarda sürekli değişen ve gelişen olayların meydana gelmesi ekonomiyi etkilemektedir.
- Bu eğilim, hiper küreselcilere daha yakın bir anlayışa sahip olup, faaliyetlerinde buna göre hareket etmektedirler (Bozkurt, 2000a:22-23).

Bu anlayışa göre; küreselleşme sosyal, politik ve ekonomik değişiklerin merkezinde bulunan güçtür. Küreselleşmenin meydana getirmiş olduğu sınır ötesi finansal kaynak aktarımı ekonomiyi etkilemekte, buda ekonominin sürekli değişmesine ortam hazırlamaktadır. Bu açıklamaya göre bu anlayışın, hiper küreselcilere daha yakın olduğunu söylemek yanlış olmaz.

1.1.6. Küresel Rekabetin Temel ve Tamamlayıcı Bileşenleri

İşletmelerin küresel pazarlarda rakiplerine karşı üstün olmaları önem arz etmektedir. Sağladıkları üstünlüklerini sürdürebilmenin temelinde yatan unsur kendini yenilemek, geliştirmek ve değiştirmekten geçmektedir. İşletmeler farklı ve yeni bir ürün yadahizmet sundukları taktirde rakiplerine karşı bir adım öne çıkmış olurlar. Örnek verecek olursak Boing firması, tasarımlara dayalı uçak hizmetlerini geliştirdi ve bu onun rakiplerine karşı küresel anlamda üstünlük sağlamasına katkıda bulundu.

Rekabeti meydana getiren etkenleri ve bileşenleri anlamak için kavramları açıklamak daha faydalı olacaktır (Papatya, 2007: 13).

İşletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri değişen koşullarauyum göstermeleri ve bu uyumu faaliyetlerine yansıtabilmeleriyle alakalıdır. Uyumunda ötesinde farklı bir ürün yada hizmet ile pazara ve müşteriye hitap eden işletme, ön plana çıkacak rakiplerini arkasında bırakacaktır.

1.1.6.1.Küresel Rekabetin Temel Bileşenleri

İşletmeler küresel rekabet ortamında rekabet edebilmek ve başarılı sonuçlar elde edebilmek için stratejilerini iyi seçmeli ve başarılı şekilde uygulayabilmelidir. "Rekabette kendi yarışını kendin yarat" ve "Birlikte çabalama yerine üste çabalama" anlayışı hedefleri iyi belirleme ve uygulayabilme konusunda yoğunlaşmaktadır (Papatya, 2007:15).

Küresel işletmeler faaliyetlerini ve hedeflerini analiz ederek stratejilerini belirlemek durumundadırlar. Çünkü işletme stratejileri küresel rekabet ortamında istenilen yere ulaşmasını sağlayan ana unsurdur. Aksi halde stratejilerini yanlış hesaplayan yada iyi analiz edemeyen işletmeler hep birilerinin devamı olarak faaliyet gösterirler. İşletme faaliyetlerini ve stratejilerini iyi hesaplamalı ve pazarda ön plana çıkmayı başarabilmelidir. Küresel Rekabet ortamının temel bileşenleri olan, değer temelli olma, ciddi yaratıcılık, kavram üretme ve geliştirmenin başlıklar halinde açıklanması durumunda daha iyi anlaşılacağı muhtemeldir.

1.1.6.1.1. Değer Temelli Olma

İşletmelerin rekabete yönelik faaliyetleriyle ilgili geliştirdikleri stratejiler değer üretmeye yönelik olmalıdır. Değer, ürün ya da hizmetin ihtiyaçları karşılayabilmesine yönelik müşteri tatminidir (Doyle, 2003: 142). İşletmelerde tekelleşme konusu birçok ülkede yasaklanmıştır. Ancak değerin tekelleşmesine yönelik bir yasak söz konusu değildir. Değer tekelleşmelerinde tüketicinin, kendisi için en anlam ifade edenini seçebiliyor olması, değer ekonomilerini meydana getiriyor ve bu durum neticesinde

değerli firmalar hem de tüketiciler için fazlasıyla yararlı bir ortam oluşuyor (Bono, 2000: 85-98).

Küresel rekabet ortamında yer alan bir işletme için başarılı olmanın temeli değer ekonomisini benimsemek ve değer yaratıcılarına sahip olmaktır. Bu değer yaratıcıları işletmenin farklı olma üstünlüğü, güçlü markası ve müşterinin sadakatidir (Doyle, 2003: 83).

Değer temelli pazarlamayı dört adımla açıklamak mümkündür:

- İşletme ilk olarak; hitap edilen pazardaki müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını işletme faaliyetlerini ve karar süreçlerindeki adımlarını iyi anlamalıdır. Tüm bunlar tüketicinin değer verdikleri hususlarla ilgili önemli bilgiler vermiş olur.
- İşletme ikinci olarak; hedef pazardaki tüketici isteklerini karşılamanın yanında rakiplerinin sunduğu hizmetten farklı ve üstün olmalıdır.
- İşletme üçüncü olarak; tüketicileriyle anlık veya kısa dönemli olmayan uzun vadeli ilişkiler kurup, bu ilişkiyi geliştirerek yönetmeyi bilmelidir. Geliştirilen ilişki tüketicinin işletmeye sadakat ile bağlanmasını sağlamaktadır.
- İşletme dördüncü olarak; faaliyette bulunduğu kaynak yapısına yatırım yapmalı, üstünlüklerini ve pazarlama çeşitlerini gösterebilmelidir (Doyle, 2003: 140-170).

Rekabet ortamında işletme geliştirdiği stratejilerde değer yaratmayı önceliklerinin temeline koymalıdır. Müşterilerin kendisi için en faydalısını ve değerlisini seçiyor ve tercihlerini buna göre belirliyor olması artık günümüz dünyasının pazarlama algısını değiştirmiştir. İşletme bu durumu stratejilerinde ele almalı ve önceliğini değer yaratmak olarak belirlemelidir. Değer ekonomisini ve değer yaratmayı benimseyen işletme müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını analiz ederek hareket etmeli, rakiplerinden farklı ve daha üstün bir hizmet sunmayı başarabilmeli ve müşteriyle uzun vadeli ilişkiler kurarak müşteri sadakatini yönetebilmelidir.

1.1.6.1.2. Ciddi Yaratıcılık

Hareketli ve bağımsız bir platformda gelişebilen düşünce varlığı, işletme varlığının önemli bir parçası olarak ifade edilir (Şimşek, 1977: 9-35).

Yaratıcılığın önemli bir fonksiyon olduğunu kabul edersek, onun çılgınca olduğu düşüncesinin önüne geçmiş olur ve yaratıcılığın gelişmesinin önündeki engelleri de kaldırmış oluruz. Ciddi Yaratıcılık küresel rekabette iki biçimde kullanılır. İlkinde, ciddi yaratıcılık işletme içinde yer alan bireylerin düşünce biçimlerinin bir parçası haline gelmiştir. Üretim aşamasından başlayarak, iş ve süreçlerin iyileştirilmesi, ürün ve/veya hizmet kalitesinin arttırılması ve problemlerin giderilmesi konularında etkililiğinden bahsedilebilir. İkinci fonksiyonunda ise; ileriye dönük hedeflerin üretilmesinde önemli gelişmeler meydana getirir. Bu nedenle işletmelerde ciddi yaratıcılığa gereksinim vardır. Sadece deneyim, bilgi ve analize itimat etmek, üç tekerleği olan bir arabaya güvenmekten farksızdır (Bono, 2000: 163-164).

Ciddi yaratıcılık çalışanlara somut fikirler vererek yaptıkları iş üzerinde düşünmeye iter. Bunun neticesinde çalışanlar, işlerinde daha da başarılı olabilmek için alternatif ve yeni fikirler oluşturur, pratik ve yapıcı olarak hizmet verirler. Ciddi yaratıcılık etkin güdüleme, sağlıklı bir tutum geliştirme ve ortak noktalar bularak uygulanabilir yöntemler ortaya çıkarıldığı taktirde etkinliğinden söz edilebilir (Bono, 2000: 164-170).

Ciddi yaratıcılığın ortaya çıkması için dinamik ve özgür bir ortamın olması gerekmektedir. Günümüz dünyasında ciddi yaratıcılığın çılgınca olduğu düşüncesinden vazgeçilmesi ve bu düşünce biçiminin önüne geçilmesiyle yaratıcılık gelişme göstermiş ve işletmelerin vazgeçilmezi haline gelmiştir. Küresel rekabette ciddi yaratıcılığın iki biçimde kendini gösterdiği ve her ikisinin de önemli olduğu görülmektedir. Birincisi, ilk aşamadan son aşmaya kadar ortaya çıkan süreçlerin yönetilmesinin yanında sorunların etkin çözümlenmesini ikincisi ise, çalışan bireylerin geleceğe yönelik stratejilerin geliştirilmesini ifade etmektedir. Ciddi yaratıcılık isgörenlerin yaptıkları işler üzerinde somut düşünmesini, fikirler sunabilmesini ve yaratıcılığını tetiklemektedir.

1.1.6.1.3. Kavram Üretme ve Geliştirme

İşletmecilikte var olan diğer işlevler kadar kavram üretme ve geliştirmede yaşamsal öneme sahiptir. Aslında bütün işler kavramdan başka bir şey değildir. Tarım

çağında çiftçiler, sanayi çağında işgörenler, bilgi çağında bilgi işgörenler önem arz etmekteyken, kavram çağında ise yaratıcı ve empati kurabilen işgörenler önemli olacaktır (Pink, 2006: 60-73).

Kavram üretme, işçilerin yaptıkları işin ne olduğunu, neden yaptıklarını ve nasıl yapacaklarını zihinlerinde çözmelerine neden olmaktadır. Üretmiş olunan kavramlar doğru üretilirse doğru düşüncelere ulaşır ve doğru davranışlar geliştirirler (Bozkurt, 1998: 40). Kavram üretme ve geliştirme dört aşamalı süreçten meydana gelir. Birinci aşama da var olan kavramların bulunması, ayrılması ve tanımlanmasıdır. Bunun amacı, olup bitenlerin iyice farkına varılmasını sağlamaktır. Üretim aşaması olan ikinci aşama da bazı ihtiyaç alanları belirlenir, saptanır, yapılması gereken değişikler yapılır ve kavram yeniden değerlendirmeye tabi tutulur. Değerlendirmeye tabi tutulan kavram üçüncü aşamada gerçekleştirilir. Dördüncü aşamasa ise geliştirilen kavramın gerçekleşip gerçekleşmeyeceği sınanır (Bono, 2000: 193-200). Kavramlar bilgileri ve eylemleri düzenleyici bir işleve sahiptirler. Yani, kavramlar olmadan düşünmek olanaksızdır (G. Papatya, 2004: 321).

Kavram üretme ve geliştirme, değer temelli ve ciddi yaratıcılığı kolaylaştıran temel unsur olmasının yanı sıra, çok boyutlu düşünebilmeyi ve kavramları tanımlamayı da kapsar. Farklı bir boyutta düşünüp kavramlar geliştiren küresel işletmeler konum, üstünlük anlayışı ve gerçek başarıyı elde etmiş olurlar. Demek ki, birçok işletmenin küresel rekabetteki başarısızlıklarının arkasında yatan sorun kavram üretme ve geliştirmede ki eksiğidir. Küresel rekabet alanındaki bu eksiklikler, işletmenin kendi lehine kavram araştırıp geliştirmediğini ifade eder. Aslında başarılı olabilmek için işletmenin kavramları üretmesi, geliştirilmesi ve vizyonunu paylaşması gerekmektedir. Dolayısıyla, kavram üretme ve geliştirme konusuna ilişkin alanların belirlenmesi, değişmesi gereken olayların saptanması ve yeni kavram üretme becerisinin oluşturulması gerekir (N. Papatya, 2007: 16-17).

Küresel işletmelerde önem arz eden birçok etken söz konusudur. Ancak kavram üretme ve geliştirmede diğer etkenler kadar önemli bir yere sahiptir. Kavram üretmesini bilen, geliştiren ve uygulamaya koyan küresel işletmeler rakiplerine karşı üstünlük kazanmış olurlar ve akabinde gerçek başarıyı da elde etmiş duruma gelirler. İşletmelerin bu başarıyı elde edebilmeleri için kavramları bulmaları, ayırmaları ve

tanımları, ihtiyaç alanlarını belirlemeleri, gereken değişikleri yapmaları ve değerlendirmeleri gerekir. Bunlara ilave olarak kavram uygunsa kabul edilir ve uygulanıp uygulanmayacağı sınanır.

1.1.6.2.Küresel Rekabetin Tamamlayıcı Bileşenleri

Küresel rekabetin temel bileşenlerinin yanında, bu temel bileşenlerin etkinliğini artıran ve onlara destekleyici ve kolaylaştırıcı bir işlev yükleyen tamamlayıcı bileşenleri vardır. Tamamlayıcı bileşenler; verimlilik, etkinlik ve etkililik, bilgilenme ve bilişim teknolojileri, bütünleşme ve iç-içelik, yaygınlaşan iletişim ve iletişim ağları, kalite zihniyeti, offshoring ve outsourcing ile nano-bilim ve nano-teknoloji olarak değerlendirilir (Kaplan, 2010:40).

1.1.6.2.1. Verimlilik, Etkinlik ve Etkililik

Genel olarak verimlilik, üretimi ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan faktörler ile belirli bir üretim miktarı arasındaki oranı ifade etmektedir (Şimşek, 2004: 165). Dolayısıyla verimlilik, üretkenlik olarak değerlendirilir ve çabaların boşa harcanmaması anlamına gelir. Verimlilikle kaynakların, enerjinin ve emeğin karşılığı en iyi biçimde ortaya konmalıdır (Bono, 2000:25). Rekabetin somut bir sonucu olan verimlilik, yöntem gerektiren sosyal bir olaydır (N. Papatya, 2007: 17).

Etkinlik ve verimlilik kavramları birbirleriyle ilişki içerisindedir. Etkinlik, işletme amaç ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi için kaynak ve güçlerini analiz ederek, paydaşlarla olan ilişkisini dikkate almasını ve bu hususlar neticesinde yapısını biçimlendirmesini ifade ederken, etkililik ise, verimliliği ve etkinliği güçlendirici bir unsur olarak değerlendirilir (Dinçer ve Fidan, 2003:54-55). Günümüzde yer alan işletmecilik anlayışında esneklik sürekli önem kazanan bir husus olmasına rağmen verimliliğin birinci düşmanı olarak nitelendirilmektedir (Bono, 2000: 25-27).

Verimliliği genel olarak açıklayacak olursak, işletmenin girdileri ve çıktılarını ifade etmektedir. Ancak sadece bu bakış açısına bakmak yeterli değildir. Aynı zamanda müşteriye de bakmak gerekir. Verimliliğin temel ilkelerinden biri olan

ölçülebilirlik işletmede gelecekte neler olacağını ölçülemeyebilir. İşletme hedef ve amaçlarını gerçekleştirme konusunda güçlerini iyi analiz etmeli, paydaşlarla olan ilişkilerini önemsemelive işletme yapısını buna göre ortaya koymalıdır. Aksi halde işletme etkinliğinden bahsetmek imkânsız hale gelebilir. Etkinlik ve verimlilikle ilgili unsurlara önem verildiği taktirde işletme etkililiğinin de olduğu söylenebilir.

1.1.6.2.2. Bilgilenme ve Bilişim Teknolojileri

Bilgiyi izleme, depolama, etkili kullanma ve bilgi kaynaklarının denetimibilgilenmeyi ortaya koymaktadır (G. Papatya, 1997: 79). Veriyi toplamak ve değerli bilgileri oluşturmak için işletmenin tüm süreçlerinde uygulanan teknoloji ise bilişim teknolojilerini ifade etmektedir. Genel olarak yazılım, donanım, iletişim araçları ve bunları destekleyen tüm kaynakları işgörenler meydana getirir. Bilişim teknolojilerinin, teknik ve beşerî unsurlardan oluştuğunu söylemek yanlış olmaz (Güleş ve Bülbül, 2004: 216-217).

Bilişim teknolojilerinin gelişmesi neticesinde; yeni bir toplumsal yapı, yeni bir ekonomi, yeni bir kültür ve ağ toplumu ortaya çıkmıştır. Bu durumda yeni olan ne sorusunun cevaplanması gündeme gelmektedir. Yeni olan şudur; genetik bilimleri ve mühendisliği yeni; gerçek anlamda faaliyette bulunan finans piyasaları yeni; dünyanın sadece belirli bölgelerini değil tamamını kapsayan küresel ekonomi yeni; ekolojik dengenin korunmasıyla ilgili genel bilinçlilik yeni; çipler ve bilgisayarlar yeni; gelişmiş ekonomilerde bilgiyi işleme sektöründe işçilerin büyük kısmının kentli çoğunluktan oluşması yenidir (Castells, 2007: 492).

Bilginin kolayca elde edilmesinde, işlenmesinde, toplanmasında, ağlar aracılığıyla bir yerden biryere transfer edilmesinde rol oynayan, iletişim ve bilgisayar dâhil tüm süreç ve ekipmanlar bilişim teknolojilerini ifade etmektedir. Bu teknolojinin ortaya çıkması devrimsel değişikliklere neden olmaktadır. Bilişim teknolojileri ile bilgiler, geleneksel bildiğimiz tüm yollardan çok daha hızlı bir oranda istenilen yere ulaşmaktadır. Toplumun refahı, bilgi ve teknolojinin bütünleşmesinin sağlanması ile mümkün olacaktır. Bilişim teknolojileri, artık günümüzün birçok alanında kullanılarak bize yardımcı olmakta ve bizleri angaryadan kurtarmaktadır. Bakıldığında, bilişim

teknolojisinin birçok disiplinle ilgili olması, bilişim teknolojilerine sınırsız etki ve gelişme olanağı sunmaktadır. İnsanlar bilgiye bilişim teknolojileri sayesinde istedikleri anda hızlı bir şekilde ulaşabilme imkânına sahiptirler. Ayrıca sürekli yeni bilgilerin oluşmasına aracılık yapar. Bu bilgilerle birlikte toplum yeniden şekillenir ve ekonomik yapının dinamiğini oluşturur.

1.1.6.2.3. Bütünleşme ve İç-İçelik

Günümüz dünyasında küresel rekabetin ortaya çıkardığı değişim ve dönüşümler neticesinde işletmeler kendilerini ve iş yapma tarzlarını değiştirmekte, yeni iş modelleriyle bütünleşmekte ve ürün-pazar bağlamında iç içe geçme önemli bir unsur haline gelmektedir (Demirel, 2000: 148-152).

Karşılıklı ve sürekli bağımlılık düşüncesinin oluşmadığı işletmelerin küresel rekabette başarı şansı azalmakta ve yok olmaktadır. Bu noktada işletmenin tüm değerlerinin birlikte ele alınarak yeni zenginlik yaratılması amacına yönelmesi gerekmektedir (Hamşioğlu, 2006:6).

Rakipler arasındaki küresel rekabet, işletmelerin kendilerini yenilemesi veya tamamen değiştirmesi gerektiği gibi hususları göz ardı etmemeleri gerektiğini gündeme getirmiştir. İşletmenin sunmuş olduğu ürün veya hizmetin Pazar açısından iç içe geçmesi önemli hale gelmiştir.

1.1.6.2.4. Yaygınlaşan İletişim ve İletişim Ağları

Hızla küreselleşmeye devam eden günümüz dünyada iletişim her geçen gün hızını arttırarak yaygınlaşmaya devam etmekte ve kendi içerisinde bir ağ oluşturmaktadır. Bu iletişim ağı, mesajların elektronik olarak düzenlenmesi, alınması ve gönderilmesi konularında oluşan sistemlerden meydana gelmektedir. Küresel rekabet ortamının meydana getirdiği gelişmeler neticesinde bireyler, özel ve güçlü yönlerini iş hayatlarında ve hatta özel hayatlarında daha çok ön plana çıkarmak zorunda kalmışlardır (Gore, 1993:76). Tüm bu hususlar, bireye verilen önemi

arttırmakta olup, bireylerin stratejik amaç ve hedeflerine erişebilmesi için gerekli zeminin oluşturulması gerekmektedir (Bingöl, 2003:5-6).

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte kıtalararası iletişim hızını arttırmış ve iletişim ağının güçlenmesine sebep olmuştur. İletişim ağının güçlenmesi neticesinde mesajlar elektronik olarak düzenlenmiş, alınmış ve gönderilmiştir. Tüm bu hususlar bireylerin kişisel ve iş hayatlarında kendi özelliklerini daha çok ön plana çıkarmaları gerektiği gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

1.1.6.2.5. Kalite Zihniyeti

Kalite, yaşam tarzının sürekli gelişmesini ve iyileşmesini hedefleyen aslında zaten olması gerektiğini belirten bir açılımı ifade etmektedir (G. Papatya, 2007). Bireylerin, işçilerin ve işletmelerin hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasında ortaya çıkan yaşam ölçüsüdür (Genç ve Halis, 2006: 85-88). İşletmelerin kalite zihniyetine önem vermesi, ürün ve/veya hizmet üretimlerinde gelişme ve iyileşme yaparak küresel rekabette başarı elde etmelerine ortam hazırlamaktadır. Özellikle işçilerin amaçları neticesinde birlikte hareket etmelerinde ve sonuçların somutlaştırılmasında önemli yer tutar. Daha iyinin yaşanması, daha fazla tatminin yaratılması, daha kaliteli ürün ve hizmet üretmede ve daha verimli olmada güç verir (G. Papatya, 2007).

Kalite hayatımızın birçok kesitinde olmazsa olmaz vazgeçilmez bir göstergedir. Yaşam tarzımızın iyileşmesi ve gelişmesinden başlayıp, bireylerin hatta işletmelerin hedeflerine ulaşmasında önemli bir yer tutmaktadır. Öyle ki; işletmelerin ürün ve/veya hizmetlerinde meydana getirmiş olacakları kalite anlayışı küresel rekabette rakiplerini arkada bırakmasına neden olacak ve işletmeye başarı kazandıracaktır.

1.1.6.2.6. Offshoringve Outsourcing

İşletmelerin, beceri ve maliyet farklılarından yararlanmak amacıyla faaliyetlerini mevcut ülkeden başka ülkelere taşımalarına Offshoring denilmektedir. İngilizce'deki "offshore" kelimesi ülke kıyılarının ya da sınırlarının hemen ötesi anlamında kullanılmakla beraber, işletmecilik literatüründeki kullanımıyla

iş/işletmecilik faaliyetlerinin dünyanın öbür ucuna taşınması durumunu bile içine almaktadır. İşletme etkinliklerini faaliyet merkezinin bulunduğu ülkeye yakın seçebilir. Buradaki amaç; yapılabilirlik çalışmalarını dikkate almasıdır (Kırım, 2007: 131). Offshoring alternatifi ile işletmeler kendilerine üretim merkezi oluşturmaktadırlar. İşletmeler için üretim merkezlerinde aynı ürünü tamamıyla aynı ancak daha ucuz işçi maliyeti, daha düşük vergi, geliştirilmiş destekler ve sübvanse edilmiş enerji maliyetleri ile üretmek cazip gelmektedir. Bu uygulamanın Dünya' da en yoğun olduğu offshoring üssü Çin'dir (Friedman, 2007:116-129).

Outsourcing, dış kaynaklardan yararlanma, dışarıya iş verme ve dışarıdan temin etme gibi anlamlara gelmesinin yanı sıra, kaynakların dışarıya transfer edilmesini ve ikinci derecede önem sırasına sahip işlerin işletme dışında yaptırılmasını ifade etmektedir. İşletmelerin temel yeteneklerini ortaya koyan faaliyetleri dışında kalan operasyonel faaliyetlerini dışarıdaki diğer işletmelere aktarmaları ve sahip oldukları temel yeteneklere daha çok yoğunlaşmalarını ifade eder (Oktay, 2006:82). Bu amaçla işletme, kendisine rekabet avantajı sağlayan uzmanlık faaliyetlerine odaklanacak, uzmanlığı bulunmadığı alanları ise bu alanda uzman olan işletmeler vasıtasıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlanmasına elde edilmesine olanak sağlayacaktır (Yağmur, 2007:3). İşletmeler tarafından yaygın olarak kullanılan dış kaynak kullanımları ise; bilgi sistemleri ve teknolojileri, posta, fotokopi vb. gibi doküman işleri, güvenlik hizmetleri, hammaddenin temini, stoklama ve dağıtım işlemleri, hastane hizmetleri, iletişim hizmetleri, ücretlendirme, eğitim vb. gibi insan kaynakları hizmetleri, kütüphane hizmetleri, muhasebe, müşteri hizmetleri, satış ve pazarlama, temizlik hizmetleri, vergi hizmetleri, yiyecek hizmetleri ve yönetim hizmetleri olarak değerlendirilir (Oktay, 2006: 83-86). Bu uygulamanın Dünya' da en yaygın olduğu ülke ise Hindistan'dır (Friedman, 2007:116-129).

İşletmeler işgören gücü, üretim maliyeti, daha ucuz vergi, devlet desteği vb. giderleri en aza indirmek ve aynı ürünü daha ucuza mal etmek amacıyla kendilerine üretim merkezi oluşturmaktadırlar. Bu açıklamanın ve tanımlamanın en iyi örneğinin Çin olduğunu söylemek yanlış olmaz. Çin' de bir birim ürünü üretebilmek hem üretim maliyeti hem işgören gücü maliyeti olarak daha ucuza mal edilmektedir. Buda birçok işletme için vazgeçilmez bir unsur olmaktadır.

Outsourcing ise; işletmenin temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerin devredilmesini ifade etmektedir. Buradaki amaç, işletmenin temel yetenlerine yoğunlaşması, temel yetenekleri dışında kalan operasyonel işlerin bu işlerde uzmanlaşmış işletmelere devredilmesidir. Bu sayede işletme kendi işine yoğunlaşarak uzmanlaşacak ve rakiplerinin önüne geçecektir.

1.1.6.2.7. Nano-Bilim ve Nano-Teknoloji

Geçtiğimiz yıllara göre son yıllarda gerçekleşmiş olan teknolojik değişiklikler, çok daha farklı ve devrimci niteliktedir. Bu sirkülasyona ayak uydurmakta zorlanan işletmelerin küresel rekabette başarılı olma ihtimalleri bulunmamaktadır. Nitekim teknoloji artık üretim için girdileri ürün ve hizmetlere dönüştüren bilgiler kümesi olarak değerlendirilmektedir (Öğütçü, 2007: 73-79).

Yeni bir disiplinlerarası çalışma alanı olarak nano-bilim ve nano-teknoloji geleceğe yönelik beklentileri köklü bir biçimde etkilemekte ve yönlendirmekte; insanların/işletmelerin yaşam tarzlarını ve kalitesini değiştirmektedir (Taş ve Taban, 2007:265-282). Nano-bilim ve nano-teknoloji, elektronik, bilgisayar teknolojileri, havacılık ve uzay çalışmaları, tıp, çevre, enerji, biyo-teknoloji ve tarım, savunma, bilim ve eğitim, malzeme bilimi gibi alanlarda kendini göstererek insan/işletme hayatını çok yönlü etkileyen bir dönüşüm yaratmaktadır (Erkoç, 2008:19-25). Bu büyük dönüşümün yaratacağıyeni pazarlar, işletmecilik faaliyetleri, büyük ve sürpriz ürünler ile kaliteli insan yaşamı kökten yenilenmeye yüz tutmuştur. Nano-bilim ve nano-teknolojinin ortaya çıkmasıyla birlikte insan vücudunda yer alan hastalıklı doku bulunup iyileştirilebilecek ve ameliyat yapabilen robotlar yapılacak, kirliliği ortadan kaldıran nanoparçacıklar aracılığıyla fabrikalar çevreyi eskiye oranla daha az kirletecek veinsan beyninin kapasitesi de ek nano-hafızalarla güçlendirilebilecektir (TÜBİTAK, 2004:19).

Nano-bilim ve nano-teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin, sağlık, sanayi, elektronik vb. sektörlere büyük katkı sağladığını söylemek yanlış olmaz. Örneğin, sağlık sektöründeki kanserli bir hastanın hücrelerini tedavi edebilmek amacıyla mikroskobik boyutta cihazların alınıp kanserli hücreleri tedavi edebilmesi bunun en

büyük kanıtlarındandır. Sağlık dışında yeralan tekstil ve inşaat sektörlerinde de nano-teknoloji büyük rağbet görmektedir. Kendi kendini temizleyen kumaşların üretilmeye başlanması ve kendi kendini temizleyen dış cephe boyalarının üretilmesinin artık mümkün olması nano-teknolojinin günlük hayatımıza kadar indiğinin bir göstergesi olarak gösterilebilir.

1.1.7. Küreselleşmenin Boyutları ve Küreselleşmeyi Ortaya Çıkaran İtici Güçler

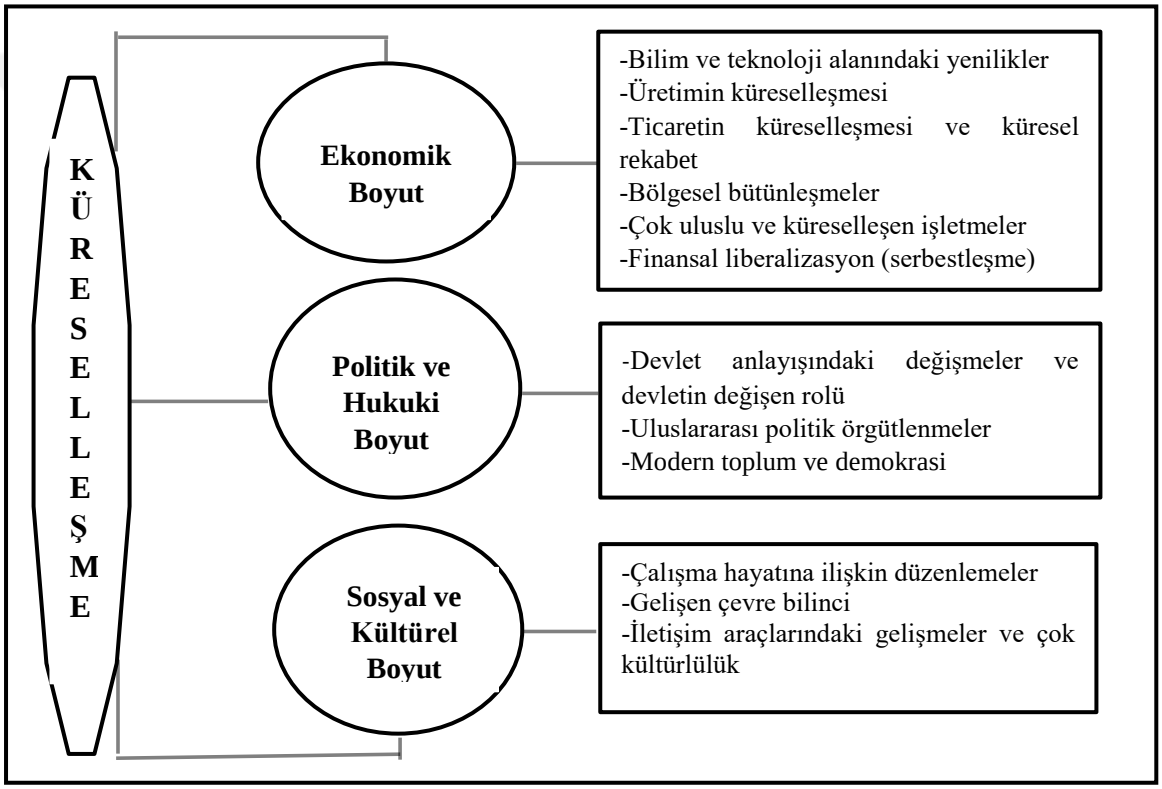
Günümüz dünyasında küreselleşme kavramı her geçen gün güçlenmektedir. Bunun neticesinde ulusal olan tüm faaliyetlerin binlerce mil uzaklıkta meydana gelen olaylarla ilişki içerisinde olduğu ve birbirini etkilediği bir gelişim sürecini göstermektedir. Küreselleşmenin hızını arttırmasıyla birlikte mekân ve zaman kavramları anlamını yitirmiş, sınır kavramı yok olmuştur (Tutar, 2000: 19).

Küreselleşme nicel ve nitel olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Ticaret, sermaye akımları, yatırımlar ve insanların ülkeler arasındaki dolaşımında meydana gelen artış küreselleşmenin nicel yönünü ifade ederken siyasal, iktisadi ve sosyal süreçler küreselleşmenin nitel yönünü ifade etmektedir. Küreselleşme insanlar ve ülkeler arasındaki karşılıklı bağımlılığı arttırmakta ve çok uzak mekanlarda meydana gelen olaylar ve alınan kararlara bile daha fazla bağımlı hale gelmemizi sağlamaktadır (Babataş, 2004: 309).

20. yüzyılın son dönemlerinde yaşanan gelişmeler üretim sistemlerini ve iş örgütlenmelerini büyük değişikliğe uğratmış, toplumsal yapılar ve ülkelerin dış dünyaya bakış açıları ciddi şekilde değişmiştir. Özellikle bilim ve teknoloji alanındaki değişikler işletmelerin rekabet şeklini, finans piyasalarını ve pazarların yapısını değiştirmiştir. Gelenek haline gelmiş anlayışlar geçerliliği yitirirmiş, insan hakları ve hukukun üstünlüğü gibi kavramlar insanlığın ortak değeri haline gelmeye başlamıştır (Eser, 1995: 5). Teknoloji ve iletişim alanında meydana gelen olayların önderliğinde gelişim kaydeden küreselleşmenin, siyasetten ekonomiye, sosyal yaşamdan yönetime kadar insan ve toplum yaşamının her bölümünü etkisi altına almış olduğu görülmektedir.

Küreselleşme sürecini ortaya çıkaran ve bu sürecin temel dinamiğini oluşturan eğilimler, sanayi sonrası toplumundan başlayarak temeli bilgi işlem olan enformasyon toplumuna, işgücü ağırlıklı teknolojiden yüksek teknolojiye, kısa dönemden uzun döneme, ulusal ekonomiden dünya ekonomisine, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye vb. yönelimler ortaya çıkmaktadır (Oktay, 1993: 9). Küreselleşmenin boyutları ve itici güçleri; ekonomik boyutu, sosyal ve kültürel boyutu, hukuki ve politik boyutları sınıflandırılarak temel özellikleri aşağıdaki şekil ile kısaca özetlenmeye çalışılacaktır.

Şekil 3: Küreselleşmenin Boyutları ve İtici Güçler



Kaynak: Kandemir, 2003:9

Yüzyıllardır süregelen küreselleşme kavramı günümüz işletmelerinin en önemli paradigması haline gelmiştir. Bu yönüyle ele alındığında günümüzde yer alan bütün olayları ilişkilendiren ve bu süreci hızlandıran birçok etkenden söz etmek mümkündür. Teknoloji ve iletişim alanında yaşanan gelişmeler, finansal serbestleşme, politik ve ticari alanda meydana gelen bütünleşmeler, verimliliğin artması, işletmeler arası yaşanan iş birlikleri vb. birçok etken küreselleşmesinin hızla yayılmasında

önemli rol üstlenmektedir. Literatürde geniş bir yer edinen küreselleşme kavramının birçok araştırmacı tarafından ekonomik boyut, politik ve hukuki boyut, sosyal ve kültürel boyut olarak ele alındığı ve ülkeleri etkileyerek değişime zorladığı görülmektedir.

1.1.7.1. Küreselleşmenin Ekonomik Boyutu

1970' li yıllarda yaşanan petrol krizi sonrasında işletmelerin dış ülke piyasalarına girme çabası içerisine girmesi ile yaşanan iktisadi faaliyet büyüklüğünün artmış olması, gelişmiş ekonomilerin iç piyasalara doyması küreselleşme sürecini ortaya çıkaran ekonomik etkenlerden birkaçını oluşturmaktadır (Bozkurt, 2000b:4). Dünya ekonomisinin küreselleşmesine örnek olarak; uluslararası ticaretin artması, karşılıklı bağımlı ekonomilerin çoğalması, küresel tedarik uygulamalarının artması ve dünya ekonomisinin küreselleşmesi verilebilir (Tekin vd., 2000:90).

Üretimin ve tüketimin sınır tanımaz hale gelmesi ekonomininde küreselleşmesini tetiklemekte, küresel ekonomi ve küresel finans küresel ekonominin temelini oluşturmaktadır (Akman, 1999:20). Küreselleşmeyle birlikte girdilerin ucuza mal edilebileceği ülkeden temin edilerek yaptırılması ve üretilen ürün ve/veya hizmetlerin en fazla gelir sağlayacak ülkelerde pazara sunulması üretim anlayışınında küreselleşmesine sebep olmuştur (Düren, 2002:52). Bazı ekonomilerde ulusal sınırlarını aşma eğilimi vardır. Bu eğilim en çok kapitalist ekonomilerde görülmektedir. Ülkelerin kalkınabilmek ve gelişebilmek amacıyla başka ülkelerin üretim gücüne ve teknolojisine ihtiyacı bulunmaktadır (Öçal, 1993:20).

Küreselleşme, ülkeleri fazlasıyla özgür hale getirirken bir yandan da ekonomik düzenin birbiriyle ilişikli parçaları olarak görmektedir. Sander'e göre bu parçalar öyle bütünleşmiştir ki, parçalardan birinde meydana gelen olaylar diğer parçalarıda aynı şekilde etkilemektedir (Sander, 1991:22-23). Dünya ölçekli bir küresel yapının oluşturulması, tüm üretim sürecinin küresel boyuta taşınması, serbest rekabet ortamını düzeninin oluşturması, günümüz piyasasının küresel boyutlu işlerliğe ve denetime tabi olduğu sistematik pazar süreci küreselleşmenin nihai amacıdır (Kutlu, 1998:366).

Sermayenin hareketliliği küreselleşmenin en önemli göstergelerinden birisidir. Sermayedeki bu hareketlilik vatan kavramını yok etmiştir. Dünya'nın herhangi bir medeniyetindeki ekonomik birimler, Dünya'nın başka bir medeniyetindeki ekonomik birimlerle bütünleşme sürecine girmiştir (Bilge, 2004:8). Küresel işletmelerin yapmış olduğu yabancı yatırımlar ekonomik küreselleşmeye ivme kazandırmıştır. Gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler yabancı sermaye yatırımlarının çekim merkezi haline gelmiştir (Uysal, 2003: 307).

Küreselleşme ulus ekonomilerinin dünya ekonomileriyle entegre olmasını ve dünyanın tek pazarda bütünleşmesini sağlamıştır. Ekonomik iş birliklerin artması sayesinde emek, mal ve sermaye dolaşımı hızlanmış, bu durum ülkeleri birbirine yakınlaştırmıştır (Aygün, 2003:109). Küreselleşme ülkeler arasındaki sermaye dolaşımını hızlandırmış ve etki alanını genişletmiştir. Buna bağlı olarak ülkeler arasındaki teknolojik gelişmeler ve değişiklikler önemli ölçüde artmıştır (Güzelcik, 1997:62).

Dünya ekonomisini ve pazarını konumlandıran etkenler beş başlıkta sınıflandırılabilir. Bunlar;

- Azgelişmiş ülkelerdeki işgücünün ucuz olması sonucu üretim sürecinin en önemli öğesi halini alması,
- Yeni işgücünün önemini artıran olgunun niteliksel olmayıp sömürü düzeyinde ucuza çalıştırılabilmesi,
- Ortaya çıkarılan ürünlerin birçoğunun, farklı ülkelerin katılımını ortaya koyması,
- Ulusal devlet olgusunun zayıflaması sonucu, dünya ekonomisinde kontrolünün az sayıda olan çokuluslu ların eline geçmesini sağlamıştır (Macionis ve Pulummer, 2002:350-353; Aktaran: Altuntuğ, 2007:14).

Ülkelerin ekonomik olarak kendi kendilerine yetmeyeceklerini anlamaları neticesinde sınır kavramı anlamını yitirmiş ve sermaye hareketliliği başlamıştır. Buda ülkelerin gerek hammadde gerek işgücü ve gerek pazar açısından birbirlerine karşı bağımlı hale gelmelerine sebep olmuştur. Bağımlı hale gelen işletmeler ve ekonomilervar olan piyasa düzeni sayesinde iş birliğine giderek küreselleşmeye katkıda bulunmuşlardır. Yapılan iş birliklerinde küresel firmalara bazı sorumluluklar

düşmektedir. Bunlardan en önemlisi; gelişmiş ekonomilerdeki teknolojiyi gelişmekte olan ülkelere aktarmalarıdır. Bilgi ve ulaşım teknolojisinde yaşanan hızlı değişimler, dünya ekonomisinde meydana gelen serbestleşme hareketleri, maliyet avantajından yararlanmak amacıyla daha ucuza kaynak bulma arayışı, küresel ve uluslararası firmaların ulusal sınırları dışına satış yapması gibi etkenler küreselleşmenin hızla yayılmasına zemin hazırlamıştır. Dünya ekonomisinde mallar, sermaye ve işgücü eskisi ile kıyaslanamayacak düzeyde mobil hale gelmiş, başta ticaret olmak üzere tüm dünya küresel yönelimlerden etkilenmiştir.

1.1.7.2. Küreselleşmenin Politik ve Hukuki Boyutu

Doğu bloğunun yıkılması neticesinde serbest piyasa ekonomisine güven duygusunun artması küreselleşmenin politik boyutu ile ilgilidir. Küreselleşmenin önündeki en büyük engelin ortadan kalkmasının ardından kısa bir süre içerisinde piyasa mekanizması süreci içerisinde serbest ticaret ve yabancı kaynağın imkânlarında yararlanma yoluna gitmişlerdir (Bozkurt, 2000b:3).

Ülkelerin siyasi ve ekonomik haritalarda ülke sınırları ortaya konulabilirken serbest rekabet haritasında bu sınırları belirlemek mümkün olamamaktadır. Giderek küçülmeye devam eden ve mesafe sorunun kalmadığı günümüz dünyası sürekli küreselleşmeye devam etmektedir. 1980 yılların sonunda yaşanmış olan siyasi gelişmeler küreselleşmenin beklenilenden daha hızlı yayılmasına neden olmuştur (Akman, 1999:40).

Küreselleşmenin siyasi boyutu ile birlikte ulus devlet kavramı sorgulanmaya başlanmıştır. Küreselleşmenin hızlı bir şekilde dünyaya yayılmaya devam etmesi sonucu ulus devlet anlayışının önemini yitireceği ve ulusal diye bir anlayışın kalmayacağı ifade edilmektedir. Ekonomik başarıların ülkelere saygınlık kazandırması ancak ülkeler arasında anlaşmaların yapılması ile mümkündür (Hirst and Thompson, 1996:25 ‘den Çeviren; Çağla Erdem ve Elif Yücel).

Siyasal küreselleşme, ekonomik küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkmış olup, iktisadi ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak devlet otoritesini yavaş yavaş azaltmaktadır (Güzelcik, 1997:28). Sermayenin dinamik olması ve ekonomik

avantajları yakından takip etmesi neticesinde, sermayenin ulusal bağımlılıktan çıkarak küreselleşmeye katkıda bulunduğu görülmektedir. Uluslararası sermaye ulusal sermayeyi geride bırakmış ve daha büyük önem arz etmeye başlamıştır (Bilge, 2004:14).

İşletmelerin ulus aşırı faaliyetlerinin netleştirilmesi bakımından küreselleşmenin politik boyutunu anlamak önem arz etmektedir. Küreselleşme ile her ne kadar uluslararasılaşma ya da küresel pazarlar meydana gelsede sonuç itibariyle işletmeler ulus aşırı faaliyetlerini ulusal sınırlar içinde ve onun siyasal dinamiklerini dikkate alarak sürdürmektedirler. Ayrıca işletmelerin uluslararası iş birliklerindeki fırsat ve tehditlerini devlet olgusu ve siyasal sistemin kuralları oluşturmaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle demokrasi, insan hakları, özgürlük ve çevrenin korunması gibi temel değerler evrensellik kazanmıştır. Ulusal devlet anlayışı da yerelleşme, katılım, esneklik, demokratikleşme gibi eğilimler neticesinde baskı altına alınarak yeniden şekil almaya mecbur bırakılmaktadır. Bu nedenlerden dolayı devletin küçülmeye gitmesi, özelleştirme, siyasal yenilikler ve sosyo-ekonomik politikaların dönüşümü gibi stratejiler, ülkelerin temel politikalarını meydana getirmektedir (Köse, 2003: 3).

Küreselliğin meydana getirdiği sermaye hareketleri ve işletmelerin ulus aşırı yatırımları devlet açısından cazip hale geldiği sürece, ulusal devletler sınırları içindeki ve sınırları dışındaki yatırımlarını küreselleşmenin eğilimlerine göre organize etmektedirler. Ekonomik alanda meydana gelen iş birlikleri ve bütünleşmeler, Dünya'nın siyasi konjonktürünü de etkilemektedir. Günümüz bilgi toplumunda yerel devlet anlayışı yerini uluslararası devlet anlayışına bırakmıştır. Dünya'nın birçok ülkesine ortak bilginin aynı anda dağılması sonucu amaçlarda bir benzeşme, hatta bütünleşmenin meydana gelmesi mümkün olmaktadır.

Ülkelerin siyasi ve fiziki sınırları harita ile gösterilebilirken küresel rekabet sınırlarını haritada göstermek imkânsız hale gelmiştir. Küreselleşmenin sürekli hızını arttırmasıyla zaman ve mekân kavramı etkisini yitirmiş, dünya bir köy halini almaya başlamıştır.

1.1.7.3.Küreselleşmenin Sosyal ve Kültürel Boyutu

Farklı medeniyetlerde bulunan kültürlerinin birbirlerinden etkilenmeleri ve sadece kendi medeniyetlerine yakın bulduklarını kabul etmeleri küreselleşmenin kültürel ve sosyal boyutunu oluşturmaktadır. Kültürün küreselleşmesinde zorlama kesinlikle yoktur. Bu değişme; var olandan daha ileriye ve daha güzel olana ulaşabilmek için ihtiyacı olanın seçilip ve benimsenmesini ifade etmektedir (Bilge, 2004:14-15). Küreselleşme ile birlikte meydana gelen yenilik ve gelişmelerin hızla yayılması sonucu kültürel değişim hızlı bir şekilde ve yoğun olarak yaşanmaktadır (Bilge, 2004: 16).

Küreselleşmenin sosyo-kültürel açıdan getirdiği en somut değişim bireylerin kendi güçlerinin farkına varmaları ve kendilerini değerli hissetmeleridir. Eğitim, yönetim ve politikalarda insanın odak noktası haline gelmesi bu anlayışın bir sonucudur. İnsanı odak noktası kabul etmeyen işletmeler ve ülkelerin başarılı olma ihtimalleri neredeyse yoktur. Bireylerin, temiz bir çevrede yaşama arzusu, sağlıklı yaşam koşulları, teknolojik yenilikler ve daha fazla demokratik haklar en temel istekleri haline gelmiştir. İnsanlar, teknolojinin gelişmesiyle birlikte bilgi ve yeniliğe ulaşmada hiçbir engele maruz kalmamışlardır (Stiglitz, 2002:26'dan Çeviren; Arzu Taşçıoğlu ve Deniz Vural). Ancak birçok sosyo-kültürel süreçlerden geçerek farklı değer yargılarına ve bakış açılarına sahip olan bireyler ve topluluklar küreselleşmenin getirdiği yeni düşünce ve yaşam kalıplarıyla karşılaştırklarında hazırlıksız ve korumasız olduklarından sahip olduğu değerlerin yerine yenilerini koyamadıkları gibi geleneklerini de kaybetmişlerdir. Bu insanlar kendi toplumlarından uzaklaştıkları gibi yaşayış ve kültür olarak daha ileri toplumlar tarafından da kabul görmediklerinden köksüz bir hale gelmektedirler (Duverger, 1971:87-88' den Çeviren; Samih Tiryakioğlu).

Ekonomik, politik ve hukuki alanlarda meydana gelen küreselleşme hareketlerine ilave olarak ülke sınırlarının önemini yitirmiş olması neticesinde etkileşim artmış kültürlerinde birbirinden etkilenmesi gündeme gelmiştir. İletişim ve ulaşım alanındaki gelişmeler ortak kullanımların ve etkileşimin artmasına sebep olmuş buda beraberinde bütünleşmeyi meydana getirmiştir. Bir medeniyete ait olan ve gelecek nesillere aktarılacağı düşünülen çeşitli etkileşimler neticesinde bütün maddi

ve manevi değerler ile etik anlayışların tümü kültürü oluşturmaktadır. Medeniyetlerin birbirlerinden etkilenmeleri ve kendi kültürlerine uygun olanını almaları küreselleşmenin kültürel ve sosyal boyutunu meydana getirmektedir. İletişimin artmasıyla birlikte medeniyetler birbirlerinin ortak yanlarını keşfetmeye başlamış ve kültür alışverişi ortaya çıkmıştır. Gelişmekte olan ülkelerin kültürlerinin üzerinde gelişmiş ülkelerin kültürlerinin etkisi oldukça yüksektir.

1.1.8. Rekabetçi Üstünlük için Rekabet Öncelikleri

İşletmeler, küresel rekabet ortamında sürdürülebilir başarı sağlayabilmek adına rekabet kurallarını ve rekabet önceliklerini belirlemeleri gerekmektedir. Küreselleşmenin hızını devam ettirdiği ve aynı bilginin herkes tarafından bilindiği bu belirginlik, tüm işletmelerin tüm bilgilere aynı ölçüde vakıf olduğu ve ulaşabildiği bir rekabet ortamını meydana getirmektedir. İşletmelerin, küresel pazarlarda rakiplerinin önüne geçerek üstünlük sağlayabilmeleri işletmenin teknolojiye ayak uydurmasıyla alakalıdır. İşletme, gelişen teknolojiyi de kullanarak üretim ve/veya hizmet süreçlerini gözden geçirerek en iyiyi sunmayoluna gitmelidir. İşletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesi rekabet avantajı sağlayabileceğini düşündüğü etkenleri hayata geçirmesine bağlı olup, işletmede kalite, maliyet, hız ve esneklik gibi faktörlerin bir ya da birkaçını bünyesinde bulundurmadıyla mümkün hale gelebilmektedir.

1.1.8.1. Kalite

Kalite, işletmelerin rakiplerinin önüne geçebilmek ve başarı kazanabilmek adına önemli fonksiyonlarından biridir. Kalite, insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetiyle ve müşterinin ürün veya hizmet ile ilgili vermiş olduğu hüküm ile doğru orantılıdır. Kalite, klasik olarak her ne kadar standartlara uygunluk olarak tanımlansada, küreselleşen günümüz dünyasında yerini müşterilerin isteklerine uygunluk tanımlamasına bırakmaktadır. Çünkü; rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler, bireylerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikler bunu gerektirmektedir (Bumin vd., 2003:33).

Rekabet üstünlüğü elde ederek başarı sağlamadaki etkenlerin başında ürünün kalitesi yer almaktadır. Artık kalite ulaşılması gereken bir amaç değil, rekabete girebilmenin olmazsa olmaz bir parçası haline gelmiştir. Küreselliğin etkisiyle daha fazla bilgi birikimine sahip olan bireyler daha iyiye ve daha kaliteliye ulaşabilmeyi amaçlamaktadırlar. Bu durumda işletmeler kalite anlayışını benimser ve bu anlayışı süreklilik haline getirerek uluslararası kalite standartlarına uygun hizmet üretimi yaparak, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünler sunmayı başarırlarsa ancak o zaman rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilirler. Kalite standartlarına uygun üretim yapan işletmeler hem küresel pazarlarda rekabet gücü sağlamış hem de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermiş olurlar (Doğan, 2006: 45).

Kalite, hitap edilen pazarda tüketicilerce aranan bir unsur haline gelmiştir. Tüketiciler isteklerine ve ihtiyaçlarına en iyi cevap verebilecek ürünü tercih etmekte ve o ürünü benimsemektedirler. Bu durumda küresel işletme tarafından üretilen ürün kaliteli olmalı ve kalite standartlarına uygun olarak üretilmelidir. Ancak bu faktörler yerine geldiğinde işletme başarı elde edip rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir. İşletme başarısını devam ettirebilmek için kaliten asla ödün vermemeli hatta kalitesini daha da yükseltmeyi amaçlamalıdır.

1.1.8.2. Maliyet

Küresel rekabetin hız kesmediği günümüz dünyasında ekonomi önemli yer tutmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin üretim süreçlerindeki maliyetlerini düşürmeleri büyük önem arz etmektedir. Bu amaçla işletmeler, rakiplerinin fiyatlarına eşit yada yakın fiyat belirleyebilirken, üretilen ürünü daha ucuza mal ettiği için kar elde edebilecektir (Doğan, 2006: 45). Bir başka ifadeyle; maliyet, bir malın veya hizmetin üretilmesinden başlayarak sunulmasına kadarki doğrudan veya dolaylı olarak yapılan toplam harcamaları kapsamaktadır (Hatiboğlu, 1999a:1).

İktisatta kendine yer bulan ölçek ekonomisi kavramı, işletmelerin az girdiyle çok çıktı elde etmesine imkân tanırken buradaki amaç aslında bu değildir. Buradaki amaç, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürünü en ucuz maliyetle üretmektedir. İşletmenin bu fonksiyonda iki amacı olmalıdır. İlki pazarda yer yalan

tüketicinin isteklerine cevap verebilen ürünü en ucuza mal etmek ve rakiplerinin gerisinde kalmamaktadır. Rekabet artmaya devam ettikçe işletmelerde daha kaliteli ürünü daha ucuza üretme arayışına girmeye başlamışlardır. Maliyetler işletmeler için büyük öneme sahiptir. Maliyetlerini düşüremeyen işletmelerin başarılı olma ihtimali oldukça azdır.

1.1.8.3. Esneklik

Küresel rekabet ortamında işletmelerin başarıyı yakalayarak ayakta kalabilmeleri, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleriyle doğru orantılıdır. Değişen müşteri taleplerini hızlı bir şekilde karşılayabilen işletmeler başarıyı göğüslemişlerdir. Tüketicilerin talep ettikleri hizmeti sunan işletmeler çoğaldıkça bu güç işletmelerden müşterilere geçmiş bu da işletmeler arasındaki rekabeti daha da arttırmıştır. Pazardaki ürün yaşam sürecinin kısılmasıyla birlikte, işletmeler isteklere ve ihtiyaçlara daha hızlı cevap verebilmek için esnek süreçlere ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Söz konusu işletmelerin toplu üretimden vazgeçerek müşteriye özel ürünleri üretmeye başlamaları süreçte esnekliğe daha fazla önem vermelerini gerektirmiştir. İşletmelerin üretim süreçlerinde daha fazla esnek olmaları gerektiği tedarikçilerine daha çok sorumluluk yüklemelerinde tetiklemiştir (Yüksel, 2002: 264).

İşletmelerin küresel rekabet ortamında rakiplerine oranla başarı elde edebilmek ve rakiplerini geride bırakabilmek için esnek olması gerekmektedir. Bu esneklikten kasıt, işletmenin müşteri istek ve ihtiyaçlarını tahmin edebilmesi ve hatta müşterilerin bile akıllarına gelmeyen ancak onların gündelik hayatta yaşantılarını kolaylaştıracağını düşündüğü şeyi korkmadan faaliyete geçirebilmesiyle alakalıdır. Ancak bu durumda rakiplerini gerisinde bırakarak başarıyı elde etmiş olacaktır. İşletme belirsizlik ortamını bile önceden tahmin edebilmeli ve bu duruma uygun hareket edebilmesini bilmelidir.

1.1.8.4.Hizmet

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte önemi giderek artan etkenlerden biri de hizmet olmuştur. Ürün üreten veya hizmet sunun işletmeler, sundukları hizmetle

öneme sahip olmaktadırlar. Satışların yükselmesi, müşteri memnuniyetinin yaratılması ve hizmetin kalitesi ile doğrudan ilişkilendirilebilir. Bilgi çağı ile sanayi çağını birbirinden ayrıştıran en önemli unsurun; bilgi çağında hizmet sektörünün ekonomide etkinlik ve ağırlığını arttırması olarak ifade edildiği bilinmektedir (Tekin vd., 2003: 259). Ürün ve hizmetin üretimi birbirini tamamlayarak benzerlikleri bulunan ancak farklılıklarının da olduğu iki kavram olarak ifade edilmektedir. Buradan çıkarılacak en güzel nokta; ürün kalitesinin iyileştirilmesinin yanında hizmet kalitesinin de iyileştirilmesi gerektiğidir.

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler sonrasında sağlık ve sigorta kuruluşları, yayınevleri, eğitim kurumları gibi hizmet sektörlerinin teknolojiden daha fazla yararlandığı görülmektedir (Ceran, 2010: 30-31). Kaliteli mal ve/veya hizmet sunan işletmeler kaliteyi arttırdıkları sürece başarılı olabilmektedirler. Hizmette sunulan kalite, ürünün kaliteli olması kadar önem arz etmektedir. Çünkü işletme müşterilerine sunduğu hizmet ve aldığı takdir kadar vardır. Küreselleşmenin etkisiyle hizmetin birçok sektöre girdiği bilinmektedir. Bu sektörler müşterilerine daha iyi ve daha kaliteli hizmet verebilmek için müşteri isteklerine öncelik vermeli, alınan işletme içi kararlarda bu husus temel tutulmalıdır.

1.2. İŞLETMELERDE REKABET STRATEJİLERİ

Küreselleşmenin her geçen gün önemini arttırması işletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmek, hedef ve amaçlarına ulaşabilmek için bazı stratejiler oluşturmasını gerekli kılmaktadır. Geleneksel dönemlerde pazarlama faaliyetlerinin odağını ürün oluştururken, modern pazarlama anlayışında ise ürünün yerini müşteri almıştır. Bu nedenle işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek için müşteri unsurunu göz ardı etmemeli, belirlenen hedef ve stratejilerin odak noktasının müşteri olması gerektiği unutulmamalıdır. İşletmelerin hedef ve amaçlarına ulaşabilmek için küreselleşmenin meydana getirdiği bilişim ve iletişim teknolojilerini yakından takip etmesi, uygulamaya koyabilmesi ve değişen müşteri ihtiyaçlarını önceden öngörebilmesine bağlıdır. İşletme almış olduğu kararları uygulamaya koymadan teknolojik gelişmeleri, müşteri istek ve ihtiyaçlarını gözden geçirmeli ve stratejilerini ona göre belirlemelidir.

Aksi halde rakiplerinin gerisinde kalarak bu yarışı kaybetme riskiyle karşı karşıya kalacaktır.

1.2.1. Rekabet Stratejisi ve M. Porter'in Sektörlerin Yapısal Analizi

Küreselleşme hareketinin hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda kendini fazlasıyla hissettirmesi işletmeleri rekabet etmeye zorlamaktadır. Günümüz işletmeleri olağan faaliyetlerini yerine getirirken artık öyle ürün üretmeli ve hizmet vermeliler ki, hitap edilen pazarda aranılan ve beklenilen bir ihtiyaç olsun.

İşletmelerin bunu yapabilmeleri ise uygulanabilir ve başarılabilir stratejiler planlamalarından geçmekte olup, önceden tahmin edilebilmesiyle mümkündür. Aksi halde ortaya konulan yeni bir strateji değil taklitten başka bir şey olmayacaktır. İşletmelerin rekabet ortamında alacakları kararlar ve oluşturacakları stratejiler ile ilgili başarılı kararlar alabilmesinde önemli rol oynayan Porter'in, ortaya koyduğu rekabet stratejileri ve analizlerine aşağıdaki başlıklarda ayrıntılı olarak yer verilecektir.

1.2.1.1. Rekabet Stratejisi

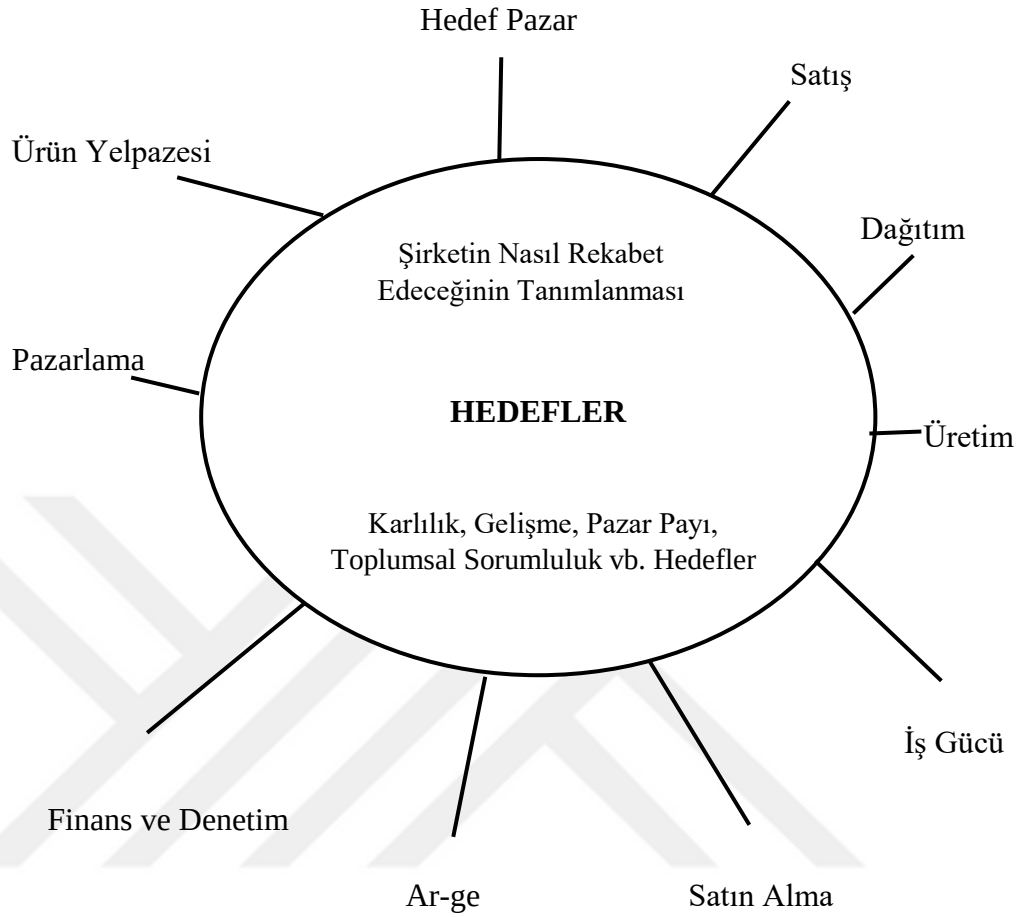
İşletmeler, rekabette strateji oluşturabilmek için, hitap edilen pazardaki müşteri tercihlerinde meydana gelen değişimleri gözlemleyerek, bunu uygulamalarına koyabilmeli ve sektördeki rakiplerinden çok farklı yararlar sunabilmelidir (Kırım, 1998:88). Bilginin meydana gelmesine katkı sağlayan, bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin olarak kullanan ülkeler, uluslararası rekabet avantajında meydana getirdikleri verimlilik artışıyla gündeme gelmektedirler. Bilgi ve iletişim teknolojilerinden tam anlamıyla yararlanamayan ülkeler ise, küresel rekabetin dışında kalma riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İster ulusal, ister bölgesel, ister küresel, hangisi olursa olsun sektördeki pazarlarda hizmet gösteren işletmeler, piyasa sisteminin işlerliği için rekabet etmek durumundadırlar. Rekabet etmek zorunda kalan işletmeler, amaçlarına ulaşabilmek ve gelir elde ederek kazanç sağlamak amacıyla sürekli stratejiler geliştirmek zorunda kalmakta ve işletmenin meydana getirdiği başarıları da stratejilerin etkinliğine bağlı olmaktadır (İnce ve Gül, 2006:223).

İşletmenin rekabet stratejisi oluşturmasındaki temel amaç; sektördeki rekabet kurallarıyla mücadele etmek ve var olan kuralların işletmenin yararına olacak şekilde dönüştürülmesini sağlamak olmalıdır. Bu nedenledir ki; Porter, işletmelerin rekabette başarılı olabilmek için endüstrinin yapısının iyi analiz edilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Bülbül, 2003: 36). İşletmenin rekabet stratejisi geliştirmesinin temelinde rekabetin nasıl olacağı, rekabetin nasıl konumlandırılacağı, hangi hedeflerin olması gerektiği ve hedeflere ulaşabilmek için nasıl bir yöntemin uygulanması gerektiği gibi faktörleri barındırmaktadır. İşletme stratejilerini belirlerken bu unsurları göz ardı etmemeli bunlara ilave olarak hizmet verilen sektör ve rekabet yapısını da incelenmelidir.

İşletmelerin hedeflere ulaşabilmek için küreselleşmenin getirdiği değişimlere uymak bu değişimleri faaliyetlerinde kullanmak zorundadırlar. Aksi halde hedef kitlesi küresel dünya değil, ulus sınırları içerisinde yer alan ulusal pazardan ibaret kalmakta, hatta ulusal pazarlarda bile rekabet edebilmesi güçleşmektedir. Piyasa işlerliğinin devam edebilmesi ve hızını arttırabilmesi için ulusal işletmelerinde küreselleşmenin doğurduğu teknolojik gelişmelere ayak uydurması gerekmektedir.

Porter, işletmelerin rekabet unsurlarının bir kombinasyon oluşturduğunu dile getirmiştir. Bu kombinasyon, İşletme rekabet stratejisinin elde etmeye çalıştığı hedefler ve bu hedeflere ulaşabilmek için kullandığı araçları ifade ettiği söylenebilir. Aşağıda yer alan şekil ile kombinasyonda yer alan unsurlar açıkça gösterilecektir.

Şekil 4: Rekabet Stratejisi Çarkı

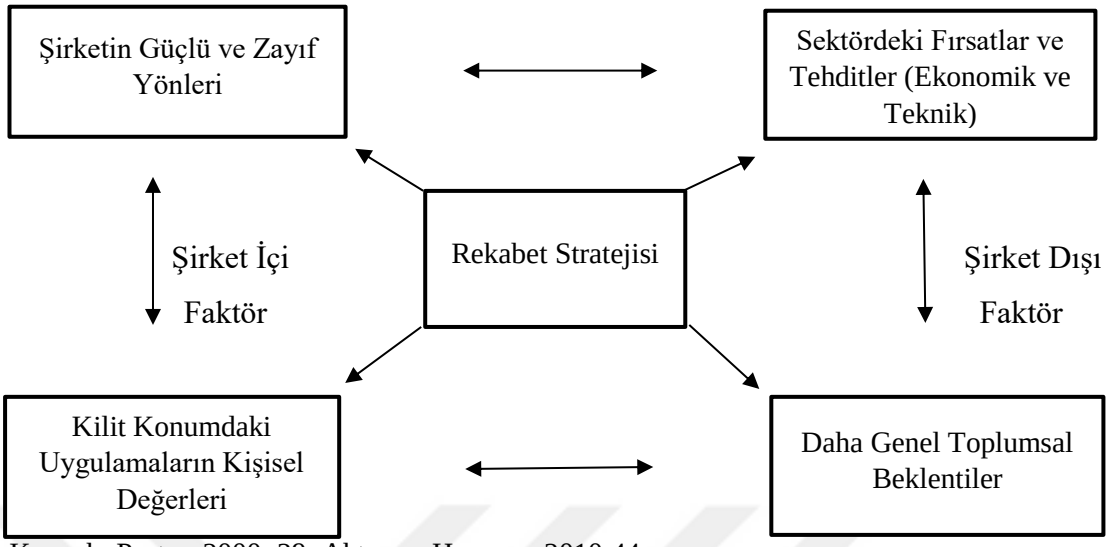


Kaynak: Porter, 2000: 27; Aktaran: Horasan, 2010:43

Yukarıda belirtilen bu çark, işletmenin rekabet stratejisindeki kilit yönleri bir kerede göstermenin tek yolunu göstermektedir (Porter, 2000:27-28; Aktaran: Horasan, 2010:43). Rekabet stratejisi çarkı, işletmenin arzuladığı hedeflerle bu hedeflere ulaşmak amacıyla kullandığı faktörlerin kombinasyonunu göstermektedir. İşletme hedeflerine ulaşabilmek için çarkta yer alan unsurları yerine getirmesi gerekmektedir.

Küresel işletmenin, rekabet stratejilerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesini ortaya koyan dört temel faktörün de dikkate alınması önem arz etmektedir (Porter, 2000: 28; Aktaran: Horasan, 2010:44). Bu dört temel faktör aşağıda yer alan şekil ile gösterilebilir.

Şekil 5: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam



Kaynak: Porter, 2000: 29; Aktaran: Horasan, 2010:44

Küresel işletmeler rekabette stratejilerini ortaya koyarken şirket içinde ve şirket dışında meydana gelen olayları da göz önüne almalıdırlar. İşletmeler SWOT analizi yaparak güçlü ve zayıf yönleri ile sektördeki fırsat ve tehditleri doğru analiz ederlerse alınan kararların isabetli kararlar olması mümkün olacaktır.

1. Toplam maliyet liderliği stratejisi

İşletmelerin sürdürebilir bir rekabet avantajı elde etmesi ve bunu sürdürebilmesinin sağlanmasında Porter'in meydana getirdiği stratejilerden olan toplam maliyet liderliği stratejisi, en düşük maliyetli üretimin elde edilmesi üzerine ortaya konulmuştur (Tek, 1999:97). Bu strateji deneyim eğrisi, maliyet kontrolünde etkinlik, ölçek ekonomileri avantajı, süreç ve faaliyet odaklılıktan oluşmaktadır (Erdil ve Kaya, 2002:34). İşletmelerin pazara derinlemesine girmek ve yeni bir ürünü pazara tanıtmak istediklerinde, fiyatı piyasanın altında tutarak bu stratejiyi uygulamak zorunda kalmaktadırlar.

2. Farklılaştırma stratejisi

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki ürün veya hizmette farklılık yaratarak, faaliyet gösterilen sektörde benzeri olmayan ürün veya hizmeti meydana getirmesi farklılaştırma stratejisi uyguladığını göstermektedir. İşletme bu şekilde

rakiplerinden farklı bir ürün yada hizmet yaratarak rakiplerine karşı bir uzun süre avantaj sağlamış olacaktır. Bu nedenle işletmeler, var olandan farklı ve benzersiz olanı bulmayı amaçlamaktadırlar.

İşletmelerin farklılaştırma stratejisi kullanarak başarılı olabilmesi, meydana getirilen üstünlüğünün sürdürülebilir olmasını ve işletmenin uyguladığı stratejinin taklit edilmesinin zor olmasını gerektirmektedir. Farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmelerin amacında pazara çok çeşitli ürünler sunmak yoktur. Buradaki amaç; ürettiği ürüne tüketici gözünde değerli kılacak ilaveler yapmak ve daha farklı bir görünüm yaratmak bulunmaktadır. İşletmeler renk, ambalaj, model vb. farklılıkların yanında ürünün kalitesini arttırarak sektörde bulunan rakiplerinin önüne geçebilmektedirler.

3. Odaklanma stratejisi

Odaklanma stratejisi işletmenin mevcut rekabet sınırlarını daraltarak, daha küçük ve sınırları belli bir rekabet stratejisi oluşturmasını ifade etmektedir. Buradaki amaç; varolan kaynakların ve emeklerin belirlenen hedefe yöneltilerek elde edilecek sinerji ile kaynakların artmasının çoğaltılmasını sağlamaktır. Birçok alanda faaliyet gösterip bir verim elde edememektense, bir alana odaklanıp o alanda başarı elde etmek işletmelere başarı getirebilmektedir. Bu stratejiyi faaliyetlerinde ilke edinen işletmeler, misyon tanımlamalarına dikkat etmek zorundadırlar. Çünkü bu işletmeler, zaman geçtikçe odak noktalarında sapma veya faaliyet alanlarını olması gerekenden daha fazla daraltma gibi risklerle karşı karşıya kalabilmektedirler.

Yukarıda açıklanan hususlar, aşağıda yer alan tablo ile kısaca özetlenebilir:

Tablo 2: Rekabet Stratejileri İçin Gerekli Olan Beceriler ve Organizasyonel Gereklilikler

Genel Strateji	Genel Olarak Gerekli Olan Beceriler ve Kaynaklar	Genel Organizasyonel Gereklilikler
Toplam Maliyet Liderliği	-Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim -İşlem mühendisliği becerileri -İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi -Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler -Düşük maliyetli dağıtım sistemi	-Sıkı maliyet kontrolü -Sık, ayrıntılı kontrol raporları -Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar -Kesin sayısal hedeflere ulaşmasına bağlı teşvikler
Farklılaştırma	-Güçlü pazarlama becerileri -Ürün mühendisliği -Yaratıcı yetenek -Güçlü temel araştırma yetenekleri -Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün -Sektörde uzun bir geçmişe veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu -Kanallarla güçlü iş birliği	-Ar-ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü kombinasyon -Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşvikler -Üstün nitelikli işçiler, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
Odaklanma	-Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu	-Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu

Kaynak: Porter, 2000:51; Aktaran: Çağlıyan, 2002:27

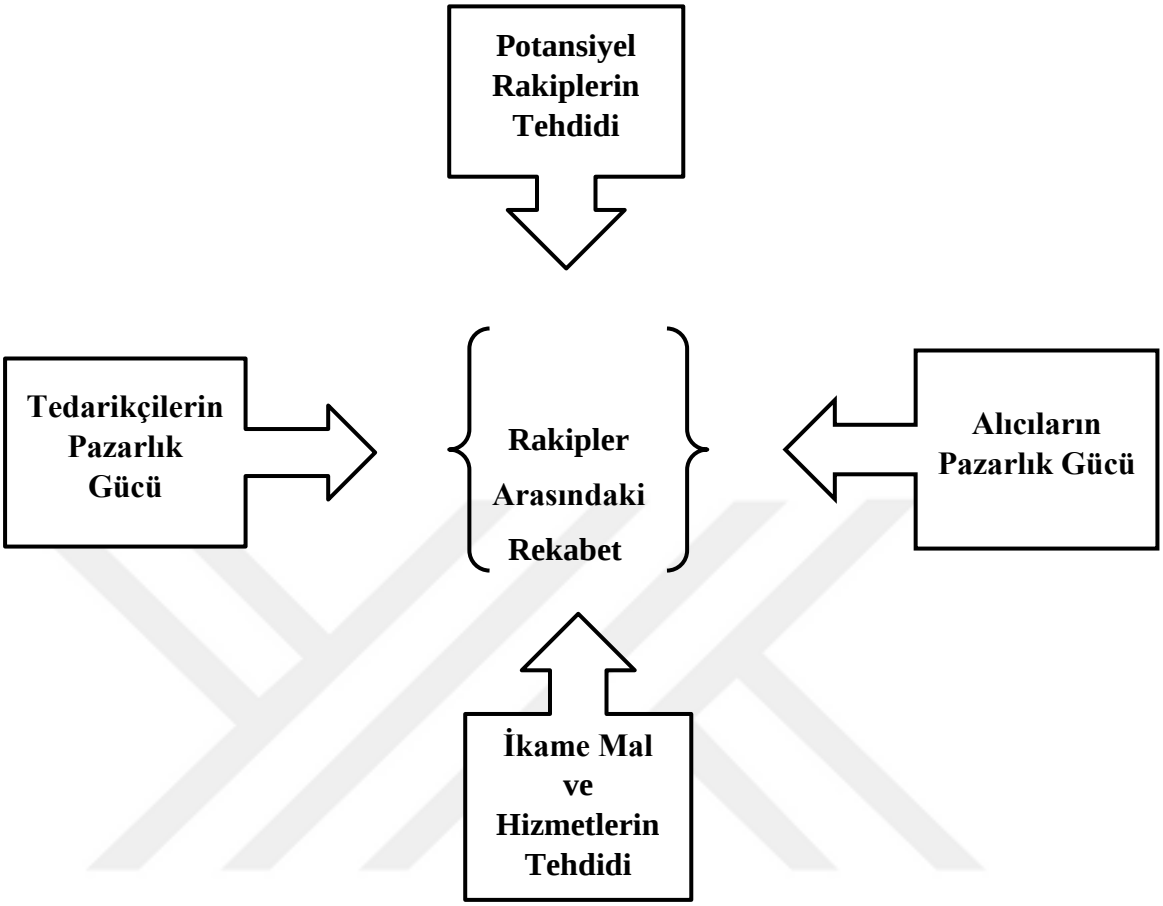
1.2.1.2. M. Porter'in Sektör Beş Kuvvet Analizi

İşletmelerinfaaliyette bulundukları sektörün yapısının kavranması, rekabet edebilmek, fırsat ve tehditleri önceden belirleyebilmek açısından önem arz etmektedir (Akın, 2001a: 258).

Sektörde faaliyet gösteren bir işletmenin rekabet stratejisi, firmasını rakiplerine karşı en iyi şekilde savunabilmek veya sektördeki gücünü kendi yararına olacak şekilde dönüştürebileceği bir konuma sahip olmak olmalıdır (Porter, 2000:4).

İster ulusal sınırlar içindeolsun ister uluslararası bir işletme olsun, bir sanayi kolunda rekabet kurallarını belirleyen 5(beş) rekabetçi güç bulunmaktadır.

Şekil 6: İşletmelerdeki Rekabeti Belirleyen Beş Rekabetçi Güç



Kaynak: Güleş ve Bülbül, 2004:48

Sektördeki rekabetçi ortamın iyice anlaşılabilmesi, bu beş gücün etkilerinin anlaşılmasından geçmektedir. Bu güçler gerek kendi başına gerekse birbirleriyle meydana getirdikleri etkileşimler sayesinde sektörü, oluşturulan stratejileri ve sektörün yapısını etkilemektedir. İşletmenin oluşturacağı stratejilerin etkin olup olmadığının anlaşılabilmesi bu beş gücün anlaşılmasından geçmektedir. Bu nedenle her birine kısaca değinilecektir;

- **Potansiyel Rakiplerin Tehdidi:** Faaliyet gösteren sektörde henüz yer almayıp, istedikleri anda o sektörde hizmet vermeye başlama olanağına sahip olanları ifade etmektedir. Sektördeki işletmeler, potansiyel rakiplerin önüne kesmeye çalışarak pazar paylarını ve karlarını korumayı amaçlamaktadırlar.

- **Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet:** Sektörde hizmet veren firmalar arasındaki rekabet az ise işletmeler fiyatı arttırarak daha yüksek kar elde etme olanağına sahip olabilirler.
- **Alıcıların Pazarlık Gücü:** Müşterilerin daha iyi hizmet ve kaliteli ürün gibiistekleri işletme maliyetlerini arttırırken, fiyatların indirilmesi yönünde güçlerini de birleştirmelerinin işletme açısından bir tehlike oluşturduğu söylenebilir. Aksi durumdada, karşılarında pazarlık gücü olmayan müşteriler söz konusu olduğunda işletmeler istedikleri gibi fiyatları yükseltmektedirler.
- **İkame Mal ve Hizmetlerin Tehdidi:** Herhangi bir sanayi koluna mensup işletmelerin, ürettikleri ürün veya hizmetlerin benzer müşteri ihtiyaçlarına hitap etmesini ifade etmektedir. Bu nedenle işletmeler, fiyatları indirerek, kaliteyi yüksek tutarak ve satış sonrasında da hizmet ederek ek maliyetleri yükselten uygulamalar yapmak zorunda kalmaktadırlar. Çünkü işletmenin ikame ürünle rekabet edebilmek için tek şansı budur (Şimşek ve Akın, 2003:100).
- **Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Sektörde yer alan tedarikçilerin, müşteri firmanın daha yüksek rakamlarda ürün almasını sağlaması bir tehdit olarak algılanabilir. Bir başka deyişle, Talep edilen fiyata karşı kalitesiz malların üretilmesi de tehdit oluşturmaktadır. Alcıların, belirledikleri ürün fiyatlarında dayatmaları tedarikçilerin pazarlık güçlerinin zayıf olduğunu gösterir. Bu durum tedarikçi açısından risk unsuru iken müşteri açısından fırsatı ifade etmektedir (Güleşve Bülbül, 2004:52).

Rekabetçi 5(beş) temel gücün, işletme açısından güç teşkil edebilmesi için, sermaye maliyetlerinin elde edilen gelirden düşük olması gerekir. Porter'e göre, rekabeti belirleyen beş unsurdan biri diğerlerine kıyasla ne kadar üstün olursa işletmenin fiyatlarını arttırma becerisi o kadar azalacaktır. Çünkü rekabet faktörlerinde meydana gelen güçlülük işletme için tehdit oluşturmaya başlayacaktır. (Şimşek ve Akın, 2003:93). Gelecekte meydana gelecek teknolojik fırsatları önceden sezen ve bu fırsatları ortaya çıkarmak için Ar-Ge yapan teknoloji geliştirmeye önem veren işletmeler, rekabette üste çıkarak sektörde yer alan firmalara göre ekonomik ve teknolojik üstünlük sağlayacaktır (Ansal, 2004: 76-78).

Sektöre girmek isteyen işletmeler ve sektörde faaliyet göstermeye devam eden işletmelerin rekabet stratejilerini oluştururken içinde bulunulan sektörü ve sektörü meydana getiren güçleri iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Porter, tarafından meydana getirilmiş beş rekabetçi güç analizi işletmelere iyi bir analitik araç sunmaktadır. Ancak, küreselleşmenin etkisini tam olarak göstermediği, sektör sınırlarının belirgin olmadığı, rakiplerin benzer faaliyetler sergilediği durumlarda pozitif sonuçlar doğurmuş olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle işletmelerin bu beş güç modelinin yanında iç ve dış çevre faktörlerini de belirleyerek kararlar almaları küresel rekabette başarı elde etmelerine olanak sağlayacaktır.

1.2.2. Rekabetin Stratejik Boyutu

1950 yılından itibaren endüstri iktisadının ayrı bilim dalı olarak tanınması rekabetin stratejik boyutunun da öne çıkmasını sağlamıştır. Bu iktisat dalının doğmasına, mikro iktisat' ın normatif yapısının gerçek hayatta var olan oluşumlara uyumlaştırılması etken olmuştur (Türkkan, 2003:10).

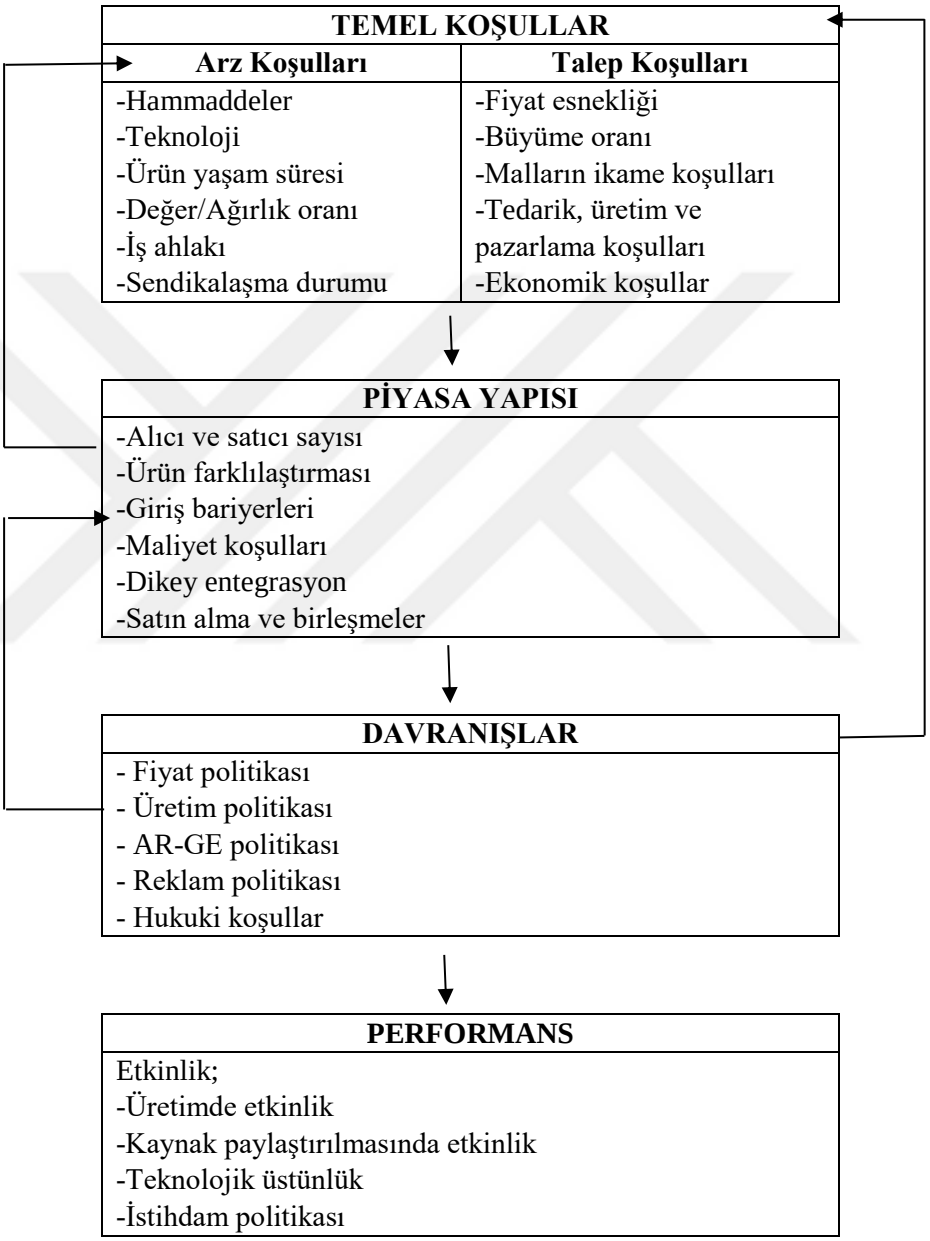
Endüstri iktisadında önemli olan firmaların dinamik roller üstlenmesini sağlamak ve işletme amacını da kar maksimizasyonun ötesine ulaştırmaktır. Analiz birimi olarak ele alınan işletmelerdir. Pratik çözüm ve uygulamaları ortaya koyan iş çevrelerinin katkıları yeniliklerin öne çıkmasına erken olmuştur (Davut, 1994:4).

Rekabetin stratejik boyutu, rekabet kavramının işletme boyutunda ele alınmasını sağlamasının yanı sıra, işletmelerin hangi stratejik karar, hangi stratejik davranış ve hangi stratejik kurumsallaşma içinde olması gerektiğini de ortaya koyar.

Mason ve Bain tarafından geliştirilen birinci yaklaşımın odak noktasını piyasa yapısı oluşturur. Arz ve talep koşulları esas alınarak işletmelerin, endüstrideki yoğunlaşma oranları, giriş bariyerlerinin yüksek olup olmadığı, ürünlerde çeşitlendirmeye gidilip gidilmediğine bakılarak stratejiler oluşturulur ve ortaya çıkan başarıların işletmenin performansını arttıracağı öngörülür. Porter'da işletmelerin pasif bir yapıda iken rekabetin statik bir yapıda ilerlediğini ifade etmiştir (Barney, 1986:792; Aktaran: Altuntuğ, 2007:158).

Şekil 7'de piyasa, davranış ve performans yaklaşımının unsurları verilmekte olup, Chicago Ekolu (anti yapısalcılar) ise yapısalcıların aksine işletmelerin endüstride gösterdikleri başarılı performansları neticesinde piyasa yapısını etkileyebileceklerini ifade etmiştir (Çermikli, 2002: 43-44).

Şekil 7: Klasik Amerikan Endüstri İktisadı Yaklaşımı



Kaynak: Türkkan, 2003:16

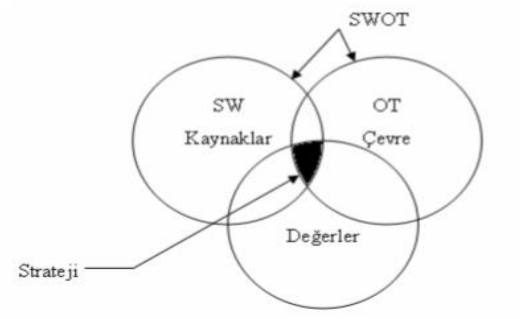
İşletmeler rekabet ortamında etkin ve dinamik bir politika meydana getirerek var olan piyasa sınırlarının kalıplarından kurtulmak isterler. Bu isteğin mümkün hale

gelebilmesi ise, işletmelerin rekabet ortamında üstünlük kazanmasının tutarlılığı bulunan işletme stratejilerine bağlı olduğunun farkına varmalarından geçmektedir. Oluşturulan işletme stratejilerinde işletmeler, rekabet sürecini dinamik, işletme yapısını aktif ve stratejilerini yenilikçi yaklaşımlarla oluştururlarsa rekabetçi üstünlüklerini uzun döneme yayma amacını gerçekleştirebilirler (Doğan, 2000:91).

Stratejik yaklaşımın birini unsurunu oluşturan SWOT analizi, işletmelerin dış çevresinde meydana gelen olaylara odaklanarak ortaya çıkan fırsat ve tehditler neticesinde strateji oluşturması anlayışında meydana gelen eksiklikleri tamamlamaktadır. SWOT kavramı, İngilizce strengths (üstünlükler) weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar) ve threats (tehditler) kelimelerinden oluşan bir faktör listesi olarak düşünülmekte olup, işletmelerinkendi iş çevresinin koşullarını, kültürünü, performansını, güçlü ve zayıf yönlerini dikkate alarak, SWOT analizi yapması gerekmektedir.

Thompson göre, SWOT analizinin gerçekçi bir değerlendirme aracı olmasının temelinde yatan unsur işletme kaynaklarının (K) ve çevre (Ç) uyumunun işletmenin içselleştirdiği değerleri (D) ile uyumlaştırılmasından kaynaklanmaktadır. Her üç bileşenin kesişme noktası verilerine göre alınan stratejilerde işletmenin başarılı olacağını önermektedir (HirstandThompson, 1996:15’ ten Çeviren; Çağla Erdem ve Elif Yücel). Bu kesişim noktası aşağıdaki yer alan şekil ile gösterilmiştir.

Şekil 8: SWOT Analizinin Kaynak, Çevre ve Değerler Uyumu ile İlişkisi



Kaynak: HirstandThompson, 1996:15’ ten Çeviren: Çağla Erdem ve Elif Yücel

İşletmeler yapmış oldukları SWOT analizinden sonra elde edilen verileri karar sürecine dönüştürmeden önce analizden elde edilen iç yapı ve dış çevre ile ilgili verilerin daha alt kademelerine inerek karar aldıkları taktirde daha sağlıklı karar alabileceklerdir. Bu noktada işletmeler içsel ve dışsal üstünlük ve zayıflıklarını biraradagörünce hem kendisini hemde çevresini daha iyi tanımış olacaklardır.

Stratejik yaklaşımın ikinci unsurunu oluşturan oyun teorisi ise, matematiksel bir dili olan analize dayalı bilim dalını ifade etmektedir (Türkkan, 2001:17). Bu teorinin amacı, insan davranışlarının matematiksel dille simgeleştirilmesinin sağlanmasıdır. Oyun teorisi oligopol piyasalarda daha etkin işlemekte ve sorunlar daha gerçekçi çözümlenmektedir. Oyun teorisi, hitap edilen pazardaki pastadan en fazla payı almak değil, aksine pastayı daha da büyütebilmek için ortaklaşa hareket ederek kazan-kazan stratejisini uygulamaktır.

Ortaklaşa rekabet konseptinin oyuncuları; piyasada var olan müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerden meydana gelen "değerler ağı" anlayışından temellenir (Brandenburger and Nalebuff, 1998:85' den Çeviren; Levent Cinemre). Değer ağı içerisinde varlığını devam ettiren müşteriler, tedarikçiler ve rakipler bu oyunu bütün olarak değerlendirebilme kabiliyetine sahip olmalı ve bunu yerine getirebilmek için de ağda yer alan etkenlerin hepsine birebir odaklanarak resmin tamamını görmeye çalışmalıdır.

Tüm bunlardan hareketle işletmeler harekete geçmeden önce kendilerini rakiplerinin yerine koyarak rekabet stratejilerini gözden geçirmelidir (Brandenburger and Nalebuff, 1998:82' den Çeviren; Levent Cinemre). Bunun anlayış ile oyuncular, karşılıklı olarak birbirlerine karşı bağımlı olduklarını düşünerek eylemlerde bulunmalarını, rakiplerinin yerine kendini koyarak düşünmesini ve verecekleri tepkileri önceden sezerek belirlemelerini gerektirmektedir (Güven, 2004:66). Bu sonuçlardan yola çıkarak alınan kararların işletme açısında en uygun olanları belirlenerek stratejiler oluşturulmalıdır.

Meydana gelen oyunlar ardışık ya da eş zamanlı olabilir. Ardışık olarak meydana gelen oyunlarda hamlelerin temeli doğru düşünmekten geçer. Ben bu olayda böyle hareket edersem rakibimde bunu böyle yapar ve ben de rakibime şu şekilde karşılık veririm gibi… bu tarz oyunlar ile, çizilen oyun ağacı analiz edlilir. Burada

geçerli olan kural [Kural I] İleriye bak, geriye doğru akıl yürüt mantığıdır. Eş zamanlı hamlelerin temelinde ise, mantıksal akıl yürütme döngüsü yatmaktadır. Düşünüyorum ki, o düşünüyor ki, ben düşünüyorum ki gibi… bu döngüyü kırabilmek için rakibin hamleleri öngörülebilmelidir. Bu durumda izlenebilecek üç strateji bulunmaktadır (Dıxıt and Nalebuff, 2003:1' den Çeviren: Nermin Arık).

1. Baskın strateji: [Kural II] baskın strateji varsa onu izleyin

2. Edilgen strateji: Her iki tarafında baskın stratejisi yoksa [Kural III] edilgen stratejileri dikkate almayın, süreçten çıkarın.

3. Denge stratejisi: Eğer yukarıda söz edilen her iki strateji de yoksa [Kural IV] denge durumu, yani her oyuncunun hamlesinin karşısındakinin hamlesine en iyi yanıt olduğu bir çift strateji aranmalıdır.

Oyun teorisiyle birlikte işletmeler, kendilerini rakiplerinin yerine koyarak empati kurabilmektedirler. Bu da işletmenin karar alırken kendilerini rakiplerinin gözünden görmeyi sağlayarak verilebilecek tepkiler önceden sezilmeye çalışılabilir.

1.2.2.1.Stratejik Düşünme

Küreselleşmenin hızı her geçen gün, hergeçen saat, hatta her geçen dakika hızını arttırarak yayılmaya ve gelişmeye devam etmektedir. Hızlanan bu süreç insana olan bakış açısını da değiştirmiştir. Geçmiş dönemlerde bireyin bedensel gücüne odaklanılırken, günümüzde yerini bireyin zihinsel, duygusal ve düşünsel birikimine teslim etmiştir. Bu değişim uygulamaya konulan kararlar ile işletmelerin strateji geliştirmelerini gerektirmiştir. Emeğin yerini bilginin almasıyla, işletmeler faaliyetlerinde meydana gelen süreçlerde düşünceyi temel alarak karar almaya başlamışlardır. Tüm bu süreçleri ifade etmek üzere kullanılan strateji kavramı işletmeler için büyük öneme sahiptir.

Değişim sürecinin daha az kendini hissettirdiği geçmiş yılların iş dünyasında strateji kavramı, mevcut imkân ve kaynaklar kullanılarak önceden belirlenen hedefe yönelmeyi ifade ederken, değişim sürecinin kendini daha yoğun olarak hissettirdiği günümüzde ise strateji kavramı, dinamik, gelişmeye ve yenilenmeye açık, mevcut

kaynaklarla yetinmeyip sürekli arttırmak ve iyileştirmek üzere hedeflere yönelmeyi ifade etmektedir (Türkoğlu, 2002:16).

Stratejik düşünce kavramı, stratejinin yenilen yüzünü temsil etmektedir. Stratejik düşünce kavramının anlaşılmayla, birlikte anılan strateji ve taktik kavramlarının da aynı anlama gelmediği görülmektedir. Taktik, işletmenin amacına ulaşabilmek için meydana getirdiği yol haritasındaki eylemlerin bir bir başarılmasını ifade etmekte iken, strateji ise, yol haritasındaki eylemlerin bağlantılarını kurmayı, yol haritasının hazırlanmasını, uygulamaya koyulmasını ve sonuç aşamaları arasındaki bütünselliği düşünmeyi gerektirmektedir.

Strateji, taktik arasındaki ayrımın iyice anlaşılabilmesi için örnek vermek gerekirse indirimli satışlar, birçok işletmenin bazı dönemlerde gerçekleştirdiği bir taktiktir, ancak işletmeler bazı dönemlerde değil de sürekli indirimli satış yapmaktaysalar bu bir taktik değil stratejidir (Mütercimler, 2006:58). İşletmeler hitap edilen pazarda faaliyet gösterirken ortaya çıkan farklılıkları ve bu farklılıkların oluşturduğu fırsatları ve riskleri analiz ederek değerlendirip, rakiplerin stratejileriyle kıyaslayarak kendi içeriklerini güncelleyen stratejileri ortaya koymak durumundadır (Kırım,1998:9). Tüm bu unsurlar, işletmenin analiz etmesini, değerlendirmesini, karşılaştırma yapmasını ve kendini güncellemesini meydana getiren etkenleri oluşturmaktadır.

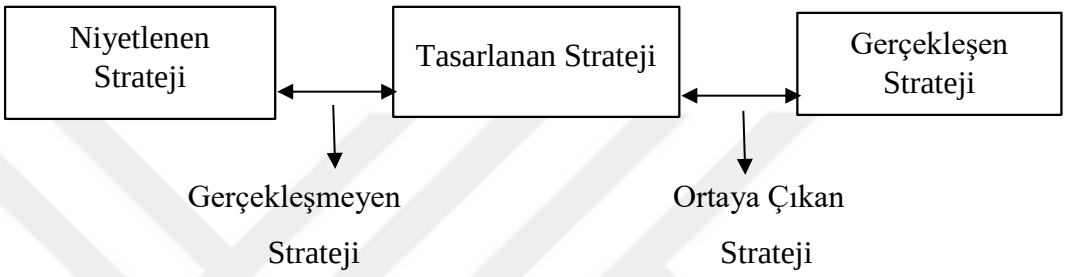
1.2.2.2.Stratejik Niyet

Strateji kavramının meydana gelen değişimlere tutarlı ve uyumlu olarak yansıması işletmenin dinamik ve esnek yapısının arttırılmasına bağlıdır. Stratejilerin değişen koşullar dikkate alınarak belirlenmesi hedeflenen amaca ulaşılmasını ve başarının elde edilmesini sağlayacaktır. Aksi durum söz konusu olsaydı yani, oluşturulan rekabet stratejileri geçmişte edilen başarılar üzerine inşa edilseydi ve değişim gerçeği göz ardı edilerek kararlar alınsaydı işletmeler başarıyı yakalayamayacaklardı.

İşletmelerin uygulamaya koymak üzere planladıkları stratejilerle meydana gelen stratejiler bazen farklılık gösterebilmektedir. Bu stratejiler uygulama sürecinin

sonunda kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıkların temelinde yatan unsurlar; çalışanların yeni bilgilere sahip olmaları ve geçmişte yaşanan hatalarından ders almalarıdır. Bu farklılıkların önüne geçebilmek için planlama yapılan süreç içerisinde belirlenen stratejilerin tüm yanlarıyla ele alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletmelerde alınan stratejik kararların uygulama sürecine nasıl yansıdığı aşağıdaki şekil ile verilmiştir.

Şekil 9: Stratejilerin Gerçekleşme Düzeyleri



Kaynak: Gore andMurray, 1992:4; Aktaran; Altuntuğ, 2007:168

A. Kırım'a göre birçok alanın ve konunun hızla değişiklik gösterdiği iş yaşantısında ulaşılmak istenilen amaca hiçbir şekilde değişiklik yapmadan ulaşmak başarısızlığa çıkarılan davetiyeden başka bir şey değildir. İşletmelerin başarısızlığa düşmemek için stratejilerini sağlam temeller üzerine oturtacakları bir niyete sahip olmaları gerekmektedir (Kırım, 1998:77).

İşletmeler rekabet mekanizmalarını harekete geçirebilmek için ellerinde mevcut olan kaynaklarını harekete geçiren stratejiler belirlerler. Bu stratejilerin en önemli noktası hedefe gidilen yolda eğer bir sıkıntı yaşanıyorsa gerektiği anda yolun değiştirilebiliyor olması gerektiğidir. İşletmelerin belirlediği stratejilerin esnek olması gerektiğinin anlaşılmasına bağlı olarak, stratejik niyet kavramı önem kazanmıştır.

İşletmeler, gelecekle ilgili planlamalarını yapabilmek, kendilerini görmek istedikleri konumda değerlendirmek ve analiz etmek amacıyla stratejik niyetten destek almaktadırlar. Stratejik niyetteki olayın iyi yönetilmesi stratejik mimarinin de daha sağlam olmasına zemin hazırlayacaktır.

Hamel ve Prahalad'a göre, küreselliğin getirdiği rekabet ortamında hizmet gösteren tüm işletmeler, küresel rekabet mantığını anlayarak rakiplerini doğru değerlendirebilmek doğru davranışlar sergileme olgunluğuna sahip olmalı ve orta vadeli taktiklerle uzun vadeli stratejik niyetler arasındaki farklılığı gözden kaçırmamalıdır. Artık işletmelerde meydana gelen başarılar, genel stratejilere dayanan başarılar değildir. İşletmelerin başarısı rekabet stratejilerinde esnekliği ön plana çıkarmış stratejik niyet anlayışından geçmektedir (Hamel andPrahalad, 1985: 147-148; Aktaran: Altuntuğ, 2007: 170).

1.2.2.3. Stratejik Mimari

Stratejik mimari; işletmelerde karmaşık bir yapıya sahip olan iş ortamı ile işletmenin iç ve dış çevresinde meydana gelen olayların analiz edilmesini ve uyumlu bir yol haritasının hazırlanabilmesini sağlamaktadır. Burada yapılması gereken meydana getirilen stratejilere bir mimar gözüyle bakılabilmesini sağlayarak, tıpkı bir mimar gibi tüm unsurların estetik ve teknik açıdan birbiriyle ilişkilendirilmesini sağlamaktadır.

Stratejik mimari içsel ve dışsal mimari olmak üzere iki etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Dışsal mimaride, müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerin bilgileri toplanarak ilişki kurulur ve yapısallaştırılmaya çalışır. İşletmenin becerileri, çalışanları, yönetim dinamikleri ve sahip olunan kaynaklarını ilişkilendirmek ise iç mimariyi oluşturur.

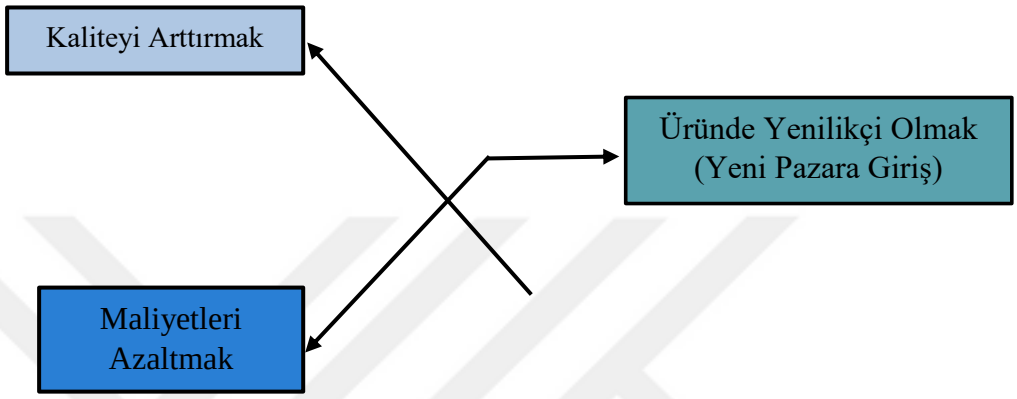
İşletme içsel mimariye yönelmenin en az dışa yönelme kadar önemli olduğu anlayarak rekabet stratejilerini ortaya koymalı yaratıcılığına göstererek rakiplerine fark atabilmelidir. İşletmeler tıpkı bir mimar gibi olmayan şeyleri varmış gibi düşünerek hayal etmeli daha sonrada bu hayalleri gerçeğe dökebilmelidir. İşletme bunu yapabilmek için kendisinde var olan sosyal mimari, bilgi mimarisi ve finansal mimarisini kullanmalı kendisini bir mimar ve bir mühendis gibi yetiştirmelidir.

1.2.3. Değişen Rekabet Stratejileri

İşletmelerde yönetici durumunda olan ve karar merci olarak hizmet veren kişi veya kişilerin aldıkları kararları stratejilere dökerken pazarda sürekli meydana gelen

değişimleri gözardı etmemeleri ve meydana gelen değişiklikleri stratejilere kolayca transfer edebilmeleri gerekmektedir. Meydana gelen rekabet stratejileri üç kritik rekabet faktörü doğrultusunda aşağıda yer alan şekildeki gibi oluşturulabilir (Akdemir, 2005:436).

Şekil 10: Üç Kritik Rekabet Faktörü



Kaynak: Cummıng, 1998: 27; Aktaran: Akdemir, 2005:436

Yukarıda yer alan şekilde de görüldüğü üzere yenilikçi olma, maliyetleri düşürme ve kaliteyi artırma gibi üç önemli etkenin rekabet stratejilerini meydana getirdiği söylenebilir. Bunlara ilave olarak işletmelerin, rekabet ortamında rakipleriyle rekabet edebilmesi için değişikliklere hızla adapte olabilen bir organizasyon yapısına sahip olması ve bunun yanı sıra, faaliyet gösterilen pazarda daha geniş bir ürün yelpazesine, yeni bir küresel vizyona, etkili bir misyona, stratejik ortaklıklara ve sürekli değişim anlayışına sahip olmalıdır. İşletmelerin yukarıda değinilen hususlara sahip olabilmesini sağlayacak en önemli etken ise, belirleyecekleri stratejiler veya stratejik yönetim düzeyidir.

İşletmelerin küresel pazarlarda benimseyecekleri rekabet stratejilerinin özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Akgeyik, 2002: 28).

Tablo 3: Değişen Rekabet Stratejileri

	Porter'ın Beş Faktör Modeli	**Hamel&Prahalad'ın Temel Yetkinlikler Model 1990'lar**	**Brown&Eısenhard'ın Yeni Rekabet Anlayışı 2000'ler**
Perspektif	Endüstri istikrarlı bir yapıdır	Firma bir yetkinlikler alanıdır	Endüstri sürekli değişen ve önceden tahmin edilmeyen bir yapıdır.
Hedef	Savunma pozisyonunu geliştirmek	Sürdürebilir bir avantaj geliştirmek	Sürekli değişen avantajlar ve fırsatları izlemek
İtici Güç	Endüstri yapısı şartları	Seçkin firma yetkinlikleri başarıyı belirler	Değişim kabiliyeti en önemli faktördür
Strateji	Stratejik bir pozisyona konumlan: firma ile strateji arasında uyum sağla	Vizyon yarat: bu vizyonu gerçekleştirecek temel yeteneklerini tanımla	İnsanların izleyebileceği stratejik bir vizyon yarat ve bunu sürekli değiştir
Başarı Ölçüsü	Karlılık	Uzun dönemli egemenlik	Sürekli yenilik/yaratıcılık

Kaynak: Hodgest&Luthans;1999;13'den Aktaran; Akgeyik, 2002:28).

İşletmeler aldıkları kararlar ile ilgili olarak stratejiler ortaya koyarken esnek olmayı hiçbir zaman gözardı etmemelidirler. İşletmelerde esneklik kavramı olmazsa olmaz bir unsurdur. Esnek olmak işletmenin pazarda, müşterilerde veya ürün yada hizmette yaşadıkları bir olumsuz olaydan en kısa sürede vazgeçerek alternatifleri ortaya koyabilmesidir. İşletmeler yenilikçi olma, maliyetleri düşürme ve kaliteyi artırma gibi üç önemli etken ile rekabet stratejilerini ortaya koyarken değişikliklere kolayca uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısını da sahip olması gerekmektedir. İşletmelerin tüm bu olaylara sahip olabilmesini sağlayacak etken ise belirlenen stratejiler ve stratejik yönetim düzeyidir. İşletmeler küresel pazarlarda perspektifleri, hedefleri, güçleri, stratejilerive başarı ölçüsü olarak kabul ettikleri etkenleri bakımından değer ayrılıklarına gitmişlerdir. Değişen rekabet stratejilerinde Porter' in beş faktör modeli, Hamel&Prahalad'ın Temel Yetkinlikler Modeli 1990'lar ve Brown&Eısenhard'ın Yeni Rekabet Anlayışı 2000'ler önemli roller üstlenmektedir.

1.2.4. Gelişmekte Olan Ülkelerde Rekabet Stratejileri

Etkin çalışan bir rekabet politikası, rekabeti kısıtlayan şirketler arasında anlaşmalar yapılmasına, mevcut durumun kötüye kullanılmasının önüne geçilmesine ve ortaya çıkması muhtemel birleşmelere rehberlik etmektedir. Küreselleşmenin hızını arttırmasıyla birlikte küresel kartel ve küresel birleşmelerin yanı sıra anti rekabetçi uygulamalarda ön plana çıkmaktadır. Ancak, gelişmekte olan ülkelerin bu uygulamaya direnecek güçlerinin olmaması, küresel kartellerde haklarını aramalarını zorlaştırmaktadır.

Küreselleşmenin öneminin artmasıyla birlikte dünya dengelerinde değişiklikler meydana gelmiş ve işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri bu değişikliklere ne ölçüde uyum sağladıklarına ve entegre olduklarına bağlanmıştır. Bu nedenle gelişmekte olan ülkelerin, gündemi yakalayabilmek ve rakiplerinin gerisinde kalmamak adına teknolojiyi yakından takip etmeleri ve uygulanabilirliğini araştırmaları gerekmektedir. Tabi bu durumun ortaya çıkmasında dünya ekonomisinde meydana gelen serbestleşme hareketlerinin de rolü büyüktür. Bu nedenle gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin, ticaret ve rekabet politikası arasındaki ilişkiler ile rekabet kurallarının gerekliliği gibi konularda daha fazla düşünmeleri ve bu konularla ilgili politikalar ve stratejiler oluşturmaları gerekmektedir.

Gelişmekte olan E7 ülkelerinden, Türkiye, Hindistan, Çin ve Endonezya 'yla ilgili teorik ve sayısal verilere bir sonraki başlıkta kısaca değinilerek, bu ülkelerin rekabet stratejileri hakkında bilgiler paylaşılacaktır.

1.2.4.1. E7 Ülkelerinden Olan Türkiye, Hindistan, Çin ve Endonezya 'nın Küreselleşme Sürecindeki Durumları ve Küresel Rekabetin Ülkeler Üzerindeki Etkileri

Küreselleşmenin getirmiş olduğu yenilenme ve yeniliklere açık olma anlayışı ülkeleri inovasyon yapmaya itmektedir. Ancak bu yenilik veya inovasyon faydalarının ülkelere daha hızlı yayılabilmesi adına daha fazlasının da yapılması da olmazsa olmazdır. Çin, Hindistan ve Endonezya gibi gelişmekte olan ülkeler, gelişmiş ekonomileri yakalamış ve yenilik merkezleri haline gelmeye başlamışlardır. Fakat,

bunun mümkün hale gelebilmesi ve meyvelerinin alınabilmesi adına, şahısların ve işletmelerin yeni teknolojilere bakış açılarının değişmesi ve yeni teknolojiyi edinme kabiliyetlerinin artması gerekmektedir. Ülkelerde ortak refahı sağlayabilmek ise; iş gücü piyasalarının daha esnek olmasından ve çalışanların haklarının gözetilmesinden geçmektedir (Küresel Rekabetçilik Endeksi Raporu, 2017-2018:10).

Teknoloji tabanlı yaşanan gelişmeler ülkelerdeki büyümenin ve rekabetin temel unsuru olarak kabul edilmekte ve ülkelere çok önemli fırsatlar sunmaktadır. Ülkelerde meydana gelen teknoloji tabanlı gelişmeler hem işletme için hem de ülkelerin uzun vadeli rekabetçi güç elde ederek avantaj kazanabilmesi için temel bir unsur olarak görülmektedir. İşletmelerin meydana çıkan bu fırsatlardan yararlanabilmesi ise; belirlenen stratejilerin gerçekçi temellerin üzerine oturularak teknolojik seviyemizin ne olduğunu, eksiklerimizi, güçlü yanlarımızı ve ihtiyaçlarımızı objektif bir şekilde belirlemekten geçmektedir.

Ülkelerin rekabet edebilir olması, ülke içinde yer alan işletmelerin, uygun maliyetli ancak kaliteden ödün vermeden üretim yapmasına, ürettiği ürünleri ulusal ve uluslararası pazarlarda satabilmesine bağlıdır. Bunun yanı sıra, işletmelerde üretim faktörlerinin etkin kullanılması verimliliğin ve ülke gelirinin artmasını sağlayarak, vatandaşın satın alma gücünü etkileyecek ve hayat standardının iyileşmesine katkıda bulunacaktır. Küresel rekabeti etkileyen birçok faktörün ele alınarak gösterildiği 2017-2018 Küresel Rekabetçilik Endeksi'nin on iki alt endeksi aşağıdaki tablo ile verilmiş olup, bu tabloda E7 Ülkelerinden olan Türkiye, Hindistan, Çin ve Endonezya' nın sıralama ve skor bilgileri paylaşılmıştır.

Tablo 4: 2017-2018 Küresel Rekabetçilik Endeksinin On İki Alt Endeksi

ENDEKSLER	ÜLKELER							
	Türkiye		Hindistan		Çin		Endonezya	
	Sıra	Skor	Sıra	Skor	Sıra	Skor	Sıra	Skor
Alt Endeks 1- Kurumlar	71	52,9	47	57,9	65	54,6	48	57,9
Alt Endeks 2- Alt Yapı	50	72,6	63	68,7	29	78,1	71	66,8
Alt Endeks 3- Makroekonomik Çevre	116	67,4	49	89,8	39	98,3	51	89,7
Alt Endeks 4- Sağlık ve Temel Eğitim	48	86,2	108	59,0	44	87,0	95	71,7
Alt Endeks-5 Yüksek Eğitim ve Öğretim	77	60.5	96	54.5	63	64.1	62	64.1
Alt Endeks- 6 Mal Piyasası Etkinliği	42	61.2	29	67,9	15	72.2	33	65.4
Alt Endeks-7 İş Gücü Piyasası Etkinliği	111	51.2	75	58.3	69	59,3	82	57.8
Alt Endeks-8 Finansal Piyasa Gelişimi	65	59.9	35	69.5	30	71.9	52	63.9
Alt Endeks-9 Teknoloji Hazırlık	71	53.5	117	28,0	26	71,5	50	61.1
Alt Endeks-10 Piyasa Büyüklüğü	13	78.5	3	92.7	1	100	8	81.6
Alt Endeks- 11 İş Gelişmişliği	76	57.2	58	61.2	43	64.6	30	69.0
Alt Endeks- 12 Yenilikçilik	47	44,0	31	53.8	24	64.4	68	37,1

Kaynak: Küresel Rekabetçilik Endeksi Raporu, 2017-2018: 3-10 ve WEF; 2018' den toparlanarak derlenmiştir.

Alt Endeks 1-Kurumlar Endeksinde; ilgili ülkelerin 134 (yüz-otuz-dört) ülke arasından ilk 10 (on) ülke içerisine bu alanda giremedikleri görülmektedir. Kurumlar endeksi Türkiye' nin, kamu kurumları ve özel sektör kurumları ele alınarak son beş yılda kötüleştiği endekslerden biri olmuştur. Kamu kurumlarında kötüleşmeye sebep olan; yargı bağımsızlığı, hükümet yetkililerinin kararlarında taraflı olması ve uyuşmazlık çözümünde yasal çerçevenin etkinliği gibi faktörler söz konusu iken; özel

sektörde kurumsal etiğin olmayışı sebep gösterilmektedir (Atiyas ve Taşpınar, 2018:6).

Alt Endeks 2- Alt Yapı Endeksinde; ilgili ülkelerin 134 (yüz-otuz-dört) ülke arasından ilk 10 (on) ülke içerisine bu alanda giremediği görülmektedir. Altyapı endeksi Türkiye' nin, ulaşımla değerlendirildiğinde iyileşme kaydettiği, telefon ve elektrik alt yapısında ise kötüleşme kaydettiği endekslerden biridir (Atiyas ve Taşpınar, 2018:6).

Alt Endeks 3-Makroekonomik Çevre Endeksinde; ilgili ülkelerin 134 (yüz-otuz-dört) ülke arasından ilk 10 (on) ülke içerisine bu alanda giremediği görülmektedir. Makroekonomik çevre endeksi Türkiye' nin, iyileşme kaydettiği endekslerden biridir. İyileşme kaydetmesine rağmen enflasyon ve hükümet bütçesi dengesi bu endeksi olumsuz etkileyenler faktörleri oluşturmaktadır (Atiyas ve Taşpınar, 2018:6).

Alt Endeks 4- Sağlık ve Temel Eğitim Endeksinde; ilgili ülkelerin 134 (yüz-otuz-dört) ülke arasından ilk 10 (on) ülke içerisine bu alanda giremediği görülmektedir. Sağlık ve temel eğitim endeksi Türkiye' nin, en fazla gerilediği endekslerden biridir. Sağlık konusunda ivedilikle önlem alınması gereken konu; ülkemizdeki yeni doğan ölümleridir. Temel eğitimdeki gerilemenin sebebi ise; hem eğitim kalitesinden hemde okullaşma oranının sorunlu olmasından kaynaklanmaktadır (Atiyas ve Taşpınar, 2018:6).

Alt Endeks-5 Yüksek Eğitim ve Öğretim Endeksinde; ilgili ülkelerin 134 (yüz-otuz-dört) ülke arasından ilk 10 (on) ülke içerisine bu alanda giremediği görülmektedir. Yüksek eğitim ve öğretim endeksi Türkiye' nin, en fazla iyileşmenin görüldüğü bileşenlerden biri olup, bu iyileşmenin nedeni, hem ortaöğretim hem de yükseköğretimde okullaşma oranına göre ülke sıralamasının oldukça iyileşmesidir (Atiyas ve Taşpınar, 2018:6).

Alt Endeks- 6 Mal Piyasası Etkinliği Endeksinde; ilgili ülkelerin 134 (yüz-otuz-dört) ülke arasından ilk 10 (on) ülke içerisine bu alanda giremediği görülmektedir. Mal piyasasının etkinliği endeksi Türkiye' nin, gelişim gösterdiği

endekslerden biridir. Bu bileşende dış rekabet göstergesi sıralamanın gerilemesine sebep olmaktadır (Atiyas ve Taşpınar, 2018:6).

Alt Endeks-7 İş Gücü Piyasası Etkinliği Endeksinde; ilgili ülkelerin 134 (yüz-otuz-dört) ülke arasından ilk 10 (on) ülke içerisine bu alanda giremediği görülmektedir. İş gücü piyasası endeksi Türkiye' nin, sıralamada en kötü olduğu endekstir. Bu endeksin kötüleşmesine sebep olan faktörler; kıdem ve ihbar tazminatını içeren maliyetler, kadınların işgücüne katılımı, işçi-işveren ilişkilerindeki uyum ve ülkenin yetenekli işgücü çekebilme kapasitesidir (Atiyas ve Taşpınar, 2018:6).

Alt Endeks-8 Finansal Piyasa Gelişimi Endeksinde; ilgili ülkelerin 134 (yüz-otuz-dört) ülke arasından ilk 10 (on) ülke içerisine bu alanda giremediği görülmektedir. Finansal piyasa gelişim endeksi, Türkiye sıralamasının en fazla gerilediği endekslerden biridir. Bu endeksin kötüye gitmesine en büyük katkı, bankaların sağlamlığı göstergesi ve mali piyasaların istikrarını sağlayan düzenleyici otoritelerin yetkinliğini ifade eden borsanın regülasyonu göstergesidir. Endeks içersindeki mevcut ağırlığı da dikkate alındığında; finansal piyasalarla ilgili algının değişmiş olduğunu kanıtlamaktadır (Atiyas ve Taşpınar, 2018:6).

Alt Endeks-9 Teknoloji Hazırlık Endeksinde; ilgili ülkelerin 134 (yüz-otuz-dört) ülke arasından ilk 10 (on) ülke içerisine bu alanda giremediği görülmektedir. Teknolojik hazırlık endeksi Türkiye' nin, genel sıralamanın altında olduğu ancak durumunun çok kötü olmadığı endekslerden biridir. Bunun endekste Türkiye' nin, sıralamanın altında kalmasındaki sebep; uluslararası bant genişliğidir (Atiyas ve Taşpınar, 2018:6).

Alt Endeks-10 Piyasa Büyüklüğü Endeksinde; sıralamada yer alan 134 (yüz-otuz-dört) ülke arasından Hindistan, Çin ve Endonezya' nın ilk 10 (on) ülke içerisine girdiği, Türkiye' nin ise 13. sırada yer aldığı görülmektedir. Gelişmekte olan E7 ülkelerinden Hindistan, Çin ve Endonezya' nın, piyasa büyüklüğünün ölçek ekonomisinden yararlanmasına izin vermesi ilgili ülkelerin üretkenliğini etkilemekte ve sıralamada bu ülkeleri ön sıralara taşımaktadır. Piyasa büyüklüğü endeksi, Türkiye sıralamasının en yüksek olduğu endekstir (Atiyas ve Taşpınar, 2018:6).

Alt Endeks- 11 İş Gelişmişliği Endeksinde; ilgili ülkelerin 134 (yüz-otuz-dört) ülke arasından ilk 10 (on) ülke içerisine bu alanda giremediği görülmektedir. Ülkelerin bu alanda güçlü bir konuma sahip olabilmeleri, ülkelerin iş ağlarının kalitesi ve ülke içerisinde yer alan işletmelerin faaliyetleri ve stratejileri ile alakalıdır. İş gelişmişliği endeksi Türkiye' nin, en fazla gerileme kaydettiği üçüncü endekstir. Buna sebep olan faktörler ise; şirketlerin pazarlama derecesi, şirketlerin değer zinciri genişliği ve şirketlerin ürünlerinin uluslararası dağıtımı üzerindeki kontrollerdir (Atiyas ve Taşpınar, 2018:6).

Alt Endeks- 12 Yenilikçilik Endeksi; ilgili ülkelerin 134 (yüz-otuz-dört) ülke arasından ilk 10 (on) ülke içerisine bu alanda giremediği görülmektedir. Ülkelerin bu alanda güçlü bir konuma sahip olabilmeleri, ülke içerisinde yer alan kurumların iyileştirilmesi, altyapının yapılması, makroekonomik istikrarsızlığın azaltılması sonucu ile mümkün olup, Türkiye' nin sıralamasını kötüleştiren ise; hükümetin ileri teknolojili ürünleri tedarik etmedeki performansı ve ülkedeki firmaların inovasyon yapma kapasitesidir. Buna sebep olan göstergeler; bilimsel araştırma yapan kurumlardaki kalite düşüklüğüdür (Atiyas ve Taşpınar, 2018:6).

Kısaca özetlenecek olursa; Türkiye' nin, işgücü piyasasının etkinliği, finansal piyasanın gelişmişliği, sağlık ve temel eğitim ile iş dünyasının yetkinliği endekslerinde gerilemeler olduğu; buna karşılık, yükseköğretim ve işbaşında eğitim ile makroekonomik ortam endekslerinde daha iyi durumda bulunduğu görülmektedir. Ancak; yükseköğretim ve iş başında eğitim ülkenin rekabetçilik sıralamasını olumlu yönde etkiliyor olsa da; bu bileşenin alt göstergelerinden eğitim kalitesi çok düşüktür. Bu konuda atılacak adımların sıralamayı daha da ileriye götüreceği açıktır. Endekslerden; 2., 3., 5., 7. ve 10. endekslerinin 2012 Küresel Rekabet Endeksine göre iyileşme kaydettiği, kaydedilen iyileşmenin özellikle 3. ve 5. endekslerde olduğu bilinmektedir. Diğer taraftan 6., 8. ve 11. bileşenlerin ülke ortalamasına göre sıralamaları kötüleşmiştir. En belirgin kötüleşme ise 8. endekste olmuştur (Atiyas ve Taşpınar, 2018:6). Ayrıca; Türkiye, 2018 yılı küresel rekabetçilik endeksinde 140 ülke arasından, 2017 yılında 58. sırada iken bu yıl da 61. sıraya yerleşerek gerileme kaydetmiştir (Saygılıoğlu, 2018).

Çin, Hindistan ve Endonezya ise; teknoloji alanında hala kendilerini geliştirmeye ve yatırım yapmaya devam etmedirler. Çin ve Hindistan'ın, teknoloji, AR-GE, eğitim alanlarında yaptıkları yatırımlar ve diğer çalışmalar bu ülkelerin önümüzdeki dönemlerde daha da başarılar elde edeceğine kanıt niteliğindedir. Özellikle dijital iletişim alanında Çin ve Hindistan'ın önemi hergeçen gün daha da artmaktadır. Ayrıca; bilgisayar teknolojileri konusunda alınan patenlerle Hindistan' da sürekli adından söz ettirmeye ve yerine korumaya devem etmektedir. Çin, geçmiş dönemdeki yerini koruyarak 28. sıraya, Hindistan, sıralamasından 5 (beş) basamak ilerleme kaydederek 58. sıraya (Saygılıoğlu, 2018) ve Endonezya' da 41. sıradan 4 (dört) basamak gerileyerek 45. sıraya oturmuştur.

Küreselliğin meydana getirdiği bu değişim sürecinde ülke piyasalarının yanı sıra; siyasal, teknolojik, sosyo-kültürel, ekolojik ve demografik değişimlerinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu değişiklikler toplum içinde yaşayan bireyleri ve ülkeyi geleneksel değerlerden kopmaya zorlamaktadır. Çünkü küresel rekabette ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek ancak değişmek ve gelişmekle mümkün olabilmektedir. Gelişmekten kasıt; büyüme ve kalkınmanın teşvik edilmesi, geleneksel ve standartlaşmış düşünce sisteminden vazgeçilmesi ve daha yüksek verimlilik sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesidir. Bunu yapabilmek teknolojiyi takip etmek ve yeni teknolojiler geliştirebilmekten geçmektedir.

1.2.5. Gelişmiş Ülkelerde Rekabet Stratejileri

Gelişmiş ülkelerin, teknoloji ve sermaye birikimi açısından daha iyi durumda olmaları, teknolojiye önem vermeleri, sanayi dallarını uzun bir süre dış rekabetten korumuş olmaları ve sübvansiyonlarla desteklemeleri onların başarılı adımlarla ilerlemelerinin temelini oluşturmuştur.

Ülkelerin gelişmiş olabilmesi ve yüksek bir hızla kalkınma göstermesi sanayileşmenin varolmasıyla ve o ülkede sanayileşmeye gösterilen önemle doğru orantılıdır. Ülkeler insan gücüne, siyasi tarihinden kültür seviyesine, jeopolitik konumundan uluslararası kuruluşlarla ilişkilerine kadar pek çok olguyu içerisinde barındırsalar dahi, sanayileşme yeterince yoksa kalkınmanın olması mümkün değildir.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında kıyaslama yapılacak olursa; gelişmiş ülkelerin diğer faktörlerle birlikte içerisinde sanayileşmeyi de barındırdığı, buna karşın az gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinin daha yüksek oranda tarıma bağlı olarak devam ettiği görülmektedir.

Gelişmiş ülkelerden olan Japonya, ABD, İngiltere ve Almanya' yla ilgili teorik ve sayısal verilere bir sonraki başlıkta kısaca değinilerek, bu ülkelerin rekabet stratejileri hakkında bilgiler paylaşılacaktır.

1.2.5.1. Japonya, ABD, İngiltere ve Almanya' nın Küreselleşme Sürecindeki Durumları ve Küresel Rekabetin Ülkeler Üzerindeki Etkileri

Büyük piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerin üretim miktarlarının büyük kitleler halinde olması ölçek ekonomisinden yararlanılmasına olanak sağlamaktadır. Küreselleşmenin etkisini gösterdiği piyasalarda yer alan küçük ülkeler, yerel piyasaların ikamesi haline gelmiştir.

Dünya Ekonomik Forumu tarafından açıklanan 2017-2018 Küresel Rekabetçilik Raporu'nun sonuçlarına göre rekabet gücü sıralamasında yer alan 137 ülke arasından ilk üç sırayı bu sene de İsviçre, ABD ve Singapur' un paylaştığı görülmektedir. Gelişmiş olan ülkelerden ele aldığımız Japonya, İngiltere, Almanya ve ABD ile ilk 10' u paylaşan ülkeler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Tablo 5: 2017-2018 Raporunda Yer Alan İlk Rekabetçi 10 Ülke

İlk 10 Ülke	**2017-2018 (137 Ülke)**	**2016-2017 (138 Ülke)**	**2015-2016 (140 Ülke)**
İsviçre	1	1	1
ABD	**2**	**3**	**2**
Singapur	3	2	3
Hollanda	4	4	5
Almanya	**5**	**5**	**4**
Hong Kong	6	9	7
İsveç	7	6	9
İngiltere	**8**	**7**	**10**
Japonya	**9**	**8**	**6**
Finlandiya	10	10	8

Kaynak: Küresel Rekabetçilik Endeksi Raporu,2017-2018:10

Gelişmiş ülkeler arasından ele aldığımız ABD, Almanya, İngiltere ve Japonya ile ilgili olarak ön plana çıkan hususlar aşağıdaki kısaca açıklanmıştır:

- **ABD:** Yukarıda verilen tabloda da görüldüğü üzere; ABD, Küresel Rekabetçilik Endeksi Raporuna göre, 2015-2016' da 2. sırada iken artan bütçe açığının etkisi ile makroekonomik istikrar açısından 2016-2017'de 3. sıraya gerilemiş ve 2017-2018' de 1 basamak ilerleyerek 2. sırada yer almıştır. Gelişmiş ülkeler arasında en iyi 10 ülke arasında yer almasına ve gelirlerin tüm gelir gruplarında düzenli bir şekilde artış göstermesine rağmen, ABD temel rekabet alanlarında ilk 10 içerisinde yer alamamış ancak; inovasyon, iş gelişmişliği, pazar büyüklüğü, finansal piyasa gelişimi, iş piyasası etkinliği ile yüksek eğitim ve öğretim alanlarındaki performansının iyi olması nedeniyle adından söz ettirmeye devam etmektedir.
- **Japonya:** Bu ülkede bulunan işletmelerin uzun süre ayakta kalarak başarılarını devam ettirebilmelerinin temelinde yatan en önemli unsur; verimlilik unsurunun yanı sıra Japonya hükümetinin izlediği korumacı politikalardır. Aynı zamandan işletmelerin, uzun süreli üretim artışını gerçekleştiren ve verimliliği besleyen bir politikaya sahip olması da rekabet edebilmelerindeki gücün bir kanıtı niteliğindedir. Japonya' nın, 2017-2018 yılındaki sıralaması bir önceki yıla kıyasla biraz düşse de hala çok yüksek düzeydeki bütçe açığının etkisi de göz önünde bulundurulduğunda, Japonya'nın rekabetçiliği üzerinde olumsuz etki eden bir faktör olarak gözükmemektedir. Japonya' nın, pazara giriş tercihlerini ve alternatiflerini önceden belirlemiş olması karar verme aşamasında ve uluslararası stratejiler belirlemesinde büyük kolaylıksağlamaktadır.
- **Almanya:** Almanya, bir önceki yıl ile kıyaslandığında, 2017-2018 yılları arasında da yine 5. sırada yer aldığı gözükmektedir. Ülkenin enflasyon oranının, %0 civarında olmasımakroekonomik ortamın genellikle istikrarlı seyrettiğinin ve ülkede küçük bir bütçe açığının olduğunu göstermektedir.

- **İngiltere:** İngiltere' nin, 2016-2017 yılları arasında 7. sırada iken 2017-2018 yılları arasında bir sıra gerileyerek 8. sıraya yerleşmiş olması onun hala dünyanın en rekabetçi ülkelerinden biri olduğu gerçeğini ortadan kaldıramaz. Ayrıca, İngiltere mal piyasası etkinliğinde 10. sırada, işgücü piyasası etkinliğinde 6. sırada yer almaktadır. Ülke toplam 5 alanda ilk 10 içerisinde yer almakta olup; gerek iş dünyası gerekse de tüketicilerin dijital hazırlığı oldukça yüksek seviyededir.

1.3. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde işletmelerin rakiplerinin önüne geçerek fark yaratabilmesi için rekabet ve strateji arasındaki ilişkinin iyi kurulması gerektiğine, işletme içinde bulunan tüm çalışanlar ve kullanıcılar tarafından benimsenmesine, tüketicilerin veya müşterilerin zihninde yer edebilmek adına uygulanabilecek strateji ve politikaların neler olduğuna ve karar alma süreçlerine ne gibi katkılar sağladığına yönelik araştırmalar yapan yerli tezler ve makaleler bulunmaktadır.

Çokyaşar (2019) ise, Yapıkredi, Garanti Bankası ve İş Bankasının rekabet ve uyguladıkları stratejiler üzerine bir araştırma yapmış ve rekabetin artarak hız kazanması nedeniyle birbirine benzer ürün ve malların sayısında artışlar meydana geldiğini bunun sonucunda işletmelerin kendi ürünlerini markalaştırarak ön plana çıkarabilmelerinde tüketicilerin zihinlerinde kaliteli ve güçlü bir imaj oluşturabilmek amacıyla maskot gibi nesnel bir tema kullandıklarını belirtmiştir. Bunu yaparken de bilge, soytarı ve arketipleri kullandıkları, kullanılan bu ticari karakterlerin tüketiciler ile bütünleştirildikleri ve marka ile müşteri arasında kolayca duygusal bağ oluşturulmasının amaçlandığı sonucuna varılmıştır.

Özkan (2019), yapmış olduğu çalışmada havayolu işletmelerinin üstün müşteri değeri yaratmalarında iş modellerine göre farklılaştırılmış ve genel maliyet liderliği stratejilerini uygulayan THY ve Pegasus havayolu işletmelerinin verilerini incelenmiş,işletmelerin üstün müşteri değeri yaratabilmelerinin temelinde müşterilerin veya tüketicilerin, istek ve ihtiyaçlarının merkeze oturtturulması, bu ihtiyaçlara uygun stratejiler belirlenmesi ve bu stratejileri uygun bir şekilde karşılayacak kaliteli ve yenilikçi hizmet sunulabilmesi gerektiğini belirtmiştir. Değerlendirme sonucunda,

parasal olmayan maliyetlerin her iki işletmede de benzer olduğunu, ancak müşteri, çevre ve çalışan odaklılığın THY ‘de ön planda olduğuna değinmiştir. Farklı rekabet stratejisi uygulayan bu iki havayolu işletmesinin, pazar tabanlı müşteriye yaratılan değerlerinin hizmet gruplarına göre farklılık gösterdiği soncuna varılmıştır.

Saldıraner (2016) tarafından yazılan “Türkiye'deki havayolu taşıyıcılarının rekabet stratejileri: Düşük maliyetli havayolu taşıyıcıları için model önerisi” isimli doktora tezinde havayolu iş modelleri ve strateji uygulamaları ile rekabet avantajı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren düşük maliyetli havayollarının strateji ve iş modelleri detaylı incelenerek öncelikle neden rekabet gücü artışı oluşmadığı sonrasında ise rekabet avantajı sağlamaları için izlenmesi gereken stratejik model oluşturulmaktadır. Saldıraner (2016), çalışmasında 6 hipotez oluşturmuş ve bunlara cevaplar aramıştır. Araştırma kapsamındaki veri; devlet ve işletme veri tabanları incelenerek, görüşmeler yapılarak ve anket uygulanarak toplanmıştır. Bu süreç içerisinde, havayollarının stratejik modellerinde sektöre uyumlu jenerik strateji seçilmesi, yönetimsel tercihlerinin uygulanan iş modeline uyumlu olması ve temel yetkinlik ile değer zinciri uygulamalarının dikkate alınması ve havayollarının göreceli pozisyonunun sürdürülebilir rekabet avantajına etkisi olacağı savunulmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan düşük maliyetli ve hibrid havayollarında önerilen model faktörlerinin rekabet avantajına etkisi, yarı formal görüşmeler, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ve Yapısal Eşitlik Modeli aracılığıyla Ölçeksiz En Küçük Kareler Yöntemi Regresyon Değerlendirilmesi ile incelenmiştir. Yapılan incelemeler neticesinde, Türkiye'de faaliyet gösteren düşük maliyetli havayollarının yapılarını değiştirmeden strateji ve iş modeli uygulamalarını değiştirmeleri sebebiyle rekabet etmekte güçlük yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ekicikol (2016), çalışmasının ilk iki bölümünde strateji, rekabet ve rekabet stratejisi gibi kavramlara değinerek, Türkiye'de faaliyet gösteren yedi havayolu işletmesini kuruluşundan günümüze kadar ele alarak incelemiştir. Tezin uygulama kısmında ise havayolu işletmelerinin rekabet stratejilerinin ve sundukları hizmetlerin, yolcuların satın alma davranışları üzerine etkilerinin neler olduğunun saptanabilmesi amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Toplam doksan iki sorudan oluşan anket 402

kişiye uygulanmıştır. Teze ulaşım 2019 yılına kadar sınırlandırıldığından dolayı, belirtilen bilgilere YÖK veri tabanındaki özetten ulaşılmıştır.

Karabulak (2016), ülkemizde havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu modellerini incelemiştir. Bu doğrultuda geleneksel havayolu işletmesi Türk Havayolları ile düşük maliyetli havayolu işletmesi olan Pegasus Havayolları karşılaştırmalı bir vaka analizi şeklinde incelemesini yapmıştır. Araştırma ikincil kaynaklara dayandırılan nitel bir çalışmadır. Havacılık sektöründe yazılmış akademik çalışmalar ile sektöre ilişkin makaleler incelenmiş ve sektörle ilgili dergi ve yayınlar takip edilmiştir. THY ve Pegasus için SWOT analizi yapılmış, Porter'ın Beş Güç Modeline ve Değer Zinciri Analizine göre karşılaştırma yapılmıştır.

Taşgit (2008)'in yapmış olduğu "Havayolu yolcu taşıma şirketlerinde uygulanan rekabet stratejileri: Türk şirketlerine yönelik nitel bir araştırma" isimli tez çalışmasında veri toplama tekniği bakımından 12 soruluk yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya 4 havayolu işletmesi (THY, Onur Air, Pegasus ve Sunexpress) dâhil edilmiş ve her birinden birer yönetici (THY-Stratejik Yatırımlar ve Planlama Müdürü, Onur Air-İç Hatlar Müdürü, Pegasus-Satış Pazarlama Müdürü, SunExpress-Gelir Yönetimi Müdürü) ile görüşme yapılarak araştırma icra edilmiştir. Taşgit, yaptığı çalışma sonucunda; Porter'ın jenerik rekabet stratejilerine göre THY'nin kendisine maliyet ve farklılaştırma odaklı bir pozisyon seçerken, diğer düşük maliyetli taşıyıcılar Pegasus ve Onur Air'in maliyet odaklı bir işleyiş stratejisini, SunExpress'in ise maliyet ve odaklanma stratejilerini benimsediğini ortaya koymuştur. Miles ve Snow'un rekabet stratejilerine göre ise yapılan tespitte, düşük maliyetli taşıyıcıların genelde savunma stratejilerini benimsedikleri, kısmen arayışçı stratejist rolünü üstlendikleri görülmektedir. Diğer taraftan taklitçi stratejinin de, havayolu işletmeciliğinde yoğun olarak izlenilen bir strateji olduğu tespiti yapılmıştır. Taşgit (2008), işletmelerin rekabet stratejilerini oluşturmada rol oynayan faktörleri de belirlemiştir. Amaç-misyon-vizyon tanımlamaları, işletmelerin sahip oldukları temel yetenek ve kaynaklar, hitap edilen müşteri kitlesinin özellikleri ve gelecekteki eğilimleri ile havayolu işletmelerinin sahip oldukları entelektüel sermayenin rekabet stratejilerinin oluşturulmasında oldukça etkili olduğu tespiti yapılmıştır.

Dikyol (2007), “Sivil hava taşımacılığı sektöründe Michael Porter'ın rekabet stratejisi faktörlerinin analizi: Atlasjet ve Pegasus Havayolları kıyaslaması” isimli yüksek lisans tezinde, veri toplama aracı olarak 21 maliyet liderliği ve 22 farklılaştırma ile ilgili soru seti hazırlayarak kişisel görüşme yöntemini kullanmıştır. Sektörel bilgiler doğrultusunda Atlasjet ve Pegasus’un faaliyetlerini göz önünde tutarak yapmış olduğu kişisel görüşmeler ile iki işletmenin Michael Porter’ın jenerik rekabet stratejilerinden hangisini uyguladıklarını ortaya koymaya çalışmıştır. Pegasus’tan 1 yetkili (Yer İşletme Müdürü), Atlasjet’ten ise 9 yetkili (Yer İşletme Başkanı, İnsan Kaynakları Müdürü, Satın Alma Müdürü, Maliyet Analizi ve İstasyon Müdürü, Müşteri İlişkileri Müdürü, Halkla İlişkiler Müdürü, Basın ve Halkla İlişkiler Uzmanı, Bilgi İşlem Müdürü ve Kalite Departmanından bir kişi) ile görüşme gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin hemen hemen aynı maliyetlere sahip oldukları bu sebeple de, her ikisinin de maliyet liderliği stratejisini uygulayamadıklarını sadece ‘Yield Management’ (işletmelerin farklı gelir kalemleri yaratabilmesi anlamında kullanılan bir sistem) ile maliyetlerde farklılığa gidebilecekleri sonucuna varılmıştır. Tezde rekabette üstünlük sağlayacak ana ölçütün farklı gelir kalemleri oluşturmak olduğu savunulmuştur. Atlasjet’in ağırlıklı olarak farklılaşma stratejisi üzerine odaklandığı; teknolojik farklılık, kalite ve marka imajını ön plana çıkardığı ortaya konulmuştur.

Tunç (2007), “Müzakere sürecinde Türkiye'deki havayolu şirketlerinin Avrupalı rakipleri karşısındaki rekabet gücü ve analizi” isimli çalışmasında, ikincil kaynakları incelemiştir. Havayolu işletmelerinin küresel havayolu olma gereklerini yerine getirebilmek ve sektördeki oyuncularla rekabet edebilmeleri için kullanılan yöntemin, havayolu işletmelerinin diğer işletmelerle iş birliğine gitmesi olduğu sonucuna varılmıştır. Pazara giren yeni oyuncuların da öncelikle kendi aralarında iş birliğine gitmesi, uzun vadede ise THY’nin yolunu izlemesi, sektörün devamı ve rekabet gücü için son derece önemli olduğu şeklinde bir sonuç çıkarılmıştır.

Karasu (2007) ise “Havayolu ulaşımında düşük maliyetli taşıyıcılar ve uzun mesafeli hatlarda rekabet olasılıkları” isimli çalışmasını ikincil kaynaklara dayanarak yapmıştır. Varılan sonuç, düşük maliyetli havayollarının uzun mesafeli uçuşlara başlamasıyla maliyetlerinin artacağı, düşük maliyet konseptinden uzaklaşacağı fakat A380 gibi uçakların envantere girmesi ile bunun aşılacağı şeklindedir.

Kaşıkçı (2007), "Globalleşme sürecinde uluslararası hava taşımacılığı ve Türk sivil havayollarının rekabet gücü" isimli yüksek lisans tezinde, ikincil kaynakları kullanmak suretiyle THY üzerinde bir durum tespiti yapmıştır. Sivil hava taşımacılığı sektöründe, deregülasyon hareketlerinin başladığı dönemden itibaren, fiyatlar ve maliyetler düşmekte, taşımacılık faaliyetleri ülke sınırlarını aşarak uluslararası piyasaya kaymakta olduğu tespitinde bulunulmuştur. Uluslararası piyasadaki rekabet içerisinde piyasa paylarını artırmak ve kârlarını yükseltmek isteyen işletmeler, diğer işletmelerle birleşmekte ve küresel iş birliklerine gitmekte olduğu sonucuna varılmıştır.

Ateş (2006), "Kriz yönetimi ve rekabet stratejileri: Türk Hava Yollarında bir uygulama" isimli yüksek lisans tezinde, THY'nda kriz ortamında rekabet stratejilerini ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışmada yöntem olarak, odak grup çalışması ve ikincil kaynaklar kullanılmıştır. 2001 yılı itibariyle THY yöneticilerinden krizleri görmüş ve yaşamış 10 kişilik bir üst düzey yönetici grubu ile odak grup çalışması icra edilmiştir. Kriz ortamındaki rekabet stratejilerini belirlemek maksadıyla 15 soruluk bir gündem hazırlanmıştır. Sonuç olarak, THY'nin kriz ortamında personel bazında küçülmeye gittiği, krizlerde ABD ve Avrupa'da iflas eden havayolu işletmelerinin boşluğunun THY tarafından doldurulduğu, alternatif pazarların değerlendirilmesi (yeni pazarların açılması) ve Bowman'ın strateji saatindeki yüksek kalite-yüksek fiyat yerine yüksek kalite-orta fiyat stratejisini belirlemiş olduğu, sıkı maliyet politikaları ile THY'nin pazar payını koruduğu ortaya konulmuştur.

Yukarıda verilen literatür taramalarından farklı olarak; tezimin ilk bölümünde küresel rekabet ortamında bulunan dinamiklere ve küresel rekabet stratejilerine değinilerek işletmelerin pazarlarda aldıkları pozisyonlar ele alınacaktır. İkinci bölümde sektörde faaliyet gösteren işletmelerin rakiplerinin gerisinde kalmamak adına stratejiler ve politikalar belirlemesinin önemi ve karar alma sürecinin nasıl yönetilmesi gerektiği ortaya koyulacaktır. Üçüncü bölümde uygulaya koyulması planlanan kararlara muhasebe verilerinin etkisinin olup olmadığı yönetim analizi ile ilişkilendirilerek açıklanacaktır. Uygulama bölümü olan dördüncü bölümde ise; havacılık sektöründe önemli başarılara imza atarak adından çokça söz ettiren Türk Hava Yolları (THY) A.O.' nun, sektördeki mevcut durumu, riski yönetme kabiliyeti, stratejik planlama ve karar alma sürecindeki rolü ve rekabet stratejileri ele alınarak

işletmenin finansal verilerinin karar alma sürecine etkisinin olup olmadığı incelenecektir. Ayrıca, bu çalışma ile THY' de oluşturulan taktik, plan, strateji ve politikaların neler olduğu, bu hususların belirlenirken ne gibi süreçler kaydedildiği ve alınan kararlara muhasebe verilerinin etkisinin olup olmadığını ortaya koyulacak, bununla ilgili olarak işletme yöneticisinin analiz edebilme yeteneği saptanacaktır. Bu bilgilere ulaşabilmek için, işletmenin resmî web sitesinde kamu paylaşımına açtığı bilgiler ve veriler, gazete, dergi, yerli tez, makale ve haberler incelenecek, ayrıca Borsa İstanbul'da yer alan mali tablo ve dipnotlardan faydanılacaktır. Ayrıca; işletmenin bilanço ve gelir tablosunda yer alan verilere SWOT analizi uygulanarak borç ödeme gücü, finansal yapısı ve karlılığını hakında bilgi edinilmeye çalışılacaktır. Bunun yanı sıra, yapılacak çalışma ile farklılaştırılmış ürün ve hizmet üreterek stratejiler belirlemenin işletmeyi ayırt edilebilir sağlayarak, yolcuların satın alma davranışı üzerinde olumlu bir etkisinin olup olmadığı ortaya koyulacak ve işletmenin güçlü yanları ve fırsatları ele alınarak işletme için stratejiler oluşturulacaktır. Çalışma sonucunda; iyi ya da kötü yönetim örnekleri vermek ve genelleştirilebilir bir yargıya ulaşmaktan ziyade; olayın kendi benzersiz dinamikleri içinde küresel rekabette, stratejik planlamada, karar alma süreçlerinde başarı faktörleri açığa çıkarılacak ve bunun sonucunda eksik görülen noktalar hakkında bilgiler verilecek, bu eksikliklerle ilgili olarak yapılabilecek iyileştirmeler hakkında önerilerde bulunulacaktır.

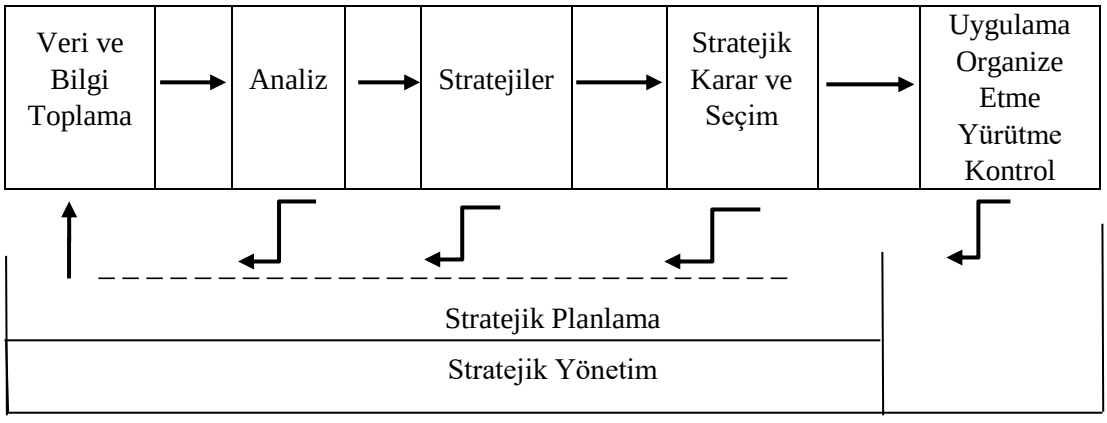
İKİNCİ BÖLÜM

(STRATEJİK PLANLAMA ve KARAR ALMA SÜREÇLERİ)

2.1. İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMA

İşletmelerde stratejik planlama, arzu edilen geleceğin tasarlanmasını ve bunu gerçekleştirebilmek adına uygun yöntem ve araçların seçilmesini kapsamaktadır. Stratejik planlama, işletmenin an itibariyle bulunduğu mevcut konumu ile gelecekte ulaşmayı arzuladığı konum arasındaki bağlantıyı kuracak adımların atıldığı ve yapılması gereken faaliyetlerin oluşturulduğu bir süreçtir. Bu süreç içerisinde önemli olan, stratejik hedeflerin saptanması ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için gerekli araçların ve alternatiflerin belirlenmesidir. İşletmelerde stratejik yönetim süreci yönetimin beş fonksiyonunu içermekte olup, stratejik planlama ise, stratejik yönetimin bir fonksiyonunu meydana getirmektedir. Stratejik yönetim planlama fonksiyonunun yanı sıra, belirlenen stratejilerin uygulamaya konulması için gerekli örgüt yapısının belirlenmesi ve birimler arası koordinasyonun sağlanması ile kontrole ilişkin çabaları içermektedir (Çorbacıoğlu vd., 2013: 4). Bu ifadeden çıkarılacak sonuç; stratejik planlamanın, stratejik yönetim sürecinin temelini oluşturduğu ve ayrıca stratejik yönetim uygulamasının da bir aracı olduğudur. Bu ifadeyi desteklemek adına aşağıda verilen şekilde stratejik planlama kavramının stratejik yönetim sürecindeki yeri gösterilmiştir.

Şekil 11: Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Süreci



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 37

Buna göre stratejik planlama kavramı, stratejik yönetimin bir unsurunu meydana getirmekte olup, stratejilerin oluşturulması ve seçimi süreçlerini meydana kapsamaktadır. Stratejik planlar, genellikle kısa süreli olmayan üç veya beş yıl gibi bir süre içerisinde, işletmenin amaçları ve vizyonu doğrultusunda hedeflere ve amaçlara nasıl ulaşılacağı konusu üzerine yoğunlaşmayı gerektirir. İşletmenin fonksiyonel birimlerini bir bütün olarak ele alarak, üretilecek ürün, verilecek hizmet, insan kaynakları, finansman, araştırma-geliştirme gibi temel konulardaki amaç, hedef ve stratejilerini saptamaya çalışır. Bu işlem sadece 1 (bir) defaya mahsus yapılan bir işlem değildir. Meydana gelen kriz, afet vb. gibi ani gelişen durumlarda veya işletmenin faaliyetlerinde meydana gelen bir değişiklik durumunda tekrarlanması gerekebilir. Bu nedenle de bakış açısı geleceğe yönelik ancak gerekli görülen durumlarda da yenilenme ve değişikliğe açık bir halde olmalıdır.

2.1.1. Planlama Kavramı

İşletme bünyesinde yer alan tüm yöneticiler, işletmenin devamlılığını sağlamakla yükümlüdürler. Ancak, geleceğin belirsiz oluşu işletmelerde bir problem olarak görülmektedir. Gelecekte nelerin olacağını öngörebilmek, işletmenin gelecekte durumunun nereye gideceğini ve işletme faaliyetlerinin durumunu önceden sistematik bir şekilde görebilmek bu yükümlülüğün önemli bir kısmını meydana getirir. Geleceğin belirsiz oluşunu ve bu nedenlede emin adımlar atılamayacağını öngören yöneticiler, gelecekte meydana gelmesi muhtemel olayların önüne geçebilmek adına alınan tüm kararların sistemli bir şekilde ele alınmasını ve analiz edilmesi gerektiğini savunarak planlamadan yararlanırlar (Eren, 1997a: 35-36).

Başka bir ifadeye göre planlama; belirlenen amaca ulaşmak için, hangi işlemlerin, kim tarafından, hangi sıraya göre ve ne kadar süre içerisinde yapılması gerektiğini ortaya koyan bir süreci ortaya koymaktadır. Bu sürecin hazırlanması, planlanması, uygulamaya konulması ve değerlendirilmesi de planlama sürecinin aşamalarını oluşturmaktadır (Güvemli, 1990:4).

Planlama işlemide bir karar alma işlemi olduğundan süreç boyunca izlenen adımlar, karar alma sürecinde izlenen adımlarla benzerlikler göstermektedir. Her

ikisinde de ilk aşama; mevcut durumun incelenmesi ve tanımlanmasıyla başlamaktadır. İkinci aşama; ilk aşamada ortaya konulan analiz sonucuna göre, gelecekte ulaşılmak istenilen amaca yönelik alternatiflerin geliştirilmesidir. Üçüncü aşama; geliştirilmiş olan alternatif amaç ve planların üstün yönleri ile zayıf yönlerinin birlikte değerlendirilerek, dördüncü aşamayı meydana getiren en uygun olanın seçilmesi aşamasıdır. Beşinci aşama; seçilen alternatif ve planların uygulamaya konulmasıdır. Son aşama ise; uygulamaya konulan planların izlenmesi ve kontrol edilmesinden oluşmaktadır. Kelime olarak birebir aynısı olmasa da içerik bakımından aynı anlamı taşıdığı söylenebilir. Aşağıda yer alan şekilde birbiriyle aynı olan veya benzerlik gösteren planlama ve karar alma adımları ayrıca gösterilmiştir.

Şekil 12: Planlama ve Karar Adımları

PLANLAMA ADIMLARI		**KARAR ALMA ADIMLARI**
Durum Analizi	⟷	Sorunun Tanınması ve Tanımlanması
↓		↓
Alternatif Amaç ve Planların Geliştirilmesi	⟷	Alternatif Çözümlerin Geliştirilmesi
↓		↓
Alternatiflerin Değerlendirilmesi	⟷	Alternatiflerin Değerlendirilmesi
↓		↓
En Uygun Amaç ve Planın Seçilmesi	⟷	En Uygun Alternatifin Seçilmesi
↓		↓
Uygulama	⟷	Karar Seçeneğinin Uygulanması
↓		↓
Sonuçların İzlenmesi ve Kontrolü	⟷	Karar Sonuçlarının İzlenmesi

Kaynak: Thomas S. BATEMAN and Carl P. ZEITHAML,1990: 175'den Aktaran; Başar,1998: 53

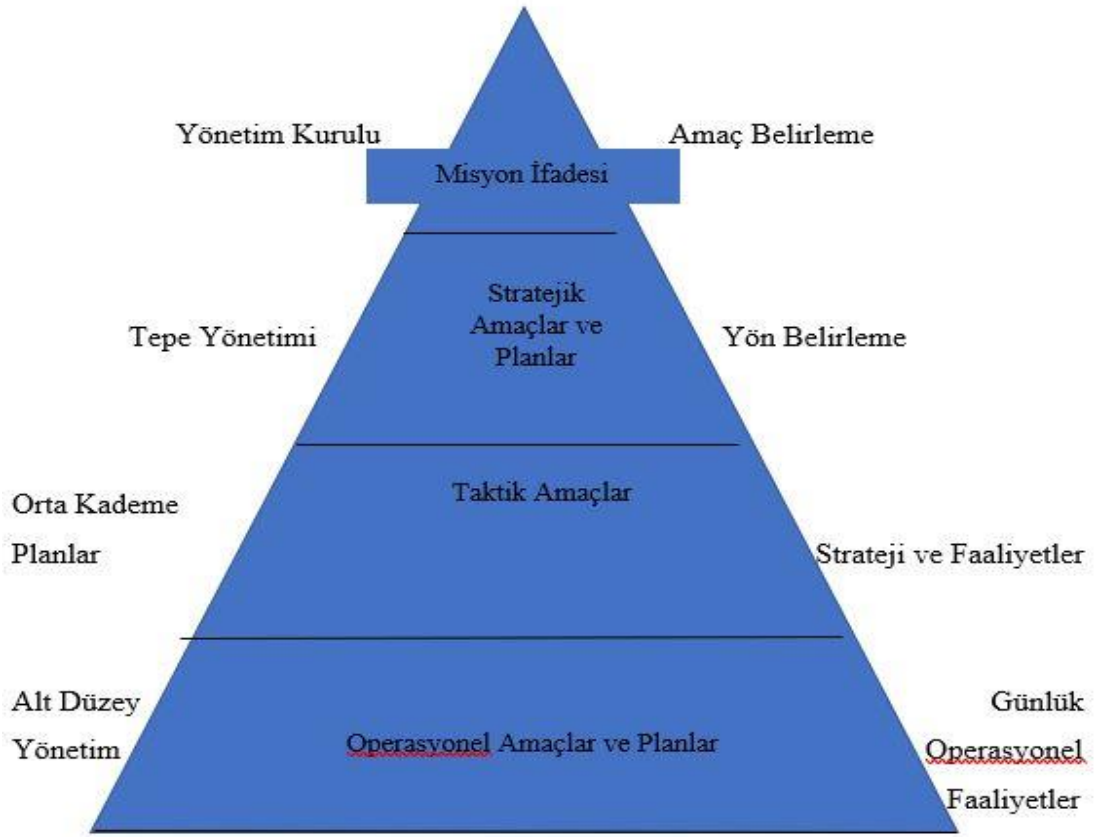
Planlama işletmelerde sistematik olmayı gerektirdiğinden, belirlenen zaman dilimi içerisinde ulaşılmak istenilen amaçların ve hedeflerin gerçekçi bir şekilde ortaya konması gerekmektedir. Ancak işletmenin hizmet sunduğu sektörde veya işletme

çevresinde meydana gelebilecek ani değişikler önceden sezilerek karar süreçleri içerisine sezilen verilerin de ilave edilebilmesi gerebilmektedir. İşletmelerde planlama, tüm bölümleri kapsayan bütünleşik bir metod olduğundan, alınan kararlar uygulamaya konulmadan dikkatlice ele alınarak incelenmesi, kazanç ve kayıpların saptanması gerekmektedir. Dolayısıyla planlama yapmadan yola çıkan bir işletme, kalabalık bir yolda gözü kapalı yürüyen bir insan misali, her an çarpılma ve çiğnenme korkusu içinde bulunmaktadır (Eren,1997a:36).

2.1.2.İşletmelerde Planlama Türleri

İşletmelerde planlama 3 (üç) ayrı düzeyde sınıflandırılmaktadır. Bu planlama türleri stratejik planlama, taktik planlama ve işlemsel planlama olup, bu hiyerarşinin aşağıda verilen şekil ile gösterilmesi faydalı olacaktır.

Şekil 13: Planlama Hiyerarşisi



Kaynak: Can vd., 2013:26

2.1.2.1.Stratejik Planlama

İşletmenin gelecekte bulunmak istediği noktaya ulaşabilmek adına, işletme yöneticileri tarafından uzun vadeli amaçların belirlenmesi, belirlenen amaçlara ulaşabilmek içingerekli seçenek ve alternatiflerin geliştirilmesi ve kaynakların sağlanması sürecini ifade etmektedir. Stratejik planlama işletmenin bir bölümünü değil, hepsini bir bütün olarak ele almayı gerektirir ve işletme üzerinde uzun bir süre etkisi olacak yapılanmayı gerektirir. Stratejik planın ortaya konması ve uygulanmasından üst yönetici sorumlu olup, iyi ve doğru zamanda uygulandığı taktirde işletmeye birçok konuda rekabet avantajı sağlamaktadır.

2.1.2.2.Taktik Planlama (Yönetsel Planlama)

İşletme yönetimi tarafından oluşturulan stratejik planlar daha sonraki aşamada, taktik ve işlemsel düzeyde yer alan yöneticiler tarafından ele alınarak, yerine getirilmesi gereken planlama faaliyetlerine temel oluşturulması adına stratejik planlama sürecinde yer alan faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlamaktadırlar. Stratejik planlamada olduğu gibi uzun süreli bir dönemi ve bütün işletmeyi kapsayan bir planlama değil, işletmenin çeşitli departmanlarında bulunan faaliyetler üzerinde yoğunlaşan kısa vadeli bir planlama türüdür. Kısa vadeli bir süreden anlatılmak istenilen, işletmenin gelecek bir yıllık faaliyet dönemi içerisinde, işletmenin çeşitli bölümlerini başarıya ulaştırabilmek adına neler yapılması gerektiğini saptamak için kullanılmaktadır. Bu planlama orta düzey kademesinde yer alan yöneticiler tarafından gerçekleştirilir.

2.1.2.3.İşlemsel Planlama

İşlemsel planlama, stratejik planlama ve taktik planlamadan farklı olup, işletmenin daha alt düzeylerinde ihtiyaç duyulan belirli işlem ve süreçleri kapsayan planlama türünü oluşturmaktadır. İşlemsel Planlama, İşletmede bulunan alt kademe yöneticiler tarafından hazırlanan ve uygulamaya dönük planlardır. Bu planların süreleri aylık, hatta günlük bile olabilmektedir. Örn; üretim biriminin haftalık çalışma

programları, vardiyalar, haftalık ve günlük satış planları bu tür planlara örnek olarak verilebilir (Bolat vd. 2009: 93).

2.1.3. Strateji Kavramı

İşletmelerin, geleceklerine yön tayin edebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, işletme çevresinin sürekli analiz edilmesi, uyum gösterecek hedeflerin saptanması, işletme faaliyetlerinin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi stratejinin uygulanabilmesindeki gerekliliklerdir (Dinçer,1998b:35). Dolayısıyla stratejinin asıl amacı, belirsizlik ortamının varolduğu duurmlarda hedeflenen sonuçların gerçekleşmesini sağlamaktır. (Drucker,1999:53' den Çeviren; İrfan Bahçıvangil ve GülanayGarbon).

İşletmelerde stratejilerin bulunması önem arz etmekte olup, stratejisi bulunmayan bir işletmenin izleyeceği bir doğrultusunun bulunmaması ani ve hatalı kararlar vermesine sebebiyet verebilmektedir. Strateji belirlenmeden elde edilen bir başarı, şans eseri bir başarı olup, devamlılık göstereceği kesin değildir. İyi ve başarılı bir stratejiye sahip olmanın anahtarı, mevcut yeteneklerin farkında olarak kararlar alınmasından ve bu yeteneklerin en doğru şekilde kullanılmasından geçmektedir.

İşletmeler geleceğine yön verebilmek adına, öncelikli hedef ve amaçlarını belirlemeli, bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakları ve alternatifleri oluşturmalıdır. İşletmelerde stratejiden bahsedebilmek için olması gereken ilk koşul gelecekte bulunmak istediği noktayı iyi tanımlamış olmaktır. İkinci koşul ise tanımlanmış olan amaç ve hedeflere ulaşabilmek için kullanılması gereken kaynakların belirli olmasıdır. Çünkü işletmeler kaynaklarına sınır koymadıkları sürece strateji oluşturamazlar. Olması gereken, sınırlı kaynaklar kullanılarak işletmece belirlenen geleceğe yönelik hedeflere en iyi nasıl ulaşılabileceğinin saptanması ve uygulanması olmalıdır. Örneğin İstanbul' dan Çanakkale' ye 5 saat içinde gitmek hedefi için alternatif birçok yol olmakla birlikte, seçilen yolun sınırlı kaynaklar kullanılarak istenilen hedefe en iyi nasıl ulaşılabileceğini bulmaktır. Bu nedenle işletmelerde strateji, doğru tanımlanmış olmalı ve doğru alternatiflerle desteklenmelidir. Yanlış belirlenen bir strateji organizasyonun tamamen yok olmasına

sebebiyet verebilir. Özetle işletmeler, amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmek adına stratejiler belirlemeli ve bunun içinde politikalar oluşturmalıdır.

2.1.4. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama, ulaşılması hedeflenen amaçlar için bir zaman dilimi belirlenerek, işletmenin içinde bulunduğu sektör ile işletme çevresinde yer alan fırsat ve tehditlerin iyi analiz edilmesini, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konmasını ve ortaya çıkan sonuç neticesinde uygulanacak politikalar ve stratejilerin belirlenmesini ve uygulamaya konulan stratejilerin belirli aralıklarla değerlendirilmesini kapsamaktadır.Tabi işletmelerin bunu yapabilmesi aşağıda belirtilen dört temel soruya doğru ve sağlıklı cevap verilmesinden geçmektedir. Bu sorular;

1. Neredeyiz?
2. Nereye gitmek istiyoruz?
3. Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
4. Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? şeklinde olup, bu soruları analiz ederken hangi faktörlerin değerlendirilmesi gerektiği ile ilgili açıklamalar aşağıda kısaca verilmiştir.

Neredeyiz? sorusunun cevabını bulabilmek için işletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu an itibariyle durum analizi yaparak değerlendirmesi gerekmekte olup, bunu yapabilmek için plan ve programlarını gözden geçirmesi, SWOT analizi yaparak güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin saptaması, piyasa analizinin yapılması ve hedef kitlenin belirlenmesi gerekmektedir.

Nereye Ulaşmak İstiyoruz? sorusunun cevabını bulabilmek için işletmenin vizyon, misyon ve temel ilkeleri ile stratejik amaç ve hedeflerini iyi belirlemesi gerekmektedir.

Gitmek İstediğimiz Yere Nasıl Ulaşırız? sorusunun cevabını bulabilmek için işletmenin faaliyet ve projelerini gözden geçirerek, amaç ve hedeflerine ulaşma

yöntemlerini, detaylı iş planlarını ve maliyetlendirme seçeneklerini gözden geçirmesi gerekmektedir.

Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz? sorusunun cevabını bulabilmek için işletmenin faaliyetlerini raporlarma ve karşılaştırma yöntemlerini kullanarak izlemesi gerekmekte ve geri besleme, performans göstergeleri ve performans yönetimi seçeneklerini de kullaranak performansını ölçmesi gerekmektedir.

2.1.4.1.Durum Analizi

Durum analizi, stratejik plânlamanın ilk adımı olmakla birlikte, örgütün "neredeyiz" sorusuna cevap bulması için yapılmaktadır (Acar, 2007: 33). Durum analizi, işletmenin şimdiki zamanı ile sıkı sıkıya bağlı bir kavramdır. Durum analizinden anlatılmak istenilen, an itibariyle mevcut durumun analiz edilmesi ve planlanan stratejilerle ilgili mevcut durumun ayrıntılı bir şekilde açıklamasından ibarettir.

İşletmelerin durum analizi yaparken ele aldıkları konular, aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Gözlükaya, 2007:42-43).

- İşletmenin tarihi gelişimi incelenirken, kuruluş amacına uygun hareket edilip edilmediği ve belirlenen amaçlardan sapmaların olup olmadığı ile an itibariyle gelinen konum ele alınmalıdır.
- Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi yapılırken mevzuattan kaynaklı yükümlüklerin tespit edilmesi, tespit edilen ve sorumluluklar yükleyen maddelerin listesinin oluşturulması gerekmektedir.
- Kuruluşun sektördeki faaliyet alanıyla ilgili olan ürün ve hizmetlerin ortaya konması, işletmenin faaliyet alanının belirlenmesine zemin oluşturmaktadır. Bu nedenle de işletmenin varoluşunu temsil eden misyonun oluşturulmasına olanak sağlamaktadır.
- Paydaş analizinde yapılması gereken, işletmenin faaliyetine yönelik olan hedef kitlenin ve ilgili tarafların analiz edilmesidir.

- Kuruluş içi analizde yapılması gereken, işletmenin bünyesinde yer alan departmanların analiz edilmesidir.
- Çevre analizinde yapılması gereken ise, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ile dış çevrenin analiz edilmesidir.

Durum analiz yapılırken ele alınması gereken diğer bir husus ise; SWOT analizinin yapılmasıdır. SWOT analizi, işletmelerin zayıf ve güçlü yönleri ile tehdit ve fırsatlarını bir bütün olarak ele alarak inceleme fırsatı tanıyan analiz türüdür. Bu analiz türü, işletmenin kendini analiz ederken 4(dört) farklı açıdan görmesini sağlaması ve alınacak kararlara ışık tutacak olması sebebiyle önem arz etmektedir.

İşletmelerin başarı elde edebilmesi konusunda önemli faktörlerin ortaya konmasını sağlayan SWOT analizi, bu faktörlerin tespit edilerek, belirlenen stratejik kararlara zemin oluşturmasını sağlar. Bu süreçte işletmenin kendi iç analizi ve çevresiyle ilgili önemli faktörler saptanır ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için izlemesi gereken stratejik alternatifler ortaya konur (Şahin, 2006: 41). SWOT matrisinde yer alan hususlarla ilgili bir genelleme yapmak gerekirse, işletmenin güçlü yanlarını ortaya koyan hususlar, bünyesinde bulunan kaynaklarından ve yeteneklerinden meydana gelmekte olup, zayıf yanlarını ortaya çıkaran hususlar ise, olması gereken ancak bünyesinde var olmayan yetenek ve kabiliyetlerin yokluğundan kaynaklanmaktadır.

Bu analiz, belirsizliklerin ortadan kalmasına ve işletmenin kendini birçok açıdan değerlendirmesine imkân tanıması sebebiyle önemlidir. Ele alınan konu ile ilgili meydana çıkan problemlerin sebeplerinin, çıkış noktasının ve olması istenilen sonuçların birçok açıdan karşılaştırılmasını ve analiz edilmesini sağlamaktadır. Analizin yapılması, işletmenin daha sağlıklı bir karar vermesini ve oluşabilecek sorunların minimize edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, işletmenin güçlü yönlerini fırsata dönüştürmesini ve zayıf yönlerini de stratejiler geliştirerek güçlü hale getirebilmesini de öngörebilmektedir. SWOT analizi işletmenin, mevcut durumunun tespit edilmesinin yanı sıra, gelecekteki durumunun ne olacağının da tahmin edilmesi yönünden önemlidir. Ancak analizi yaparken tüm verilerin gerçeklere ve doğrulara dayandırılması gerekmektedir.

2.1.4.2.Misyon ve İlkeler

Misyon kavramı, işletmelerin varoluş nedenlerini ortaya koyarak kendilerini nasıl bir işletme olarak görmek istediklerini açıklayan bir kavramdır (Erena,1997:11). Örneğin; hizmet sektöründen faaliyet gösteren IBM, kendi misyonunu şöyle ifade etmektedir: "Biz bilgisayar üreten firma değil, işletmelerin yönetim problemlerini çözen bir firmayız. Müşteriye hizmet konusunda tüm dünyadaki şirketlerden daha başarılı olacağız" (Dinçer,1996a:62).

İşletmelerde misyon kavramının varlığı, işletme çalışanlarına yön göstermesi ve yapılan işle ilgili anlam kazandırması bakımından oldukça önemlidir. Ayrıca misyon, benzer işletmeler arasında ayrımın yapılmasına yaramakla birlikte, işletmeyi bir çatı altında toplayan ortak ve uzun vadeli bir değerdir. Bunun yanı sıra, işletme ve çalışanlar arasında köprü vazifesi görmektedir. Eğer işletmede misyon ve vizyon kavramları oluşturulmamışsa o işletmede hiçbir stratejik plan başarılı olamaz.

İşletmeler misyonu, örgüt stratejilerinden önce belirlemelidir. Çünkü stratejinin temelini meydana getiren misyon kavramı olup, stratejiyi daha somut görmemizi sağlamakta ve uygulanmasına yardımcı olmaktadır (Özberk, 2007: 58). İşletmelerde misyon tanımlaması yapılmasındaki temel amaç; biz neyiz, bizim işimiz nedir ve gelecekte ne olmak istiyoruz gibi temel sorulara yanıt bulmaktır (Ergin,1992:36). Bu sorular çok basit gibi görünmesine karşın, işletme hedeflerinin ve misyonunun açıkça belirlenmesi, işletmenin sağlıklı ve yerinde hedefler belirleyebilmesinde ilk koşulu oluşturmaktadır. Bu durumda misyon uzun vadeli bir süreç olup, bazen hiç değişikliğe uğramadan devamlılık sağlamaktadır (Dinçer,1996a:60-61).

İşletmelerin vizyon ve misyon kavramlarının arka planında bulunan temel değerler ile inançlarının temelini ilkeler meydana getirmekte olup, bu ilkeler kurum yöneticilerinin objektif ve tutarlı davranmasını sağlayarak, eşitlik, ahlaki değerler kalite anlayışı vb. gibi konularda yol gösterir (Özberk,2007: 62). Temel ilkeler kavramı, misyon ve vizyon kavramları kadar duyuluyor ve biliniyor olmasada, kısaca işletmenin her yönetim düzeyinde karar alma süreçlerine yol gösteren ve tüm çalışanlarca da benimsenmiş ortak değerlerdir diyebiliriz. İşletmenin vizyonunu ve

misyonunu oluşturarak ortaya koyması, temel değerler olarak kabul edilen ilkelerin belirlenerek onların öneminin vurgulanmasından geçmektedir.

2.1.4.3.Vizyon

Bir işletmenin gelecekte nerede bulunmak istediğinin yalın bir ifadesi olan vizyon, işletmenin uzun vadede arzu edilen durumunu açıklamasının yanı sıra geleceğe yönelik beklentileri ve hedefleri içermektedir (Karakaya ve Gürel, 2012: 1269). Vizyon, işletmenin gelecekle ilgili planlar yapmasına ve amaçlanan hedefe hangi yol yada alternatifler kullanılarak ulaşılabileceğine yönelik kararlar almasına zemin oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmenin, ileride olmak istediği durumunu ve hedeflerini somut hale getirmesi gerekmektedir. İşletme yönetimince somut hale getirilmiş yani yazıya dökülmüş vizyonun, çalışanlarca da benimsenmesinin sağlanması hedefe giden yolda işleri daha da kolaylaştıracaktır. Vizyon bildirgelerinin, anlaşılır olması, ortak değer ve inançları kapsaması, işletme çalışanlarınca heyecanın ve kararlılığın artmasına sebep olacaktır. Ayrıca bildirge, kısa süreli olmamalı ve tercihen de tem cümle ile özetlenmelidir.

İşletmeleri ve çalışanları geleceğe yöneltmede tek başına yeterli olmayan vizyon, örgütün misyon, amaç ve hedefleriyle birlikte, işletmenin temel değerlerinin farkında olunmasını ve benimsenmesini gerektirmektedir. Çünkü işletmenin vizyonu, amaç ve hedefler ile misyonun birleşmesinden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 183). Özetle vizyon, İşletmelerin gelecekte olmak istedikleri ve hayal ettikleridurumlarını yansıtmaktadır. Yani; işletmenin gelecekte kendini görmek istediği fotoğraftır diyebiliriz.

2.1.4.4.Stratejik Amaç ve Hedefler

İşletmelerin vizyon ve misyonlarının sağlam ve ölçülebilir hedefler şeklinde belirlenmesini sağlayan stratejik amaçlar olup, bu amaçlar stratejik planın ayrıntılarını meydana getirmektedir. Misyon ifadesinden daha belirgin bir anlama sahip olan stratejik amaçlar, yaratıcılık ve yeniliği özendiricilik anlanlarında daha genel bir

yargıya sahiptir (Kılıç ve Erkan, 2006:81). İşletme içinde yer alan örgütün amaçları, işletme tarafından yapılan işleri, faaliyetlerin niçin yapıldığını ve neyi veya neleri elde etmek için yaptıklarını belirten sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 185). İşletmenin bu aşamada, örgüt kaynaklarının doğru tahsis edilmesini, işletme önceliklerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılarak benimsenmesi sağlamaya çalışması gerekmektedir.

İşletme, stratejik amaçlarını oluştururken, bu amaçların hangi alanlarda ve ne kadar oluşturulacağı konusunda genel bir görüşe sahip olmamış olsa dahi, farklı kaynaklarda bu sayının 7-12 arasında olması gerektiği önerilmekte olup, karlılık, büyüme, müşteri tatmini, pazar payı, finansal getiriler, teknoloji, operasyonel etkililik, kaynak kullanımı gibi alanlar da bu alanlardan bazılarını oluşturmaktadır (Kılıç ve Erkan, 2006: 82). Stratejik amaç ve hedefler, işletmenin gelecekte nerede olmak istiyoruz kısmını meydana getirmektedir. Burada koyulan hedefler, amaçların örgütün bölümlerine göre dağıtılmış halini göstermektedir. Hedeflerin bölümlere dağıtılmasındaki amaç, stratejik amaçların gerçeği ne kadar yansıtıp yansıtamayacağını görebilmek açısından önemlidir. Böylelikle alt birimlerde uygulanmak üzere belirlenen hedeflerin, uygulamaya ne kadar yaklaştıkları üst yönetim tarafından gözden geçirilerek, gerekli görülen durumlarda güncellemeler ve düzenlemeler yapılabilir. Ancak, bunlar yapılırken konulan hedeflerin açıkça belirtilmesi, ölçülebilir olması ve belli bir süreyi kapsaması gerekmektedir.

2.1.4.5.Faaliyet ve Projeler

Faaliyetler ve projeler aşaması, stratejik plan sürecinin "hedefe nasıl ulaşacağız?" kısmını meydana getirir ve stratejik planı harekete geçirebilmek adına oluşturulması gereken stratejilerin ve adımların detaylı incelenmesi ifade eder. Hedefin gerçekleştirilmesinde rol oynayan departmanların, görev ve sorumlulukları açıkça tanımlanır (Kılıç ve Erkan, 2006:82). Faaliyet ve projeler tanımlanırken işletmenin bazı konularda önceliklendirmeyapması gerekmektedir. Önceliklendirme yapması gereken konularda bazıları; işletmenin kalkınma planlarının neler olduğu, yıllık ve bölgesel programları, ekonomik programları ve varsa özel düzenlemeleridir.

Ayrıca, işletmenin sürdürülebilirlik, etkinlik, verimlilik, etki düzeyi ve uygunluk ilkeleri de gözönünde bulundurulmalıdır (Acar, 2007: 56).

Stratejik planlama sürecinde "gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?" sorusuna sağlıklı cevaplar verilebilmesi, birimlerin görev, yetki ve yüklenilen sorumlulukları zamanında yerine getirmeleriyle ilişkilidir. Bunun uygulamaya konulması ise, karşılıklı iletişimin olması ve örgüt içinde yer alanların uyum içerisinde çalışmaları ile mümkündür. İşletme faaliyetlerini ve projelerini kapsayan eylem planı, kurumun amaçları ve misyonun doğrultusunda kararların alınmasını, birimlerin ve işletmenin başarıya ulaşması için kullanılması gereken yöntemler ile stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklamaktadır. Alınan planlara varsayımlarda eklenmeli ve planın dayandığı gelecekle ilgili bekleyişleri de ayrıca açıklanmalıdır. Bunun yapılmasındaki amaç; geleceğin öngörülememesi nedeniyle, ortaya çıkabilmesi muhtemel koşulların yeniden gözden geçirme ihtiyacı doğuracak olmasıdır. İşletme bunu yaparken, geçmiş dönemlerdeki performansını ve deneyimlerini hesaba katmayı unutmamalı, tecrübelerini de kullanarak geleceğini yönlendirmesini bilmelidir.

2.1.4.6. İzleme

Stratejik planlama sürecindeki adımlardan biri olan izleme aşaması, oluşturulan planların ve verilen görevlerin hedeflendiği gibi uygulanıp uygulanmadığının; istenilen sonuçların elde edilip edilmediğinin takibi için yapılan işlem ve faaliyetlerin sürekli ve düzenli aralıklarla yönetim tarafından değerlendirilmesini ifade etmektedir (Gözlükaya, 2007: 62-63). İşletmelerce belirlenmiş olan amaçlara ulaşabilmek için, ortaya çıkan olayların düzenli aralıklarla raporlanmasını ve ilgili tarafların değerlendirmesi için sunulması sürecini meydana getirmektedir (Acar, 2007: 65).

İşletme yönetimine yardımcı olan ve sistemli bir şekilde oluşturulan izleme faaliyeti, bu rolünün yanı sıra işletmenin kaynakları, faaliyetleri ve çıktıları üzerinde de yoğunlaşılmaktadır (Acar, 2007:66). Günümüzde hızlı değişimlerin yaşanıyor olması, işetmenin planlandığı stratejilerin ve planların yolunda gitmesine engel olabilir. İşletmenin hazırlamış olduğu stratejik plan ne kadar iyi hazırlanmış olursa

olsun, birtakım olayların gündeme gelmesi bu planı başarısızlığa itebilir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin, gereken durumlarda belirlenen planlarda değişiklik yapmak üzere, alternatifleri bulunmalıdır. Ancak işletmenin bunu zamanında yapabilmesi, izleme, raporlama, değerlendirme ve performans ölçümü aşamasının oluşturulmasını ve takip edilmesini gerektirir. İzleme raporlarının incelemesi ise, ortaya konulan stratejik amaçların ve hedeflerin değerlendirmesinin yanı sıra, ani gelişen olaylar karşısında da hızlı tedbirler alınmasını sağlamaktadır.

2.1.4.7.Değerlendirme ve Performans Ölçümü

Performans değerlendirilirken yapılması gereken, belirlenen performans göstergelerinin kullanılarak ortaya konulan sonuçların analiz edilmesi ve gerçekleşen sonuçlar ile planlama öncesinde belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin ne denli örtüştüğünün belirlenmesidir (Acar, 2007:66-67). İşletmelerin belirdiği amaçlara ulaşıp ulaşamadığının yada başarı elde edildiyse hangi ölçüde başarı sağladığının ortaya konması, bazı değerlerin ölçümü ile mümkün olabilmektedir. Bunu ölçebilmek ve değerlendirebilmek için ise önceden belirlenmiş hedefler ve bu hedefler için konulmuş olan maddi, fiziki ölçülebilen veya ölçülemeyen niteliğe yönelik ölçütlere gereksinim duyulmaktadır (Kılıç ve Erkan, 2006:79).

Değerlendirme ve Performans ölçümü genel olarak, belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin ortaya çıkan uygulama sonrası sonuçlarla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Burada önemli olan, performans ölçümünün iyi değerlendirilmesidir. Bu performans sonucunun iyi değerlendirilmesi, elde edilmek istenen sonuçların neler olduğunun açık bir şekilde önceden belirlenmesinden ibarettir. İşletme yönetiminin performans ölçümünü değerlendirmesi sonucunda, belirlenen stratejik planların, değiştirilmesine veya düzenlenmesine gerek olup olmadığına yönelik olarak yapılan bir kontrol sistemidir.

2.2. KÜRESEL REKABETTE STRATEJİK ÖNCELİKLER

Bu başlık altında işletmelerin küresel rekabet ortamında uyguladıkları stratejiler; uluslararası stratejiler, şirket stratejileri, işletme stratejileri ve operasyonel stratejiler başlıkları altında toplanarak, açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.1. Strateji Alternatifleri: Strateji Hiyerarşisinin Oluşturulması

İşletme yöneticileri, büyümeyi bir amaç olarak gördüklerinden, bu yolda ilerlemeye ve faaliyetlerini devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Nitekim, işletmelerin beklenen karı elde ederek büyümeye gitmesi, ideal bir durumdur. Fakat işletmenin her faaliyet döneminde kar edeceğinin garantisi yoktur. Bu nedenle, işletme yöneticilerinin arzuladıkları durum, sürekli büyümeye gitmek değil, varlıklarını devam ettirebilmek olmalıdır. İşletmenin, sadece büyüme amacıyla hareket etmesi ve bu konunun üzerinde yoğunlaşması, uzun dönemde, işletmeyi yanlış yönlere sevk edebilir (İzci, 2013: 52-53).

Küresel işletmenin içinde bulunduğu sektörün durumu ve işletmenin örgütlenme düzeyi, alınacak kararların gidişatı ile ilgili az çok bilgiler vermektedir. İşletmenin, büyüme, içinde bulunulan mevcut durumu koruma, küçülme veya varlığına son verme gibi durumlarda izleyeceği adımlarla ilgili oluşturması gereken planları ve stratejileri mutlaka olmalıdır. Aksi halde plansız, programsız ve stratejisiz yola çıkan işletme yolunu kaybetmeye ve tökezlemeye mahkûm olabilmektedir.

2.2.1.1.Uluslararası Stratejiler

Küreselliğin getirmiş oluğu birtakım yenilikler ve düzenlemeler, sadece yerel olarak faaliyet gösteren işletmeleri dahi etkisi altına almış ve bütün işletmeleri uluslararası alanda rekabet etmeye itmiştir. Bu açıklamadan hareketle, faaliyet gösteren tüm işletmelerin, alacakları stratejik kararları rekabet koşullarını göz önünde bulundurarak oluşturmaları gerekmektedir.

2.2.1.1.1.Uluslararası Strateji

İşletmeler, faaliyette bulundukları sektör içerisinde rakiplerinin gerisinde kalmamak veya rakiplerinin önüne geçerek başarıyı elde edebilmek adına birtakım stratejiler uygulamalıdırlar. İşletmelerin uyguladıkları stratejiler işletmeden işletmeye farklılıklar gösterebilmekte olup, bu stratejilerde dikkat edilmesi gereken birtakım temel özelliklerin bulunması gerektiğidir.

Uluslararası stratejilerde bulunması gereken temel özellikler aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Akdemir, Küçükaltan vd., 2012:68);

- Farklı ülkelerde yer alan birimler birbirinden bağımsızdır.
- Her birim diğer birimlerden bağımsız olarak, faaliyette bulunduğu pazarda, getiri odaklı ve ve maliyet merkezli faaliyette bulunur.
- Uluslararası merkezlerde diğer birimlerinden farklı bir özellik taşımayıp, getiri odaklı ve maliyet merkezli faaliyet göstermektedirler.

2.2.1.1.2.Uluslararasılaşma Stratejileri

Kendi ülke sınırları içerisinde belli bir doygunluğa ve büyümeye ulaşmış işletmelerin sıradaki hamleleri uluslararası pazarlara girerek faaliyette bulunmaktır. Çünkü uluslararası pazarlar, daha hızlı büyüme imkânı ve cazip fırsatlar sunabilir. Bu da işletmelerin hızlı büyümelerinde etkili olabilmektedir.

İşletmelerin kendi ulusal pazarlarının dışına çıkarak, başka ülkelerin pazarlarına başarılı bir şekilde girebilmesi, işletmenin her alanda performans göstermesini gerektirmekte olup, uluslararası pazarlara girebilmesi için birçok pazara giriş ve büyüme stratejileri de mevcuttur. Bu giriş ve büyüme stratejileri, sağlanan avantaj ve dzavantajlar yönünden farklılıklar göstermektedir. Ulusal pazarların dışına çıkarak büyümeyi amaçlayan işletmeler ihracat yapma, lisans verme, franchising, birleşme, satın alma, ortak girişim ve doğrudan yatırım yapmak gibi yolları deneyebilmektedirler.

Yukarıda ifade ettiğimiz uluslararası pazarlara giriş yollarının hepsinde, hem örgüt olarak, hem de maddi olarak birtakım koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. İşletmenin üst yönetimi tarafından yerine getirilecek olan koşullar sağlandıktan sonra, işletmenin büyüme stratejisi, hitap edilecek ülkedeki pazarın seçimi ve pazara giriş koşullarının ne olacağı gibi işletmeye avantaj getirecek konular belirlenerek harekete geçirmelidir. (Akdemir, Küçükaltan vd., 2012:68).

2.2.1.2. Şirket Stratejileri

Şirket stratejileri, farklı işletmelerin veya işletme gruplarının meydana getirdiği şirket stratejilerini tanımlar. Bu strateji türüne örnek olarak holdingler verilebilir. Şirket stratejilerinde, işletmelerin kendilerini tanımlamaları veya tanıtmaları geniş ve kapsamlı bir iştir. Ayrıca biraraya gelen şirketler, çeşitli faaliyetleri için bir portföy stratejisi geliştirme amacı da gütmektedirler. Böylelikle; dış çevrede meydana gelen avantajlardan faydalanarak, işletmenin sektördeki mevcut durumunu güçlendiririp, kısıtlamalara yönelik koruyucu önlemler alınabilmektedir (İzci,2013:54).

İşletmeler bu şirket stratejilerini kullanarak, kaynak dağılımları ve kaynak alanları hakkında bilgiler vermektedirler. Özellikle işletmelerin, finansal yapıları, örgüt yapıları ve işletmede yer alan departmanların uyguladıkları politikaları kapsamaktadır.

2.2.1.2.1. Şirket Stratejisi Türleri

İşletme yönetimi bu strateji türünü ele alırken, işletmenin an itibariyle mevcut yapısını, faaliyette bulunduğu pazarı, işletmenin maliyetlerini, piyasanın büyüme hızını, rakiplerinin özelliklerini, stratejiyi uygulamaya koymak için gerekli olan zamanı ve rakiplerin olası tepkilerini hesaba katarak hareket etmeli ve seçim yapmalıdırlar. Bu stratejinin en önemli özelliği ise; işletmeleri belirsiz çevre koşulları içerisinde iken yönlendirmesi ve işletmenin belli bir yolda istenilen şekilde devam edebilmesi, bağlı işletmelerin faaliyetlerini koordine etmesine bağlıdır. Burada işletmenin yapması gereken, güçlü yönlerine yönelmek ve rekabet edebilmede üstünlük sağlayacağını düşündüğü faktörleri tespit etmek olmalıdır. Kaynak açısından güçlü olupta, deneyimli yöneticilere sahip olmayan işletmeler, büyümelerini devam ettirebilmek için satın alma veya birleşme yolunu tercih edeceklerdir. Aksi halde, finansal açıdan güçlü olmayan, ancak yönetim ve üretim fonksiyonları açısından güçlü olan bir işletme ise, bünyesinde yeni ürünler geliştirmeyi seçecektir.

Şirketlerde uygulanan ve şirket stratejisinin türlerini oluşturan dört temel stratejiden, dengeli büyüme stratejileri, büyüme stratejileri, gerileme-küçülme stratejileri ve karma stratejileri konularına aşağıda başlıklarda kısaca değinilecektir.

2.2.1.2.1.1. Dengeli Büyüme Stratejileri

İşletmelerde izlenecek dengeli büyüme stratejisi, işletmenin faaliyetlerinde ve hedeflerinde herhangi bir değişikliğe sebebiyet vermeden izlenecek yolu gösteren strateji türüdür. Ancak bu stratejinin uygulanabilirliği bazı koşulların bulunmasıyla mümkündür. Bu koşullar; işletme dışındaki çevre koşullarının hızlı değişime uğramaması ve içinde bulunulan sektördeki durumun uzun bir süre boyunca iyi olmasıdır. Aynı zamanda bu strateji türü, işletmenin içinde bulunduğu rekabetçi durumunu korumasını da desteklemektedir.

2.2.1.2.1.2. Büyüme Stratejileri

Teknolojinin hızla kendini yeniliyor olması nedeniyle, sürekli değişime uğrayan sanayi dallarında ve büyük piyasalarda faaliyetlerini devam ettiren işletmelerin, varlıklarını devam ettirebilmek ve büyüme stratejisinin avantajlarından yararlanabilmek amacıyla kullandıkları bir strateji türüdür.

İşletmelerin büyüme stratejilerini kullanmak istemelerinin altında yatantemel unsurlar; büyük işletmelerin daha kolay ve uygun koşullarda hammaddeyi satın alabiliyor olması, daha küçük birim maliyetler kullanılarak ürün üretilebilmesi, satış işlemlerinde yer alan üstünlüklerin bulunması, vergi giderlerinde azalmaların meydana gelecek olması, işletmenin gücünün artacak olması gibi nedenlerdir.

Büyüme stratejisini kullanacak işletmelerin, bu büyüklüğün boyutuna da ayrıca karar vermeleri gerekmektedir. Çünkü kontrolsüz yapılan büyümenin getireceği olumsuzluklar ve sakıncalarda söz konusudur. Kontrolsüz yapılan bir büyüme stratejisinde, büyümeyi destekleyecek olan finansal kaynakları elde etme açısından birtakım zorlukların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Bununla birlikte işletmenin,

bürokratik işlerinin hantallaşması ve işletme çalışanlarının denetlenmesinde güçlüklerin söz konusu olması gündeme gelebilmektedir.

2.2.1.2.1.3. Gerileme-Küçülme Stratejileri

İşletmelerin gerileme-küçülme stratejilerini kullanmalarındaki amaç; diğer stratejileri uygulamada başarılı olamadıklarını, son çıkış noktası olarak bu stratejiyi uygulamaya koymak zorunda kaldıklarını göstermektedir. İşletmeler bu stratejiyi kullanarak, geçmiş dönemlerde elde ettikleri başarılı performanslarını, yeniden hayata geçirmek isterler. Ancak bu stratejinin uygulanması diğer stratejilere göre daha zor dur. Sebebi ise; işletme yöneticilerinin başarısızlığı kabullenmemelerinden kaynaklanmaktadır.

2.2.1.2.1.4. Karma Stratejiler

Karma stratejiler, işletmelerde bilinçli olarak kullanılan stratejilerin, birkaçının aynı anda uygulanmasını veya gelecek zamanda uygulanmasının planlanmasını ifade etmektedir. İşletmelerin bu zor strateji türünü kullanmalarında etken olan, farklı pazarlarda, farklı müşteri kitlelerine ve farklı ürünlerle hizmet veriliyor olmasından ileri gelmektedir. Çünkü üretilen ürünlerin yaşam süreleri ve hizmetlerin türü farklılık gösterebilmektedir.

2.2.1.3. İşletme Stratejileri

İşletme stratejileri, sektörde faaliyet gösteren rakiplerinin, olası davranışları karşısında nasıl davranılacağı ile ilgili konularla ilgilenmekte olup, sadece belirli bir sanayi kolunda veya pazarın bir bölümünde nasıl hareket edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağıyla uğraşmaktadır. Amaç ise; hitap edilen pazarda ilk olarak rekabete karşı koymak, devamında da sahip olunan varlık ve yetenekler geliştirilerek oluşturulan rekabet alternatifleri ile üstünlük elde etmektir. Bu nedenle işletmeler, kaynak dağılımı, karşılaştırmalı üstünlükler ve strateji konularına daha çok zaman ayırmaktadır. Bu strateji türü şirket stratejisi kapsamında ele alınırken, işletme içinde

yer alan departmanlara da alacakları karar ve politikalarda ayrıca rehberlik etmektedir. Kısaca; işletmenin bünyesinde yer alan bölümlerle ilgili alınan kararların koordine edilmesi bu kademe yer alan strateji ile oluşturulmaktadır (Dinçer,1998b:36).

İşletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmek için izleyebileceği stratejiler ve hitap edilen pazardaki uygulanacak adımlar, işletme stratejileriiçerisinde yer almaktadır. İşletmeler bu strateji ile, işletmenin bölümlerini daha kolay organize edebilmekte, alınan kararlar ve politikalar neticesinde stratejiler oluşturulabilmektedir.

2.2.1.3.1. İşletme Düzeyinde Strateji Türleri

İşletme düzeyinde geliştirilen stratejilerin yanı sıra, işletmenin daha alt düzeyleri içinde stratejiler oluşturulmalıdır. Belirlenen bu stratejiler, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin pazara sunulduğu piyasa bölümü veya sanayi içerisindeki rekabet durumunu iyileştirmeye yönelik stratejilerdir. Ayrıca bu stratejler, işletmenin temel stratejisini tamamlama amacını da gütmektedir. İşletme düzeyinde strateji türleri 3(üç) boyuttan oluşmakta olup, aşağıdaki başlıklarda kısaca değinilecektir (Ergin, 1992:148-149).

2.2.1.3.1.1. Maliyette Liderliği Amaçlayan Stratejiler

İşletmeler bu strateji ile, standart bir ürün sunarak daha geniş pazarlarda hizmette bulunmayı amaçlamaktadırlar. Çünkü işletme maliyetlerinin en aza indirilebilmesi ancak üretilen ürünün standart hale getirilmesiyle mümkündür. Faaliyette bulunulan pazara birden fazla ürün sunmak isteyen işletmelerin, maliyetlerini azaltmaları neredeyse imkânsız hale gelmektedir.

Bu strateji türüile, büyük çaplı ve ekonomik ölçekli tesismaliyetlerinin, reklam giderlerinin, dağıtım ve satış sonrası servis hizmetlerinin maliyetlerinin düşürülmesi amaçlamakta vebuna paralel stratejiler uygulamaktadır. İşletme, bu uygulamayla rakipleri karşısında korumacı durumuna geçmeyi amaçlamakta, ancak maliyetler azaltılırken kaliteden ödün vermek asla düşünülmemektedir. Çünkü kalitenin düşmesi, müşteri beklentilerinin karşılanamamasına sebep olabilir.

2.2.1.3.1.2. Ayrıcalığı Vurgulayan Stratejiler

İşletmelerin, ürettikleri ürün veya sundukları hizmeti farklılaştırarak diğer işletmelerden ayrılmasına imkân tanıyan stratejilerdir. Bunu yapabilmek için üretilen ürün veya hizmetin markalaştırılması, ürünün tasarımı, teknolojisi, dağıtım kanalları ve teslimat sonrası servis gibi ayrıcalıklar belirlenerek, sektörde yer alan rakiplerine kıyasla ayrıcalıklar yapılması amaçlanmaktadır. Bu strateji türü ile müşterilerin markaya olan bağımlılıkları arttırıldığından, koyulan fiyatlar ile yüksek kazançların sağlanması mümkündür. Bu strateji türüne örnek olarak; Levis, Gucci, İpekyol vb. gibi markalaşmış isimler verilebilir.

2.2.1.3.1.3. Strateji Uygulaması İçin Belli Bir Odak Noktasının Seçilmesi

İşletme, bu strateji ile işletmenin maliyetleri veya ayrıcalıkları üzerine yoğunlaşarak bir odak noktası oluşturur. Bu odak noktasını, faaliyette bulunulan pazardaki belirli bir müşteri kitlesi ve ürün kitlesi meydana getirir. Bu strateji uygulaması, işletmelerin karlılık ve piyasa payı egemenliği arasından birini tercih etmesini gündeme getirir.

2.2.1.4. Operasyonel Stratejiler

İşletmelerde uygulanan operasyonel stratejiler, işletme bünyesinde bulunan departmanların, işleyişleriyle ilgilenen ve kararlar alarak uygulamaya koyan yönetsel bir planı ortaya koymaktadır. Burada bir bölüm ile ilgili olarak alınan kararlar diğer bölümleri kapsamamakta olup, sadece o bölümün işleyişini ilgilendirmektedir. İşletme bünyesinde yer alan, üretim ve tedarik bölümü, pazarlama bölümü, finansman veya muhasebe bölümü, insan kaynakları bölümü ile araştırma ve geliştirme bölümü, işletmenin operasyonel kısmını meydana getirmekte olup, uyguladıkları işleyiş ve politikalar neticesinde işletmenin genel stratejilerine katkı sağlamaktadırlar. Yukarıda belirtilen bölümlerin uyguladıkları stratejilere, aşağıdaki başlıklarda kısaca değinilecek ve işleyişleri hakkında bilgi verilecektir.

2.2.1.4.1. Üretim ve Tedarik Stratejileri

Üretim ve tedarik stratejileriyle ilgili üzerinde durulması gereken konu, işletmelerin tüm üretim araçları, teçhizatları ve uyguladıkları tedarik süreçleridir. İşletmenin, üretimde kullandığı araç ve ekipmanlarının, tam kapasite ile çalışıp çalışmadığı ve tedarik süreçlerinde zorlanıp zorlanmadıkları işletme açısından büyük öneme sahiptir. Bu nedenle işletmeler, girdileri çıktı haline dönüştürene kadarki tüm süreci ve girdi sağlama faaliyetlerini yakından takip etmelidirler.

İşletmenin söz konusu üretim ve tedarik stratejileriyle ilgili; süreç ve kapasite çalışmaları yapması, kalite kontrol yöntemleri belirlemesi, ürün ve hizmet tasarımı yapması, üretim, planlama ve kontrol sistemleri kurması, stok kontrol sistemi organize etmesi, bakım ve onarım çalışmaları için zaman belirlemesi, depolama ve stok yönetimini organize etmesi gerekmektedir.

2.2.1.4.2. Pazarlama Fonksiyonu Stratejileri

İşletmelerin hitap ettikleri pazarlarda başarılı olabilmeleri, rakiplerini iyi analiz etmelerine ve küreselleşmenin getirdiği yeniliklere açık olmalarına bağlıdır. İşletmelerin yaptıkları bu analiz, faaliyette bulunduğu pazarda üretime sunulması gereken temel ürünleri ve bu ürünlerin satılacağı pazar bölümlerini tespit etmeye yönelik olmalıdır. Rakiplerini analiz etmekten yoksun olan ve kendini yenilemeyen işletmelerin faaliyette bulundukları sektör içerisindeki varlıklarını devam ettirebilmeleri ve pazarlama fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri mümkün gözükmemektedir. Ayrıca işletmelerin pazarlama fonksiyonu içerisinde, dağıtım kanalları, markası, rekabetçi fiyatı ve firmanın imajı de yer almaktadır. Bu nedenle işletmeler, pazarlama fonksiyonunu yerine getirirken, iç ve dış çevrelerini iyi analiz etmeli, pazarlama stratejilerini iyibelirlemelive bu stratejiler içerisinden kendilerine en uygun olanını seçerek uygulamalıdırlar.

İşletmeler tarafından uygulanabilecek pazarlamastratejilerinden bazıları aşağıdaki verilmiştir (Fred R. David, 2010: 285’ den Aktaran; İzci, 2013:59):

- Pazara giriş stratejileri
- Yeniden belirleme stratejileri
- Mevcut olanı yenileme stratejileri
- Ürün hattını genişletme stratejileri
- Pazar geliştirme stratejileri
- Pazarı genişletme stratejileri
- Pazar bölümlendirme veya ürün farklılaştırma stratejileri

2.2.1.4.3. Finansman/Muhasebe Fonksiyonu Stratejileri

Bir işletmenin gelecekle ilgili belirlemiş olduğu bir strateji ile ilgili bazı mali sınırlamaların gündeme gelmesi, alternatif olarak belirlenen bazı davranışların önüne geçecek ve dolayısıyla işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyelecektir. Çünkü işletmelerin mali ve ekonomik yapılarının güçlü olması, birçok fırsatı da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, finansman veya muhasebe fonksiyonun işletmelerde varlığı, hangi stratejilerin uygulamaya konulacağı açısından öneme sahiptir. Söz konusu stratejiler ise aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Demirci, 2008: 277-292):

- İşletme değerinin maksimum seviyeye çıkartılması
- İşletme sahibi ve ortak yatırımlarını en iyi şekilde değerlendirmek
- Gelirlerin ve borç almanın optimize edilmesi
- İşletme sistemlerindekikatma değerin maksimum seviyeye çıkartılması
- Harcamaların ve vergilerin azaltılması
- Beklenmedik olaylar karşısındaki zayıflıkların en aza indirilmesi
- Sermaye, otofinansman ve borç tedarikine ilişkin stratejiler
- Yatırım risk stratejileri ve maddi duran varlıkların kullanılmasına ilişkin stratejilerdir.

İşletmelerin, ayrıca önem vermeleri gereken konulardan birini muhakkak finansal yapı oluşturmalıdır. Bu finansal yapı içerisinde, karlılık, muhasebe sistemi, varlık ve kaynak dengesini barındırdığından işletmeler açısından önemlidir.

2.2.1.4.4. İnsan Kaynakları Fonksiyonu Stratejileri

İşletmelerde ortaya çıkan iş gücü ile ilgili açıkların ve ihtiyaçların giderilmesinde, personelin motivasyonu, terfi, atama, performans değerlendirmeleri yeni personelin uyum süreci ve personel performansını olumsuz etkileyen süreçlerin raporlamasındaetkin rol oynayan birim insan kaynakları departmanıdır. Burada diğer departmanlarda uygulanan ürün ve hizmete yapılan yatırımın aksine, insan kaynağına yatırım yapılır ve o kaynağın işletmenin gidişatı için ne kadar önemli olduğu vurgulanır. Ancak burada bahsedilen yatırım, salt insana yapılan yatırım değildir. İşletmeye katkı sağlayacak, kurum kültürüne adapte olabilecek personellere yapılan yatırım amaçlanmaktadır.

İşletmelerin insan kaynakları fonksiyonu ile ilgili stratejileri aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Eren, 2002b:369-374):

- Rakip işletmelere kıyasla, yetenek, bilgi, tecrübe ve eğitim düzeyi bakımından yüksek kalitede olan personelin işletmeye kazandırılmasının sağlanması
- İşletmenin faaliyetleri ve gelişme stratejilerine uyum sağlayabilecek miktar ve kalitede personelin işe alınmasınınsağlanması
- İşletme yöneticilerinin, çalışanlarla takım ruhunu kurması ve iş birliği içerisinde birlikte hareket etmelerinin mümkün hale getirilmesi
- İşçi sendikalarıyla etkili bir ilişki kurularak, bu ilişkinin sürdürülmesinin sağlanması
- İşe alma, motivasyon, değerlendirme ve terfi, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve diğer sosyal imkanlara rakiplere kıyasla daha önem verilerek hepsi için bir üst düzey belirlenmesi
- İşgücü maliyetlerinin sektördeki rakiplerle karşılaştırılması ve maliyetlerin en aza indirilmesinin hedeflenmesi
- İşletme çalışanlarının işletmeye olan bağlılığının ve sadakatının arttırılması
- İşletme çalışanlarının fiziki ve ruhi sağlığı, iş kazalarına karşı güvenlik tedbirleri ve geleceğe yönelik güvencelerle ilgili plan ve politikaların kalitesinin arttırılması

2.2.1.4.5. Araştırma ve Geliştirme Fonksiyonları

AR-GE fonksiyonu, işletmelerin meydana gelen değişimlere ayak uydurmasını sağlamak, işletmenin gelişmesine ve büyümesine katkıda bulunmak ve işletmenin devamlılığını sağlamak amacıyla hareket etmektedir. Bunları yapabilmek adına, yeni ürün veya mevcut ürünü geliştirmeyi, mevcutta var olan ürünler için farklı kullanım alanları oluşturmayı ve işletme verimliliğinin arttırılmasını hedeflenmektedir. Tüm bunların yapılabilmesi, teknolojinin yakından takip edilmesine, keşiflerde bulunulmasına ve araştırma geliştirme faaliyetleri yapılarak yeni teknik buluşların ortaya çıkarılmasına bağlıdır.

Araştırma ve geliştirme fonksiyonu, işletmelerde ürünlerin üretilmesi ve üretilen ürünlerin geliştirilmesinden sorumludur. Bu strateji türü için birkaç farklı tercih alanı söz konusu olup, bu alanlar aşağıda kısaca verilmiştir (Dinçer,1992:256):

a. Özel veya genel araştırma: İşletmelerin ele aldıkları konu doğrultusunda araştırma ve geliştirme ile ilgili faaliyetleri özel bir uygulamaya yönelik olabilir. Belirli bir hedefe ve amaca yönelik olarak yapılan bu araştırmalar işletmenin beklediği sonuçlara doğrudan hizmet eder. Özel hedeflere yönelik yapılan araştırmalar ise, sadece temel uygulamalı olabilir. Ancak işletmenin rekabet durumunu iyileştirmek ve dış çevrede meydana gelen gelişmelerin gerisinde kalmamak adına genel ve bilgi toplamaya yönelik araştırma faaliyetinde de bulunması gerekmektedir.

b. Pazara yönelik veya teknolojiye yönelik araştırma: İşletmelerin araştırma vegeliştirme faaliyetleri pazara bağlı olarak tek politika uygulanmasını gerektirebilir ve yapılacak değişikliklerde tüketicilerin taleplerini esas alır. Ancak bu durum, işletmenin teknolojik araştırmalar yapmayacağı anlamını taşımaz. Burada kastedilen, yapılacak teknolojik değişikliklerin pazar doğrultusunda yapılması gerektiğidir.

c. Merkezileştirilmiş veya merkezileştirilmemiş araştırma: İşletmelerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin tüm işletme için tek bir merkezden yürütülebilmesinin yanı sıra, gerekli görülen departmanlara yetki verilerek her bir departman birim içerisinde kendi araştırma ve geliştirme programını da yürütebilir.

d. İç kaynaklarla veya dış kaynaklarla araştırma: İşletmelerin üretimde kullandıkları teknoloji veya ürünlerle ilgili işletme içinde yapılan araştırma ve

geliştirme faaliyetleri yetersiz kalıyorsa veya işletme dışından uzmanlaşmış kişilere yaptırılması sonucu işletme aleyhine sonuçlar doğurabileceği düşünülüyorsa, bu işlem uzmanlaşmış araştırma birimlerine yaptırılabilir.

2.3. STRATEJİK PLANLAMA VE KARAR ALMA İLİŞKİSİ

İşletmelerin kaynak dağılımı, ürün seçimi, maliyetlerinin kontrolü, reklam, kâr payı politikası, hedefleri ve bu hedeflere ulaşabilmek için politikaların oluşturulması işletmelerde stratejik planlama yapmayı gerektirmektedir. İşletmelerde stratejik planlama, uygulamaya konulacak planların ve alternatiflerin üzerinde düşünmeyi ve seçim yapmayı mecbur kılmaktadır. Ancak, seçim yapılabilmesi için birden fazla seçeneğin olması ve bu seçenekler arasından da en uygun olanın seçilmesi gerekmektedir. Alternatifler arasından bir seçim yapılması işletmenin karar vermesini gerektirmektedir. Ayrıca, işletmelerin üretim ve hizmet faaliyetleriyle ilgili genel amaç ve standartların saptanması, amaçlara ulaştıracak üretim veya faaliyet konuları ile pazar araştırmaları yapılması ve yapılan araştırmalardan en uygun olanın seçilmesi de bir karar verme işlemidir. Kısaca; işletmenin uygulamaya koymayı düşündüğü planlar arasından en uygun olanın seçilerek karar verilmesidir diyebiliriz. Bu nedenle stratejik planlama ve karar alma arasında yakın ve birbirinden bağımsız düşünülemez bir ilişki bulunmaktadır.

2.3.1.Karar Almanın Tanımı ve Önemi

Karar alma işlemi, bir problemin çözülmesi yada belirlenen hedefe veya amaca ulaşabilmek için ilgili seçeneklerin belirlenmesini ve aralarından en uygun olanın seçilmesini ifade etmektedir. Bu işlevinin yanında karar alma, doğru zamanda ve pozisyonda ilgili seçeneklerin araştırmaya dayalı olarak belirlenmesini de kapsamaktadır. Çünkü karar alma, körü körüne verilen bir karar olgu olmayıp, araştırma yapılarak da alınabilmektedir. Yönetici karar alma aşamasında, alınacak kararın vazgeçilmesinin ve dönülmesinin kolay olmasına, hatta geçici nitelikte deneme amaçlı kullanılmasına ve işletme çalışanlarının tepkilerinin ölçülerek kararlar alınmasına dikkat etmelidir. Bu anlamda seçim faaliyetini, tek başına bir olgu olarak

değerlendirmeyip, alternatiflerin sürekli gözden geçirilmesini, farklı bakış açılarıyla belirginleştirmek ve zenginleştirmek gerektiğini algılamak gerekmektedir.

Dünyanın hemen her bölgesinde daha belirgin bir seyir alan küresel rekabet ortamı işletmelerin başarısını, işletme yöneticilerinin zamanında, hızlı, rasyonel ve tutarlı kararlar alabilmesine bağlamaktadır. Karar vermenin geleceğe yönelik birçok risk ve belirsizlik taşıyor olması yöneticilerin analiz ve müdahale yeteneğini arttırmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin yapması gereken, akılcı bir karar alarak, somut amaca yönelmek olmalıdır. Sözgelimi, bir işletmede maliyeti belli bir miktarda indirmek, üretimi programa uygun hale getirmek, stokları azaltmak, pazardaki eylem türünü belirlemek, fiyat politikaları gibi alanlarda verilecek kararların farklı yöneticilerle de olsa tek noktada uyumlaştırmak zorunlu bir durum olmalıdır (Atılgan, 2007: 203).

Karar kavramı, belirlenen bir amaca ulaşmak için, belirlenen alternatifler arasından bilinçli olarak seçilmiş bir eylem şeklinde ifade edilecek olursa; bu tanımlamadan çıkarılabilecek üç dikkate değer sonuç bulunmaktadır. Bunlardan ilki; aralarından bir alternatifi tercih etmeyi gerektirirki, zaten tercih etme işlemi olmadan karar konusunun varlığından söz edilemez. İkincisi; bir kararın bilinçli olarak alınması gerektiğini yani kararın duygusal ve bilinç altı etmenleri ile değil mantık çerçevesinde alınması gerektiğini ifade etmektedir. Üçüncüsü ise; bir kararın amaca yönelik olması gerektiği olup, amaç yoksa karardan da söz etmek mümkün değildir (Can, vd., 2001: 207).

2.3.2.Karar Alanların Nitelikleri

Kararı alan yöneticilerin nitelikleri; kişiliği, bilgisi, becerisi, yeteneği ve inancı gibi konularda fikir sahibi olmamızı sağladığından, bu durum bir değerleme aracı veya ölçütü olarak kabul edilebilir. Ancak; karar alanların olanaklarındaki sınırlılık, alınan kararın etkin ve verimli olmasını etkileyebilir. Karar alıcıların sınırlılık veya eksiklikleri aşağıda kısaca belirtilmiştir (Tosun,1990: 323-325):

- İlk olarak yöneticinin; geleceği görme, sezme ve öngörü konularındaki yeteneği zayıf olabilir.

- ❖ İkinci olarak; geleceğin öngörülebilmesi seziş ve öngörüden çok, bilimsel olarak araştırma ve inceleme yapılmasıyla mümkündür. Ancak, yöneticinin bu yöntem ve araçları temin edecek bir organizasyonu yoksa yada kendisi bu olanaklara sahip değilse, yine etkin ve verimli sonuçlar elde edilemeyecektir.
- ❖ Üçüncü olarak; alınan kararların değeri uygulamadan sonraortaya çıkmaktadır. Bu uygulama, belli bir çevre koşullarını ve olanakları içerisinde barındırmaktadır. Alınan kararların uygulanması genelde uzunca bir süreyi kapsadığından, tahmin edilen koşullarda değişikler meydana gelebilir, alınan kararın verimliliğini ve etkinliğini olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle yöneticinin aldığı kararların etkinliği ve verimliliğinde de kayıpların yaşanması kaçınılmaz olmaktadır.
- ❖ Son olarak; işletme yönetimince alınan kararlara hizmet edecek olan maddi araçlar ve insan gücü kaynağının, yeterli miktarda olmaması, alınan kararın beklenen değeri vermemesine neden olabilmektedir. Bu nedenle yöneticinin, aldığı kararlar yine başarılı sonuçlar vermeyebilir.

İşletmelerin kilit noktalarda bulunan ve önemli kararlar alarak işletmenin mevcut durumunu ve rotasını etkileyen yöneticiler, kişilik sahibi, adaletli, öngörü sahibi, seziş ve tahmin gücü yüksek, planlama ve analiz edebilme yeteneğine sahip kişiler olmalı ve bu yetkinlikleri kendisinde barındırmalıdır. Ayrıca, işletme yöneticisi, uygulamaya konulan kararlarla ilgili, bir olumsuzluk veya bir problem öngördüğünde yerine yenisini koyabilecek kabiliyete sahip olmalıdır.

2.3.3. Karar Alınan Ortamın Özellikleri

İşletme yöneticilerinin karar almasında etkili olan, kişilik, kabiliyet ve niteliklerinin dışında kalan bir takım nesnel koşullarda hakimdir. Bunları değiştirmek veya etkilemek, çoğu zaman yöneticinin elinde olmayıp, yöneticinin müdahalesi dışında gelişen süreçlerdir. Örneğin; karar almaya yardımcı olacak işletme araçlarının ve ekipmanlarının yeterlilik durumu. Tabi birde işletmenin dışında gelişen birtakım faktörler söz konusu ki bunlarda işletmenin alacağı kararların etkinlik ve verimliliğini etkilemektedir. Örneğin; içinde yaşanılan çevrenin doğal, toplumsal, hukuksal ve

ekonomik durumu ile teknik özellikleri. İşletmenin iç ve dış çevresinde sürekli değişikliklerin meydana gelmesi, alınacak kararların belirsizlik ve risk derecesinin artmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticisinin, gelecekle ilgili öngörülerde bulunması zorlaşır. Bu koşulların mevcut olduğu durumlarda, planlama ve programlama sürelerinin daha kısa tutulması gerekmektedir.

2.3.4.Karar Tipleri

İşletmelerin aldıkları kararlar, her zaman standart ortamlarda gerçekleşmez. Ancak alınan kararların içinde bulunulduğu durum bilinmez ve saptanamaz ise, sağlıklı ve yerinde kararlar alınabilmesi pek mümkün değildir.

İşletmeler almış oldukları kararları, sınıflandırarak analiz ederlerse, hem alınan karar türünün sorunlarını daha net görmüş olurlar, hem de farklı karar türlerinde farklı teknik ve yaklaşımların kullanılıp kullanılamayacağını saptarlar.

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi adına karar tiplerinden olan, stratejik ve operasyonel kararlara, yönetsel kararlara, kişi ve grup kararlarına, alt ve üst kademe kararlarına, programlanabilen ve programlanamayan kararlar ile belirlilik ve belirsizlik şartları altında verilen kararlara aşağıdaki başlıklarda kısaca değinilecektir.

2.3.4.1. Stratejik ve Operasyonel Kararlar

Stratejik kararlar, işletmenin içinde bulunduğu faaliyet alanı, işletme pazarlarının geliştirilmesi, geleceğe yönelik amaçların saptanması, yeni yatırımlar, kaynak sağlanması, ürün ve pazar çeşitlendirilmesi gibi konulara yönelik olan alınan kararlardır. İşletmenin amaçlarını açık bir şekilde belirlemesi ve izlenecek yolda meydana çıkması problemlere ilişkin olarak alternatifler oluşturulması bu karar türü ile mümkündür.

İşletmelerin stratejik kararlar alırken, gelecekte meydana çıkması muhtemel olayları ve değişiklikleri öngörmesi ve buna göre kararlar alması gerekmektedir. Bunu yapabilmenin ön koşulu ise; işletmenin iç ve dış çevresi ile ilgili olan ilişkilerin dikkatle ele alınıp incelenmesidir. Ayrıca işletmenin dış çevresinde meydana gelen

ekonomik, sosyal, politik vb. gibi olaylar alınan stratejik kararları etkilediğinden öncesinden öngörülerek belirlenmeye çalışılmalıdır.

Operasyonel yani eylemsel kararlara uygulama kararları da denilmektedir. Bu karar türünde, katı ve iyice belirlenmiş kurallar uygulamaya konulmak üzere uygulayıcı personele bırakılmıştır. Bu nedenle alınacak kararlar, otomatik olarak yapılmaktadır (Kaya, 1984; 86).

Operasyonel kararlar, faaliyette bulunulan yerde alınan kararlardır. İşletmenin veya organizasyonun genel gidişiyle ilgili alınan kararlar ise stratejik kararları oluşturmaktadır. Operasyonel kararlar ve stratejik kararlar yönetsel kararların varlığı ile genel hareket tarzları haline gelirler. Bu kararların işleyebilmesi ise hergün alınması gerekli olan kararlarla mümkün olup, bu kararlara eylemsel kararlarda denilmektedir (Hatiboğlu, 1999b; 172).

Operasyonel kararlar, hiyerarşinin orta kısmında yer alan kademeyi ilgilendiren ve eyleme dönük olarak alt kademeyi bağlayan kararları ifade etmektedir. Bu karar türü ile, arzulanan sonuçlara ulaşabilmek için, işletmenin kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması istenilmektedir.

2.3.4.2. Yönetsel Kararlar

Bu karar türü, hiyerarşi basamaklarında yer alan, genel müdür veya müdürler dışında kalan orta veya yüksek kademedeki yöneticiler tarafından alınan kararları ifade etmektedir. Bu yöneticiler, üst yönetimin aldığı kararları, alt kademede bulunan uygulayıcılara iletmek ve açıklamakla yükümlüdürler (Kaya, 1984; 86).

Yönetsel kararlarda yer alan orta düzey yöneticiler kararların uygulanması sürecinde büyük rol oynarlar. Genellikle bu yöneticiler birimleriyle ilgili kararları bizzat aldıklarından tüm sorumluluk yöneticiye aittir. Ayrıca yönetici aldığı kararları, birim çalışanlarına da açık bir ifade ile iletmelidir. Örneğin; ne kadar araştırma ve geliştirme yürütüleceğine yönelik alınan bir karar, stratejik bir karar olup, bunun hangi yollar kullanılarak yapılacağına karar vermek ise yönetsel karara girmektedir.

2.3.4.3. Kişi ve Grup Kararları

Karar alma aşamasında, tek kişinin etkin ve söz sahibi olması sonucu alınan ve uygulamaya konulan kararlar kişi kararları olarak ifade edilmektedir. Tam tersi durumun varlığında ise, birden fazla kişi alınacak karara dahil edilir ve alınan karar grup kararı ismini alır.

2.3.4.4. Alt ve Üst Kademe Kararları

İşletmelerde alınan üst ve alt kademe kararları birbirinden farklılık göstermektedir. İşletmenin üst yönetimi tarafından alınan kararlar, geleceğe yönelik olarak alınan stratejik kararlar olup, geleceğin tam olarak öngörülememesinden dolayı belirsizlik koşulu altında alınır ve uzun vadeli olarak planlanır. Organizasyonların örgütlenmesi, uzun dönemli hedeflerin belirlenmesi, üretim teknolojilerinin ve yatırım alanlarının seçimi, finansman politikalarının belirlenmesi gibi konular bu kademede alınan kararlara örnek olarak gösterilebilir.

Alt kademe kararları; bir üst yönetim tarafından alınan kararların, alt kademe de bulunan çalışanlarca yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu kararların süresinin kısa olması, alınan kararların belirlilik koşulları altında alınmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, diğer iki kademe tarafından alınan kararlara kıyasla risk unsuru içermemektedir. Bu kademede alınan kararlara örnek olarak; günlük üretimin devam ettirilmesi ve iş emirlerinin hazırlanması verilebilir.

Alt ve üst kademe kararlarına ilave olarak birde orta kademe kararlarvardır ki; bu kademe de yer alan yöneticiler, sadece orta vadeli taktik kararlar almaktadırlar. Bu kademede yer alan yöneticilerin görevi alınan kararları, alt yönetime yazılı olarak iletmek ve açıklamaktır. Orta kademe yöneticilerinin aldıkları kararlar, üst kademe yöneticilerinin aldıkları kararlar ile kıyaslandığında, sürenin daha kısa olması ve yakın tarihin öngörülebilmesinin daha kolay olması nedeniyle çok fazla risk taşımamaktadır. Bu kademede alınan kararlara örnek olarak; işletmenin yıllık reklam harcamalarının planlanması verilebilir.

2.3.4.5. Programlanabilen ve Programlanamayan Kararlar

Programlı kararlar, işletmenin çeşitli bölümünde bulunan yöneticiler tarafından düzenli aralıklarla alınan ve birbirini tekrarlayan kararlar olup, bu kararların en önemli özelliği, karar veren kişinin, nasıl davranacağını bilmesi ve aynı tepkiyi göstermesidir. Aynı tepkinin tekrarlanması, bu tepkinin davranışlarını rutinleştirmiştir. Kısaca programlı kararlara, daha önce kararı verilen ve çözüm yolunun ne olduğu bilinen kararlardır diyebiliriz.

İşletmelerin günlük faaliyetlerinde karşılaştıkları sorunlar, işletme için tekrarlanan sorunlar olup, bu nedenle tanımı kolayca yapılabilen sorunlarda denilmektedir. Yöneticiler, bu tarz sorunlarla karşılaştıklarında nasıl hareket ediceklerini önceden belirlemiş durumdadırlar. Kısaca; arama faaliyetlerinin hangi alanlarda olacağı, hangi bilgilere değinileceğe önceden bellidir (Onaran, 1975; 97). Bu kararlar, sürekli birbirini tekrar eden kararlar olduğu için tekrar bir karar verme süreci gerektirmez.

İşletmelerin aldığı bazı kararlar birçok seçeneğin değerlendirilmesini gerektirme olup, bu kararlara programlanamayan kararlar denilmektedir. Bunlar, kararların alınabilmesi için uzun bir süreci ve yüksek düzeyde kaynak ayrılmasını gerektirebilir. Aynı zamanda, kişi olarak birçok kişiye bağlı, prosedürlere bağlanması zor, yaratıcılığın ağır, bazen ve çoğu kez bilinmeyenlerle dolu bir ortamda yapılan stratejik nitelikteki seçim işlemini kapsamaktadır.

Programlı olmayan kararlar ise; bir defaya mahsus verilen, yenilenme ve tekrar gerektiren kararlar olması nedeniyle, bu kararların takrar gündeme gelmesi uzun zaman aralıkları gerektirmektedir. Programsız olan kararların ise tek tek veriliyor olması nedeniyle, daha fazla özen gösterilir ve ortaya konan sonuç öneriyi gösteren, özellikte bir karar olur. Ayrıca bu kararlar, programlı kararlar gibi günlük ve rutin olaylar sonucu belirlenmediğinden, işletme için özellikli olup, üstün nitelikli kararlar olarak da bilinmektedir (Himmetoğlu, 1971:19).

2.3.4.6. Belirlilik ve Belirsizlik Şartları Altında Verilen Kararlar

Belirlilik ortamında karar vermede, işletme seçeneklerinin hangi koşullar altında gerçekleşeceği ve ne gibi durumların ortaya çıkacağı kesin olarak bilinmektedir. Yani farklı işletmelerce de ortaya çıkacak muhtemel durum değişmemektedir.

İşletmeler ve bireyler tarafından devlet tahviline ve kamu ortaklığı fonu tahvillerine yapılacak olan bir yatırımın sonunda kazanılacak getiri miktarı kesin olarak bilindiği için tahvillere yapılacak yatırım kararı belirlilik şartları altında yapılan karar verme türüyle ilgilidir (Emhan, 2007:219).

Belirsizlik ortamında karar vermede ise; İşletmenin belirlediği seçeneklerle ilgili olarak nasıl bir sonucun meydana çıkacağı bilinmemektedir. Sadece uygulanacak eylemlerin sonuçları kestirilebilir. Bu noktada da, işletme yöneticisinin kişisel bilgileri ve tecrübesi önemli rol oynamaktadır. Örneğin; işletmenin önünde bulunan ancak, yatırım fırsatları sonucu oluşabilecek getirilerin tam olarak öngörülemediği kararlardır.

2.3.5. İşletmelerde Karar Alma Süreci

İnsanların gerek gündelik hayatlarında gerekse de iş yaşantılarında karşılarına çıkan bazı problem ve sorunlar karşısında karar almaları gerekebilmektedir. Alınan bu kararlar kimi zaman önemsiz kararlar olmasının yanı sıra kimi zaman hayatımızın yönünü etkileyen ve değiştiren kararlarda olabilmektedir. Karar alıcının karar verebilmesi birden fazla karar seçeneğinin bulunmasıyla mümkün olabilmektedir. Böylelikle karar alıcı alternatifler arasından faydası ve etkinliği en fazla olan kararı seçecektir. Ancak karar alınırken işletmenin mevcut durumu, faaliyet gösterilen sektörün durumu, ekonomik faktörler ve geleceğin belirsiz oluşu da hesaba katılarak varsayımlarda bulunulmalı ve alınan kararlar bu doğrultuda alınmalıdır.

İşletmenin karar alma sürecinde doğru hareket edebilmesi, bu sürecin nasıl oluştuğunu, hangi evrelerden geçildiğini ve geliştirilen alternatifler arasından nasıl bir seçim yapılması gerektiğini idrak edebilmesinden geçmektedir. Bu süreç aslında, yeni

bir fikrin geliştirilmesi ve alternatiflerin oluşturulması sürecidir. Tüm bunları yapabilmek, verimli bir davranış biçimi oluşturabilmeyi, gerekli araştırmaların yapılmasını ve bilgi toplamayı gerektirmektedir (Tosun, 1992: 327). Karar alma süreçlerinde izlenecek adımlar problemin çözüm şekline göre farklılıklar gösterebilmekle birlikte, standartlaşmış karar alma süreçleri aşağıda sırasıyla verilmiştir (J.W.Wılkınson,1991:102 ; Aktaran Başar, 1998:44).

Şekil 14: Karar Alma Süreci



Kaynak:J.W.Wılkınson,1991:102; Aktaran Başar, 1998:44

İlgili adımları açıklamaya başlamadan önce konunun daha iyi anlaşılabilmesi adına, işletmelerdeki karar alma sürecini gösteren örnek ile özetlemek faydalı olacaktır.

Tablo 6. Karar Alma Sürecinin Evreleri

AŞAMA	AYRINTILAR	ÖRNEK
1-Sorunun Tanınması ve Tanımlanması	Bir olay ya da düşünce, herhangi bir karar alınmasının gerektiğini gösterir.	Yönetici işlerin işten çıkma oranını % 5 olarak görmüştür.
2- Alternatif Çözümlerin Geliştirilmesi	Var olan seçeneklerle yeni seçenekler görülür. Seçenek sayısı ne kadar çoksa, kararlar da o kadar anlamlı olacaktır.	Yönetici ücretleri artırabilir, yan çıkarları artırabilir ya da işe alma standartlarını yükseltebilir.
3- AlternatiflerinDeğerlendirilmesi	Her seçeneğin olabilirliği değerlendirilir, bunların yeterlilikleri ve sonuçlarının ne olacağı irdelenir.	Yan yararlar artırılamaz. Ücretler artırılır ve işe alma standartları yükseltilir ve gereken sonuç alınabilir.
4-EnUygun Alternatifin Seçilmesi	Durumsal bütün etmenler araştırılır ve en uygun olanı seçilir.	İşe alma standartlarının değişmesi uzun zaman alır; bu nedenle ücret arttırılır.
5-Karar Seçeneğinin Uygulanması	Seçenek gerçekleştirilir.	Yönetici, genel müdürlükten izin almak zorunda olabilir. Personel bölümü yeniden ücret belirler.
6-Karar Sonuçlarının İzlenmesi	Yönetici, yeni uygulamanın ne ölçüde başarılı olduğunu ileride belirler.	Yönetici altı ay sonra işten çıkma oranında düşüşle karşılaşır.

Kaynak: Hatiboğlu, 1994: 520

2.3.5.1. Sorunun Tanınması ve Tanımlanması

Karar alma sürecinin ortaya çıkabilmesi içinçözülmesi gereken bir problemin veya sorunun olduğunun farkına varılması gerekmektedir. Bu neticede karar alan kişi sorunu tanımlamaya çalışır. Çünkü diğer aşamaların oluşumu sorunun veya problemin belirlenmesi sonucu ortaya çıkacaktır. Burada önemli olan sorunun neden ortaya çıktığı, sonuçlarının neler olabileceği, kısıtlamaların söz konusu olup olmadığı ve çözüm yollarının açıkça tanımlanması gerektiğidir.

2.3.5.2.Alternatif Çözümlerin Geliştirilmesi

Karar alma sürecinin ikinci adımı problem ve sorunlar için çözümlerin oluşturulmasıdır. Karar alıcı çözümler oluştururken meydana gelebilecek olası ihtimalleri de göz önünde bulundurarak çözüm alternatifleri de geliştirmelidir. Burada karar alıcı tarafından yapılması gereken bir husus da alternatif listesi oluşturmaktır. Karar alıcının geliştirdiği her alternatif, problem ve sorun için kullanılmaya hazır ayrı bir çözüm seçeneği sunmalıdır. Ancak seçilen ve geliştirilen alternatiflerde işletmenin, kazanç ve kayıpları iyi hesaplanmalı, mevcut olanaklar kullanılarak uygulamaya koyulup koyulamayacağına dikkat edilmeli ve karar verilecek sorunun zamanlaması iyi yapılmalıdır.

2.3.5.3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Alternatiflerin değerlendirilmesi, geliştirilmiş olan alternatifler arasından birbirinin yerine geçebilecek nitelikte olanların kıyaslanmasını ifade etmektedir. Bunun yapılabilmesi için geliştirilen alternatiflerin karşılaştırma yapılmaya elverişli hale getirilmesi gerekir. Bu aşamada geliştirilen alternatiflerin değeri ile seçeneklerin yeterliliği incelenir ve hangi alternatifin en iyi sonucu verebileceği saptanmaya çalışılır. Bir başka deyişle alternatiflerin değerlendirmesinin amacı, geliştirilen alternatifler arasından başarı şansı diğerlerine kıyasla daha yüksek olanı ön plana çıkarmaktır.

2.3.5.4. En Uygun Alternatifin Seçilmesi

Bu aşama, işletme için en uygun olan alternatifin seçilmesini ifade etmektedir. Önemli olan, işletmenin sorun tanımlama aşamasında ortaya koyduğu modele en uygun olanının seçilmesidir.

2.3.5.5. Karar Seçeneğinin Uygulanması

Bu aşama, işletmenin karar alıcısı tarafından seçilen alternatifin uygulamaya koyulmasını ifade etmektedir. İşletme tarafından seçilen kararın etkili ve verimli

olabilmesi, işletme faaliyetleriyle ilgili gerekli olan planlama, uygulama ve kontrol işlemlerinin yapılmasıyla doğru orantılıdır.

Belirlenmiş ve geliştirilmiş olan seçenekler arasından tercih yapabilmek bir seçim kriterinin olmasıyla mümkün hale gelmektedir. Bu kriter, alınan kararlara yönelik bulunması gereken özellikleri ortaya koymaktadır. Örneğin "maliyet" unsuru bir seçim kriteri olarak değerlendirildiğinden, maliyeti en düşük olan tercih edilecektir. (İzci, 2013: 20).

2.3.5.6. Karar Sonuçlarının İzlenmesi

Bu aşama da uygulamaya konulan kararın meydana getirdiği sonuçlar ile olması beklenilen sonuçların karşılaştırılmasıyapılmaktadır. Karşılaştırma yapılmasının sebebi, alınan kararın etkinliğinin ölçülmek istenmesidir. Bunun sayesinde, gelecek dönemlerde alınacak kararlar ile ilgili varsayımlarda bulunulması kolaylaşacak ve örnek teşkil edecektir.

2.4. YÖNETİM VE STRATEJİK KARAR VERME

İşletmenin sahip olduğu mevcut kaynakları kullanarak planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol gibi fonksiyonlarını yerine getiren kişiye yönetici denmektedir (Özgen veYalçın, 2004: 101). Bu yüzden yöneticiler işletmenin karar alma mekanizmasında önemli bir yere sahiptir.

İşletmelerin karar mekanizmalarında; üst, orta ve alt kademe yöneticiler yer almakta olup, bütün kademlerde yönetim söz konusudur. Aralarındaki tek fark karşılaştıkları ve çözüme kavuşturmak zorunda oldukları sorunların farklı oluşudur. Bu farklılık karar süreçlerine de yansımaktadır.

İşletmenin tepe yönetiminde bulunan yöneticiler, işletme içindeki ve işletme dışındaki birçok faktörü inceleyerek karar almak zorundadırlar. Üst yönetim tarafından alınan kararlar stratejik kararlar olup, işletmenin örgütlenmesi, geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin tespit edilmesi, işletme politikalarının belirlenmesi, yatırım kararları ve üretim teknolojisinin seçimi gibi uzun süreyi kapsayan ve ayrıntılarla

uğraşmayan kararlardır. Burada alınan kararlar, işletmenin içinde bulunduğu ülkenin, faaliyet gösterdiği sektörün, ekonomik yapının, rakiplerin, teknolojik çevrenin, faaliyet gösterilen pazarın, işletme teçhizat ve kaynaklarının ele alınmasını ve uzun uzun analize tabi tutulmasını gerektirmektedir.

İşletmenin orta yönetim kademesinde departman yöneticileri bulunmaktadır. Bunlar; işin zamanında, doğru olarak ve en ucuz harcama ile yapılmasını temin etmekle yükümlüdürler. Orta kademe yöneticileri; üst yönetim tarafından alınan kararları yürütmede etkin rol oynayan, işlemleri hızlandıran, personel ve iş konusunda uzmanlaşmış, yol gösteren kişilerdir. Aldıkları kararlarda, bu hususlarla ilgili kararlar olmaktadır. Bu kademedeki yöneticilerin diğer bir önemli görevi ise; üst yönetim ile alt yönetim arasında dengeyi kurarak, tepe yönetimden alınan kararların uyumlaştırılarak uygulamaya koyulmasını sağlamaktır.

İşletmenin alt kademesi, faaliyette bulunulan konuyla ilgili işlerin fiilen gerçekleştirildiği yerdir. Alt kademede yer alan çalışanlar, orta yönetimin aldığı kararlar doğrultusunda hareket etmekte ve verilen talimatları yerine getirmektedir. Alt yönetimin aldığı kararlar, genellikle uygulama alanını kapsamakta ve kısa süreli teknik kararlar olmaktadır. Kısaca; tüm kademe yöneticileri kendi alanlarıyla ilgili kararlar almakta ve bu kararların uygulamaya konulmasını sağlamaktadırlar. Yöneticilerin aldıkları kararların etkin olup olmadığı ise, ulaşılması istenilen sonuçlarla mevcut sonuçların karşılaştırılması sonucu elde edilmektedir.

2.4.1. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim düşüncesinin ortaya çıkış süreci, ilgili evrelerin özellikleri ve dönemler arası geçişlerde yaşanan farklılıklar aşağıdaki tablo ile gösterilmiş olup, ilk akımın 1880 yıllarında başladığı, 1950 yıllarında planlama evresiyle tekrar devam ettiği ve 1990 yılına kadar uzandığı görülmektedir.

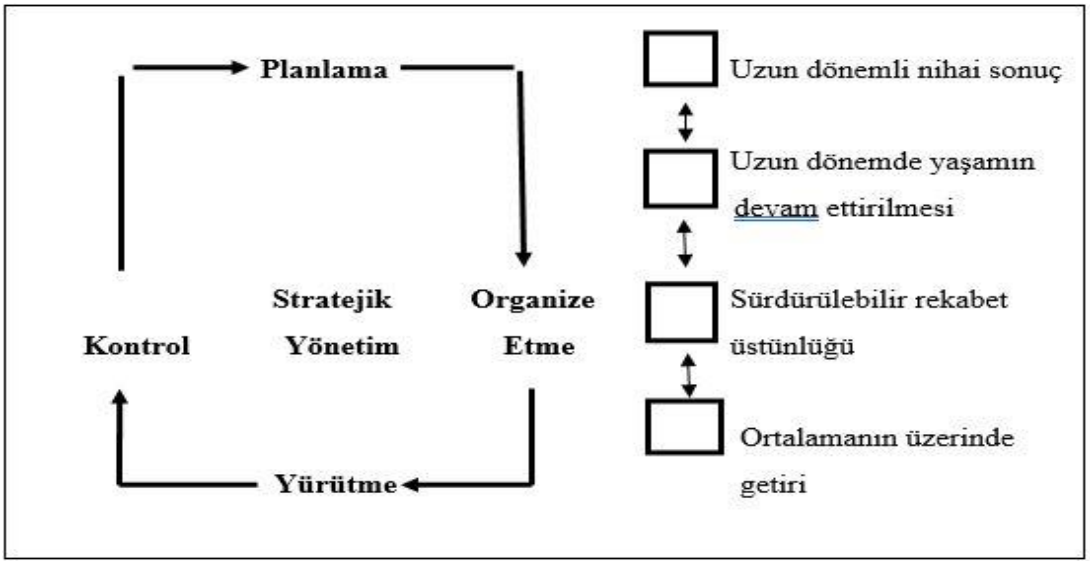
Tablo 7: Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri ve Dönemler Arası Geçiş Farklılıkları

Yıl	Evreler	Özellikler
1880	Bilimsel Yönetim Döneminin Başlangıcı	-
1950	Planlama	Görülebilir gelecek, ulaşılacak nokta, kapalı yapıda örgüt
1960	Uzun Vadeli Planlama	Uzun gelecek, geniş zaman ufku
1965	Toplu Planlama	Sistem görüşü (bireysel görüşlerden uzak), bütüncül yaklaşım, iç etkileşim
1970	Stratejik Planlama	Yön belirleme, yol çizme
1980	Stratejik Yönetim	Açık örgüt, çevre ile etkileşim, geribildirim
1985	Stratejik Senaryolar	Alternatif yönler, alternatif yollar, değişken senaryolar
1990	Stratejik Görüş	Öngörülmeyen gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür

Kaynak: Güleş, 2008: 11'den Aktaran; Karagöz, 2016: 47-48

Stratejik yönetim kavramı, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli olan üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanması gerektiğini ifade etmektedir. Stratejik yönetim, işletmenin varlığını devam ettirebilmesini mümkün hale getirecek, rakiplerine kıyasla rekabet üstünlüğü sağlayacak ve yüksek getiri kazanmasını mümkün kılacak kişilerin yönetimiyle ilgilenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 26). Bu döngüyü aşağıda verilen şekil ile göstermek mümkündür.

Şekil 15: Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim ve Önemli Amaçları



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 27

İşletmelerde stratejik yönetim; uzun vadede varlığını sürdürebilmek, rakipleri karşısında avantaj elde etmek ve mevcut kaynaklarını etkili ve verimli kullanabilmek adına stratejiler geliştirilmesini, geliştirilen stratejilerin uygulamaya konulmasını ve sonuçların değerlendirilerek kontrol edilmesine yönelik faaliyet biçimini ifade etmektedir. İşletmenin bunu yapabilmesi, örgüt değerinin ve misyonunun oluşturulmasını ve istenilen misyonu elde edebilmek için stratejiler oluşturmasını gerektirmektedir.

İşletmelerin stratejik yönetim anlayışını benimseyerek uygulamaları, uzun vadeli amaçlarını belirleyerek geleceklerine yön vermeleri konusunda rehberlik etmektedir. Çünkü stratejik yönetim anlayışını benimsemiş işletmeler; çevresinde meydana gelen değişiklikleri analiz etmekte, değerlendirmekte ve ona göre kararlar almaktadırlar. Ayrıca bu anlayış; işletmenin yararları ile toplumun yararlarını da bir bütün olarak ele almakta ve alt düzey yöneticilere karşıda rehberlik görevi üstlenmektedir.

2.4.2. Stratejik Yönetim Süreci

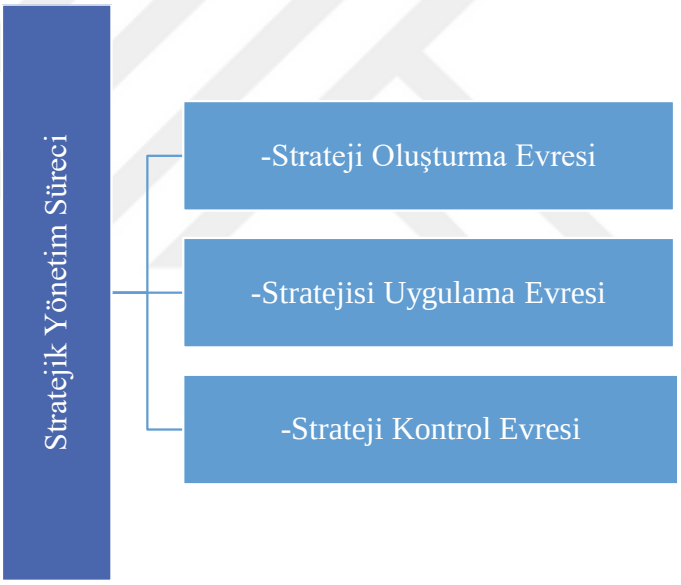
İşletmelerin çevresinde meydana gelen, sürekli ve hızlı bir şekilde değişmeye zorunlun kılan bazı faktörler işletmeleri değişmeye zorlamaktadır. İşletmenin endişeye kapılmamak ve bazı tehditlerle karşı karşıya kalmamak adına çevresinde meydana gelebilecek değişiklikleri ve olayları önceden tahmin etmesi gerekmektedir. Bu tahmin ile işletmenin, rekabet ortamında üstünlük sağlaması mümkün hale gelebilmektedir. Bu noktada stratejik yönetim, meydana gelebilmesi muhtemel olaylara adapte olmayı ve rekabet üstünlüğünü ele geçirme amacına yönelik faaliyette bulunmayı destekleyen yönetim sürecini ifade etmek şeklinde tanımlanabilir.

Stratejik yönetim, stratejilerin oluşturulması için olması gereken çabanın sarf edilmesini ve oluşturulan stratejilerin eyleme dönüştürülebilmesi için işletme içinde her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin alınmasını gerektirmektedir. Bu noktada, düzenli aralıklarla kontrollerin yapılmasını ve sonuçlarının değerlendirilmesini kapsamakta olup, işletmenin üst yönetim faaliyetlerini ilgilendirmektedir (Akgemci, 2013:9).

Stratejik yönetim, işletmenin hedeflerine ulaşabilmek amacıyla gerekli görülen bazı kararların açık bir şekilde ifade edilmesini, ortaya çıkan sürecin tamamlanmasını, sonuçlandırılmasını ve değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bir eylemin stratejik olarak görülebilmesi için, stratejik bilincin var olması gerekmekte olup, stratejik bilinç; sektörde meydana gelen değişimlerin varlığını, sektörde faaliyette bulunan rakiplerin değişen çevresel şartlara uygun vb. gibi stratejilerini ifade etmektedir (Uztuğ vd., 2012:28).

Stratejik yönetim sürecinin evrelerini meydana getiren aşamalar aşağıda verilen şekil ile gösterilmiş olup, sonraki başlıklarda kısaca değinilecektir.

Şekil 16: Stratejik Yönetim Sürecini Meydana Getiren Evreler



2.4.2.1. Strateji Oluşturma Evresi

Strateji oluşturma evresinde yapılması gereken ilk işlem; işletmenin misyon, vizyon, strateji ve politikalarının oluşturulması olmalıdır. İşletmenin bunları oluşturabilmesi için öncesinde çevre analizi yapması gerekmektedir (Eren, 2013c: 15). Çevre analizinden kasıt; işletmenin iç çevresinin ve dış çevresinin analiz edilmesidir. Bazı kaynaklar bu analizi stratejik analiz olarak da ele almaktadır. Stratejik analiz, stratejik yönetim sürecinin başlangıç noktasını oluşturan en temel yapı taşı olup, analiz

sırasında verilecek uzun dönemli kararlarındatemelinimeydana getirmektedir (Dinçer, 1998b: 39).

İşletmelerin, strateji oluşturma aşamasında iç ve dış çevresini analiz edebilmesi, SWOT analizi yapılmasıyla mümkündür. İşletme iç çevre analizi neticesinde, güçlü ve zayıf yönlerini görme fırsatı elde ederken, dış çevre analiziyle de işletmeyi dış çevreden olumsuz etkileyecek tehditleri ve fırsatları görülebilecek, işletmenin gelişmesine katkı sağlayacak hususlara ağırlık verilerek buna uygun stratejiler oluşturulacaktır. Oluşturulan stratejiler arasından, işletme için en faydalı olan stratejinin seçilmesine önem verilmelidir. Ancak, oluşturulan strateji ile ilgili hemen bir karara varılmamalı, uzun bir döneme yayıp, ayrıntılarıyla birlikte ele alınması sağlanmalıdır. Çünkü alınacak stratejik kararların, işletmenin gelecekteki durumunu etkileyeceğini düşünerek, tüm alternatifler değerlendirilerek karara varılmalıdır.

2.4.2.2. Strateji Uygulama Evresi

İkinci aşamayı oluşturan strateji uygulama evresinde, birinci evrede oluşturulan stratejiler ve planlar, üst yönetimin sorumluluğunda uygulamaya konulmaktadır. Özellikle bu evrede, orta kademe yöneticileri ile de iş birliği yapılarak, bir bütün olarak hareket edilmesiamaçlanmakta ve belirlenen hedeflere ne zaman, nasıl ve hangi araçlar kullanılarak ulaşılmasının mümkün olabileceği konuşulmaktadır. Bu noktada devreye, programlar, işletme bütçesi ve prosedürlerdahil edilmekte olup, belirlenen stratejilerin uygulamaya konulması sağlanmaktadır.

Stratejik planlar oluşturulduktan ve geliştirildikten sonra sıra uygulama evresine gelmektedir. Uygulama evresinde, oluşturulan stratejik planları gerçekleştirebilmek, zor ve zahmetli bir süreci gerektirmektedir. Çünkü oluşturulan plan, ne kadar kusursuz olursa olsun dikkatli ve bilinçli bir şekilde uygulanmaz ise, stratejilerin başarı sağlaması imkansızlaşmaktadır (Dinçer, 1998b: 43-44).

Bu evrede, işletmenin yapması gereken diğer bir husus dauygulamaya konulacak stratejileri destekleyen bir örgüt kültürü yaratmak, uygulama programları oluşturmak, işletme bütçesi belirlemek ve belirlenen bütçenin uygun şekilde dağıtılmasını sağlamak olmalıdır. Strateji uygulama, yöneticiler ve iş görenler

tarafından bu aşamada faaliyete dönüşmektedir. Bu nedenle stratejik uygulama personel disiplini, örgüte bağlılık, özveri ve yeterli bilgi gerektirmektedir (Güven veBağdigen, 2008:72).

2.4.2.3. Strateji Kontrol Evresi

Stratejik yönetim sürecinin son aşamasını, uygulamaya konulan stratejilerin kontrol edilmesi oluşturmaktadır. Bu aşamada; uygulamaya konulan stratejilerin, istenilen hedeflereulaşılıp ulaşılamadığınasonuçlar kontrol edilerek bakılır ve değerlendirmelerde bulunulur. Bunu yapabilmek için, stratejilerin oluşturulması evresinde ulaşılması istenilen hedeflerle, kontrol aşamasında elde edilen sonuçlar karşılaştırılır. Başarısızlığın olması durumunda, başarısız olunan alanların neler olduğu ve hangi sebeplerden kaynaklandığı saptanarak, gerekli düzeltmelerin yapılması sağlanır. Bunun yapılması, uygulamaya konulan stratejilerin nasıl gittiği, amaçların ne kadarının başarıldığı, belirlenen planların ne kadarının tam olarak uygulanabildiği gibi konularda işletmelere geri bildirimsağlamaktadır. İşletmelerin stratejilerini değerlendirirken ayrıca ele almaları gereken önemli faktörler de aşağıda verilen şekil ile gösterilmiştir.

Şekil 17: Etkili Stratejilerin Değerlenmesinde Önemli Faktörler



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 404

Stratejik yönetim sürecinin bir evresini oluşturan strateji kontrol evresinde, yapılması gereken stratejik değerlendirme ve kontrol noktalarıyla ilgili önemli hususlarda aşağıdaki tablo ile verilmiştir.

Tablo 8: Stratejik Değerleme ve Kontrolde Önemli Noktalar

Stratejilerin odaklaştığı amaçlar ile işletmenin diğer amaçları arasındaki tutarlılık
Stratejik analiz ve süreçlerin kalitesi
Stratejilerin amaç, kapsam ve içerik bütünlüğü
İşletme yetenekleri ve stratejilerinin uyumluluğu
Stratejik sonuçların değerlemesi ve kontrolü

Başka bir açıdan bakılacak olursa; strateji kontrol evresi, stratejik yönetim sürecinin son evresi olduğu kadar başlangıç evresi olarak da kabul edilmektedir. Çünkü, uygulamaya konulan stratejinin kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi neticesinde ilgili strateji üzerinde yapılan geliştirmeler ve düzenlemeler bu süreci tekrar başlatır. Bu şekilde döngü işlemeye devam eder.

2.4.3. Stratejik Yönetim Özellikleri

Stratejik yönetim, geleceğe yönelik olan faaliyetlerle ilgilendiği ve bu faaliyetin sonuçlarına odaklandığı için, işletmenin açık ve objektif bir gözle ele alınarak incelenmesi ve varlığı için tehdit oluşturan çevresel faktörlerin de belirli aralıklarla analiz edilmesini gerektirmektedir. Bunun yapılması, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesinin yanı sıra olası tehditlerinde tespit edilmeye çalışılarak önüne geçilmesini ve bu yönde stratejiler oluşturulmasını sağlar.

İşletmelerde stratejik yönetimin sergilediği bazı genel özellikler ise aşağıda kısaca özetlenmiştir;

- ✓ İşletmenin tümünü kapsayan bir süreç olarak gözükse de, işletmenin geleceğiyle ilgili kararlar alınarak uzun vadeli amaçlara yön verilmesi söz konusu olduğundan stratejik yönetim daha çok işletmenin üst yönetimini ilgilendirmektedir.
- ✓ İşletmeyi departmanlar ya da bölümler olarak değil bir bütün olarak görür ve bu yönde hareket edilir. Aynı zamanda çevresine karşı sosyal sorumluluklar taşır. Kendi amaçlarıyla toplumun yararını bir bütün olarak düşünerek eyleme dönüştürür.

- ✓ Stratejik yönetim, işletmenin gelecekle ilgili amaçlarına ulaşabilmek adına ilgili faaliyetlerin planlanmasına, organize edilmesine, koordinasyonuna, uygulanmasına ve kontrol edilmesine olanak sağlar.
- ✓ Stratejik yönetim işletmenin iç ve dış çevresini belirli aralıklar kontrol etmesini gerektir. Yapılan bu kontroller neticesinde gerekli görülen durumlarda planlar değiştirilebilir yerine yeni alternatif planlar dahil edilebilir.
- ✓ Stratejik yönetim, her ne kadar üst yönetimin işiyse de orta ve alt kademe yöneticilerine kılavuz niteliği görmekte olup, onlara rehberlik etmektedir.
- ✓ Stratejik yönetim, işletmenin bütünü ile ilgilenmesinin yanında, bunları oluşturan parçalarla da ilgilenir. Çünkü alınan kararlar, bir zincirin halkaları gibi düşünüldüğünde birbiriyle yakından ilgilidir. Bu süreçte alınan kararlar sistematiktir. Biri koptuğu veya zarar gördüğü zaman diğer halkaların da bundan etkilenmesi kaçınılmazdır (Dinçer, 2004c:36).
- ✓ Stratejik yönetim anlayışı; işletmelere kısa vadeli bakış açılarıyla uzun vadeli bakış açılarını birleştirmeyi gerekli kılmaktadır. Yani üst kademedeki yöneticiler parçadan bütüne doğru giden bir yol izlemeli; mevcut ihtiyaçları karşılayarak odaklanmanın yanı sıra işletmenin gelecekteki vizyonunu da sürdürmelidirler (Aydemir, 2011:67).
- ✓ Stratejik yönetimde, analiz edilen verilerin ve bilgi kaynaklarının çeşitlilik göstermesindeki sebep, geniş kitleleri ilgilendiriyor olması ve işletmenin etkinliği veya verimliliği ile bütünüyle alakadar olmasıdır (Dinçer, 2004c:38).
- ✓ Stratejik yönetim kavramı işletmenin stratejik düşünmesine yardımcıolduğundan, en doğru kararı alabilmek adına strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve uygulamaya konulması sağlanır.

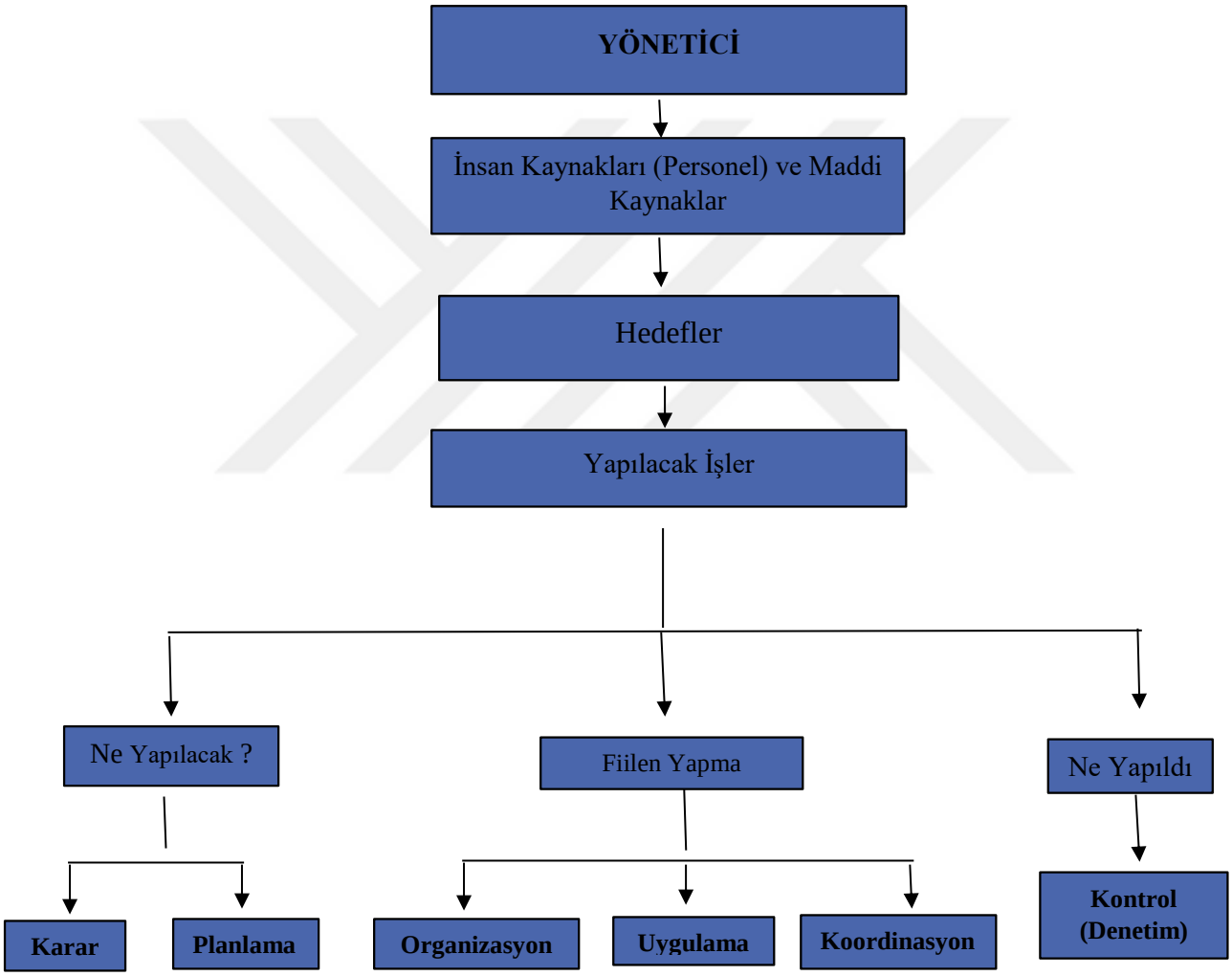
2.4.4. Yönetim ve Karar İlişkisi

İşletme yöneticileri yerinde ve etkili kararlar alabilmek adına işletmenin finansal verilerini, içinde bulunulan sektörü, rakiplerini, faaliyetlerini ve departmanlarının işleyişini, kısaca dış çevrede ve iç çevrede yer alan tüm faktörleri ele alarak analiz yapmalıdırlar. Yapılan bu analiz işletmenin karar alma sürecine dayanak oluşturacak ve ortaya çıkan alternatifler arasından seçim yapılmasını yani karar

verilmesini sağlayacaktır. Çünkü yöneticilerin, bilgiyi toplama, dağıtma ve karar verme gibi rolleri bulunmaktadır. Ancak bu roller içerisinde en önemli olanı karar verme olup, işletme içinde neyin, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağıyla ilgilenmektedir.

Karar verme aşamasının, işletme yöneticilerinin en önemli görevi olduğunu göstermek ve bu süreci anlatmak adına aşağıda 18 nolu şekil verilmiştir.

Şekil 18: Yönetici- Karar Verme İlişkisi



Kaynak: Koçel, 2001:48

İşletme yöneticisi belirlenen hedeflere ulaşabilmek adına alınacak kararlarda, işletmenin maddi ve beşerî kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak yapılacak işleri

belirmeye çalışır. Alınan kararların etkin olması kadar, bu kararların uygulanabilir olması ve yerine getirilebilmesinin mümkün olması da çok önemlidir. Bu cümleden hareketleişletme yönetimi, çalışanların eylemleri ve işleyiş mekanizmasıüzerine yoğunlaşarak, hangi işlerin yapılacağı, hangilerinin uygulamaya koyulacağı ve uygulamaya koyulan işlerin denetim ve kontrolüyle ilgilenir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

(KARAR VERME SÜREÇLERİNDE YÖNETİM ANALİZİ)

3.1. KARAR VERME VE FİNANSAL ANALİZ

Belirli bir faaliyet dönemi içerisinde işletmede gerçekleşen mali nitelikteki olaylar, Türkiye Muhasebe Standartları dikkate alınarak sırasıyla yevmiye defteri defter-i kebir, bilanço ve gelir tablolarına aktarılarak, meydana gelen temel mali tablolar ile bu tabloların destekleyicisi konumunda olan ek finansal tablolar incelenmek ve gelecekle ilgili kararlar alınmak üzere üst yönetime sunulmaktadır. Üst yönetim, incelediği mali tablolar ile varlıkları ve kaynakları ile gider ve gelirlerini analiz ederek gelecek dönemlere ilişkin faaliyetlerin planlamasına önderlik etmektedir.

Yönetimin bu kararları alırken kullandığı temel nitelikteki tablolar ile bu tabloları destekleyen ve tamamlayıcısı niteliğinde olan ek mali tablolara, bu tabloların değerlendirilmesi aşamasında kullanılan finansal analiz tekniklerine aşağıdaki başlıklarda ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

3.1.1.Finansal Muhasebe Verilerinin Kullanımı

Diğer adı genel muhasebe olan finansal muhasebenin işlevi, işletmenin faaliyet dönemi içerisinde meydana gelen kaynaklarını nereden sağladığı ve bu kaynakların nereye aktarıldığıyla ilgilenmektir. Ayrıca işletmelerin faaliyetlerinden meydana gelen gider ve gelirin oluşturduğu kar veya zarar durumunun ortaya konması da finansal muhasebenin temel konularındandır. Başka bir ifadeyle de; işletmelerin mali yapılarının incelenmesi, kayıt ve çözümlemelerinin yapılarak özetlenip sunulması şeklinde de dile getirilebilir.

Muhasebe verilerinin işletmelerde kullanım alanlarından bazılarıaşağıda kısaca açıklanmıştır.

Muhasebe Verilerinin Pazarlama ve Satış Faaliyetleri ile İlgili Kararlarda Kullanılması

İşletmelerin faaliyetleri sonucunda oluşan muhasebe verileri, gelecek dönemlerde satılacak ürünlerin miktarlarının, niteliklerinin, satış zamanlarının, fiyatlarının, satış yapılması planlanan bölgelerin, müşteri özelliklerinin, fiziksel satış şartlarının, ürün stokunun, taşıma şartlarının ve tutundurma yöntemlerinin karara bağlanmasında önemli role sahiptir.

Muhasebe Verilerinin Üretim Faaliyetleri ile İlgili Kararlarda Kullanılması

İşletmelerin faaliyetleri sonucunda oluşan muhasebe verileri, gelecek dönemlerde üretilecek ürünlerde bulunulacak mamullerin, miktarlarının, üretim zamanlarının, hammadde, mamul veya yarı mamul miktarlarının, işgücü niteliğinin, üretim sürecinin, depolama yerlerinin, üretimde kullanılan makinelerde bulunulacak niteliklerin ve makine kapasitelerinin saptanması gibi konuların karara bağlanmasında önemli role sahiptir.

Muhasebe VerilerininSatın Alma Faaliyetleri ile İlgili Kararlarda Kullanılması

İşletmelerin faaliyetleri sonucunda oluşan muhasebe verileri, gelecek dönemlerde satın alınacak hammadde, mamul ve yarı mamul miktarlarının, niteliklerinin, sipariş ve satın alma sürelerinin, satın alma yapılacak işletmelerin ve ödeme koşullarının belirlenmesi ve taşıma koşullarının saptanması gibi konuların karara bağlanmasında önemli role sahiptir.

Muhasebe Verilerinin Finansman Faaliyetleri İle İlgili Kararlarda Kullanılması

İşletmelerin faaliyetleri sonucunda oluşan muhasebe verileri, gelecek dönemlerde hangi alanlara yatırım yapacağı, yatırım alanların nasıl finanse edileceği, optimal sermaye yapısının belirlenmesi, alacak, stok ve duran varlık yönetim politikalarının saptanması ve kar planlaması yapılmasına yönelik kararların verilmesi gibi konuların karara bağlanmasında önemli role sahiptir.

Karar verme pozisyonuna sahip işletme yöneticileri sağlıklı kararlar alabilmek için muhasebe verilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Yöneticiler işletme ile ilgili önemli kararlar alırken para, zaman ve risk faktörlerini dikkate alarak karar vermelidirler. İşletme faaliyetlerine devam ederken yapmış olduğu yatırımları ve kaynakları arasındaki zamanlamaya dikkat etmek durumundadır. Yatırım yapabilmek amacıyla kullandığı kaynaklar ile yatırım konusu olan varlık arasında vade uyumu mutlaka bulunmalıdır. Aksi halde işletme varlığını devam ettirebilme konusunda risk yaşayabilir.

3.1.1.1. Finansal Tablolar

Muhasebenin kayıt etmek ve sınıflama yapmak amacıyla bir araya getirdiği bilgileri, işletmenin ve ilgili tarafların çeşitli amaçlarla kullanmasına imkântanımak üzere özetlenerek sunulmasına mali tablolar denir (Bektöre vd.,1998: 11). Mali tablolar teriminin bilanço, gelir tablosu, nakit akış tablosu, öz kaynaklar değişim tablosu, kâr dağıtım tablosu ile bu tablolara ilişkin dipnotları ve açıklamaları kapsadığı 1 No'lu Türkiye Muhasebe Standardı'nda (TMS) ifade edilmiştir (Akdoğan ve Sevilengül, 2000:8).

Aynı kalemlerin bir araya getirilerek işlendiği ve toplandığı bilanço, gelir tablosu ve ek finansal tablolardaki bilgiler neticesinde ortaya konulan tablolara finansal tablo denilmektedir. Bu tablolar ilgili kullanıcılara aktarılarak işletme ve işletmen)in mali durumu hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olunmasına katkıda bulunmaktadır. Finansal tablolar, işletme içindeki ve işletme dışındaki kullanıcılara

bilgi sağlamakta ve bilgi verme aracı işlevi görmektedir. Paydaşların ve diğer kullanıcıların işletmenin yıllara göre mali tablolarını karşılaştırarak meydana gelen değişimleri gözlemlemesi, işletme hakkında bir kanıya sahip olmalarını sağlar. Bu tabloların temel amacı, işletmelerin varlıkları, kaynakları ile gelir ve giderleri hakkında bilgi vererek kazanma gücünü ortaya koymaktır. Ayrıca finansal tablolar düzenlenirken ihtiyaca uygun hazırlanmasının yanı sıra anlaşılır olması, karşılaştırılabilir olması, zamanında düzenlenmesi ve güvenilir olması gerekmektedir.

Finansal tablolar; bilanço, gelir tablosu, satışların maliyeti tablosu, fon akım tablosu, nakit akım tablosu, özkaynaklar değişim tablosu ve kar dağıtım tablosundan meydana gelmektedir. Bu tablolardan bilanço ve gelir tablosu temel finansal tabloları oluştururken, geriye kalan tablolar ise ek finansal tabloları meydana getirmektedir. Finansal tablolarını, Türkiye Muhasebe Standartlarına uygun düzenleyen işletmeler bunu tablo dipnotlarında belirtmek durumundadır, Geçerli standartların uygulanmadığı finansal tablolar, Türkiye Muhasebe Standartlarına uyumlu olmadığından değerlendirilemezler. Yanlış ve yetersiz gösterilen muhasebe uygulamaları finansal tablo dipnotlarında açıklanarak düzeltilmiş kabul edilmez (Erdoğan, 2002:37).

3.1.1.2. Ek Finansal Tablolar

Ek finansal tablolar, temel olarak hazırlanan finansal tablolardaki verilerin ele alınarak hazırlandığı tablolardır. Ek finansal tablolar temel finansal tabloların destekleyicisi ve tamamlayıcısı durumundadır. Bu tablolar işletmenin sorularına yanıt bulmasında önderlik etmekte olup, bir karara varmalarını kolaylaştırmaktadır.

Ek finansal tablolar; satışların maliyeti tablosu, fon akım tablosu, nakit akım tablosu, kâr dağıtım tablosu ve özkaynaklar değişim tablosu olmak üzere 5(beş) tablodan meydana gelmektedir.

3.1.2.Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Verilerinin Kullanımı

İşletmelerin güçlü olması, üretim ve pazar olanaklarının yanı sıra işletmelerin muhasebe verileri ve işletme içinde uyguladığı yönetim politikalarına bağlıdır. İşletmelerin iyi yönetilmesi, alınan kararların yerinde olmasına ve faaliyetlerle uyumlu olmasına bağlıdır. Maliyetlerini, gelirlerini ve giderlerini iyi hesaplayamayıp, gelecekle ilgili öngörülerde bulunamayan işletmeler başarılarını devam ettirememe riskiyle karşı karşıya kalacaklardır. Bu nedenlerden dolayı, yönetimin başarısının ölçülmesi ve faaliyet dönemlerine ilişkin planlamalar yapılabilmesi amacıyla işletmeler temel finansal bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Faaliyet dönemi içerisinde meydana gelen olaylar neticesinde oluşturulan muhasebe verileri, işletmenin geleceğiyle ilgili kararlar alabilmesi ve maliyetlerini yönetebilmesi bakımından önem arz etmektedir.

3.1.2.1. Yönetim Muhasebesi Verilerinin Kullanımı

Finansal muhasebenin işlevinin sona erdiği anda yönetim muhasebesinin işlevi başlamaktadır. Ortaya çıkan veriler neticesinde, faaliyetlerin planlanması, sağlıklı kararlar alınabilmesi ve planlanan faaliyetlerin denetlenebilmesi amaçlanmaktadır.

Yönetim muhasebesi, ilgili departmanın işletme faaliyetlerinin yerine getirilebilmesi amacıyla planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol süreçlerinde yönetimin ihtiyaç duyacağı muhasebe verilerinin hazırlanmasını ve sunulmasını ifade etmektedir. Yönetim muhasebesi, ilgili kalemlerin kaydedilmesinden başlayarak, ihtiyaca uygun olarak hazırlanmasına kadar yürütülen süreci ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan veriler neticesinde işletme yöneticilerininsağlıklı karar almaları kolaylaşmaktadır.

İşletmede yönetim mevkisinde bulunan kişi veya kişiler muhasebe ve mali tablolardan elde edilen raporlar doğrultusunda elde edilen bilgiler ile işletmenin değerlerinin uyumlu hale gelmesini sağlayarak, değer akışı zinciri oluşturabilmelidir. Oluşturulan bilgiler neticesinde uzun vadeli hedeflere ulaşabilmek ve rekabet

üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla işletme çalışanlarınca da kullanılması ve benimsenmesi için gerekli zeminlerin oluşturulması gerekmektedir.

Ekonomik olarak değeri bulunan ve birbiriyle ilişkisi bulunmayan amaçlar için kullanıcısı bulunan muhasebe bilgileri, kullanıcıların davranışlarını ve ekonomik sistemi etkileyen çok değişik süreçlerin bir araya gelerek oluşturduğu sistemli bir bütünü ifade etmektedir (Kısakürek ve Pekcan,2005:107-125). Karar vericiler, ekonomik değeri bulunan bilgiyi kullanarak, sahip oldukları üstünlükleri devam ettirmenin yanında zenginliklerini de arttırmayı amaçlarlar. Bu nedenle muhasebe, sadece geçmişi kaydetmez, aynı zamanda karar vericilere de firmanın geleceğiyle ilgili kararlar alırken yol gösterir. Karar vericilerin işletmeyle ilgili aldıkları kararlar gelecekte meydana gelecek olayların nedenini oluşturur. Muhasebe verilerinin varlığı bu nedenlerle hayati önem taşımaktadır (Kaygusuzoğlu ve Uluyol, 2011:303).

3.1.2.2. Maliyet Muhasebesi Verilerinin Kullanımı

İşletmeler, amaçları doğrultusunda karar alabilmek için farklı maliyetlere ve farklı finansal tablolara gereksinim duymaktadırlar. Bunu yapmalarındaki amaç; farklılık arz eden amaçlar için farklı maliyet bilgilerine ihtiyaç duymalarıdır. Maliyetlerin tahmin edilebilmesi, fiili maliyetlerin ölçülebilmesi için yapılan bir girişimdir. Buradaki temel amaç, değişik kararlar neticesinde ortaya çıkacak maliyetlerin önceden belirlenebilmesidir. Stokları değerlendirme ve diğer amaçlar için ihtiyaç duyulan maliyet verilerini elde edebilmek amacı ile kurulan maliyet muhasebesi sistemleri, çoğu kez farklılık göstermektedir. Bu öteki amaçlar, bazen mamul maliyetlemesi ve maliyet kontrolü olarak ifade edilmektedir (Üstün,1990:1).

İşletmelerin faaliyetleri sonucu üretilen ürün veya hizmetlerin, maliyetinin ve satış fiyatının belirlenmesi, işletme harcamalarının kontrol edilmesi gibi konularla ilgilenen muhasebe türüne maliyet muhasebesi denilmektedir (Yağmurlu,2009:4-5).

Maliyet muhasebesinin amaçlarından bazıları aşağıda kısaca özetlenmiştir (Büyükmirza,1995a:82):

- ❖ Üretilen ürünlerin birim maliyetlerini saptayarak, bilançoda mamulstokları kaleminin, gelir-gider tablosunda ise satılan mamullerin maliyeti kaleminin belirlenmesini sağlamak,
- ❖ Yönetimin kısa vadeli planları ve mamul fiyatlandırma çalışmalarına ışık tutmak amacıyla, tarihsel (fiili) ve tahminsel gider ve maliyetleri belirleyerek, gider bütçelerini düzenlemek,
- ❖ Ortaya çıkan giderleri, sorumluluk merkezleri itibariyle ayrıntılı biçimde gözlemleyerek, bunları gider standartları ile karşılaştırıp ortaya çıkan sapmaları, nedenlerine göre çözümleyerek yöneticilere maliyet kontrolü ve başarı değerlendirmesi için temel bilgileri ortaya koymak,
- ❖ Uzun vadeli kararlarla ilgili seçeneklerin maliyetlerini belirleyerek, karşılaştırmalı biçimde ortaya koymak ve özel yönetim kararlarına ışık tutmak.

Maliyet muhasebesi, ilki finansal muhasebeye, diğerleri ise doğrudan doğruya yönetim muhasebesine dönük bulunan bu amaçları, bir "maliyet sistemi" ve bu sistem üzerinde kurulmuş olan "maliyet analizleri" yardımıyla gerçekleştirmeye çalışır (Büyükmirza,1995a:82). İşletmede meydana gelen giderlerin, gereksinim duyulan biçimde sınıflandırılarak izlenmesi, gider yerlerine dağıtılması, stok maliyet giderlerinin dönem gider ve zararlarından ayrılarak üretilen mamul maliyetlerine yüklenmesi ve mamul birim maliyetlerinin saptanması amacıyla kullanılan belgeler, düzenlenen tablolar ve tutulan kayıtlar maliyet sistemini oluşturmaktadır. Maliyet analizleri ise; maliyet sisteminden düzenli aralıklar sonucu tespit edilen bilgiler neticesinde, istenildiği anda diğer kaynaklardan temin edilen verilerle birleştirilerek, çeşitli yönlerden analiz edilmesine ve yorumlanmasına ilişkin çalışmaları içermektedir.

Daha ayrıntılı maliyetleme bilgisine sahip olabilmek amacıyla işletme yöneticilerinin, çağdaş maliyetleme tekniklerini inceleyerek bu konuda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. İşletme yöneticilerinin, karar, planlama, kontrol ve başarı süreçlerini iyi oluşturarak, meydana gelen teknikleri stratejik amaçlar çerçevesinde belirlemeli ve gerektiğinde yeniden irdeleyebilecek ve düzenleyebilecek yetkinliğe sahip olmalıdır.

Üretilen hizmet veya üründeki maliyetlerin unsurlarını, türlerini ve oluş yerlerini belirleyebilmek ve izleyebilmek için maliyet muhasebesi önem arz etmektedir.

3.1.2.2.1. Stratejik Yönetim Sürecinde Yönetim Kararları İçin Maliyet Analizi

İşletmelerin önemli yapı taşlarını oluşturan; gözlem yapmak, karar almak, planlamak ve kontrol etmek gibi enstrümanların sistemli bir şekilde oluşturulması büyük öneme sahiptir. Oluşturulan enstrümanların, etkin kullanımı işletmelerin üretimle ilgili kararlar almasında ve maliyetlerini yönetebilmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu noktada ortaya konulan stratejik aktiviteleri kontrol etmek ve değerlendirebilmek için stratejik yönetime gereksinim duyulmaktadır. Özellikle teknolojinin sürekli hızını arttırmasıyla işletmeler, stratejik kararlar alabilmek için stratejik bilgi yönetimine ihtiyaç duymakta ve sağlanan muhasebe verilerini stratejik bir yaklaşımla değerlendirmektedirler. Bütçelerin hazırlanması, ortaya çıkan fon ihtiyaçları, planlamalar ve yatırım kararları ile ilgili kararlar mutlaka işletme yöneticileri tarafından alınmalıdır. Bütçeler oluşturulurken, tahmini bütçe ile tarihi bütçe karşılaştırılarak bir sonuca bağlanmalıdır.

İşletmenin, stratejik kararlar alabilmesi ve maliyetlerini belirleyebilmesi iş hacmini değerlendirebilmekten geçmektedir. Maliyetlerin konuşuluyor olması, işletmenin iş hacminin olduğunun ve üretim yaptığının bir göstergesidir. İşletme yöneticilerinin maliyet ve hacim ilişkisini kurarak kararlar alabilmeleri sayısal verilerle mümkün olmaktadır. Tahmini üretim hacmi bütçesinin hazırlanmasıyla maliyet bütçesi kavramı ortaya çıkmış olur. İşletme yöneticileri bazı soruları kendisine yönelterek cevaplar aramalı ve bunları faaliyetlerine yansıtacak yetkinliğe sahip olmalıdır. Ortaya çıkan maliyetteki değişim hangi unsurlardan kaynaklanmaktadır? Farklı ürünlerdeki üretim aşamalarında maliyetler ne kadar olurdu? vb. gibi sorulara cevap aramalıdır.

İşletmelerde üretimin artırılması sonucu maliyetlerde de artma meydana gelmektedir. Bu nedenle artan üretimin satış fiyatının belirlenmesi, maliyet ve gelir

ilişkisinde ve karın arttırılmasına yönelik belirlenen hedefe gitmede yönetime yardımcı olmaktadır. Fiyatlama ile kar ilişkisinin mikro ekonomik analize veri olmasıyla yönetim, en fazla gelir akımı sağlayacak maliyet-fiyat ilişkisini belirli sürelerde farklı olarak gerçekleştirebilmektedir (Yıldıztekin, 1996:97).

Çok çeşitli biçimlerde biraraya getirilerek oluşturlan maliyet verileri işletme yöneticisine yol gösterecek şekilde hazırlanmalıdır. Hazırlanan maliyet verilerinin yöneticiye bir hizmet kolu olarak yardımcı olmasının yanı sıra, yönetimin de en önemli parçasını oluşturmaktadır. Bir maliyet kavramı, belirlenen yönetim amacına uygun olduğu halde, diğer bir maliyet kavramının aynı konuda hiçbir anlamı, uygunluğu yoksa o hususta yönetimin alacağı kararın doğru olmayacağını bilerek soyutlamak gereklidir. Ortaya çıkan zaman ve şartlar, maliyet yapısını etkileyeceğinden, maliyetlerle ilgili çalışma sürekli olarak yapılmalıdır (Yıldıztekin, 1996:98-99).

Sonuç olarak, muhasebe bilgilerinin işletmenin üst yönetimine stratejik avantajlar sağladığı, ortaya çıkan bu avantajlı durumun da işletmenin rekabet gücünü arttırdığını söyleyebiliriz. Muhasebe verileri, stratejik yönetim anlayışının benimsendiği işletmelerde daha etkin olup, işletmenin bugünkü durumu ve geleceğiyle ilgili tahminler yapabilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Maliyet analizlerini kısaca aşağıda başlıklar halinde açıklamak mümkündür (Yıldıztekin, 1996:99-103).

3.1.2.2.1.1. Artan (Çoğalan) Maliyetler

İşletme büyüme kaydederken, üretim faktörlerine yapılan ödemeler, üretimden daha hızlı artıyorsa ve mal birim başına maliyet yükseliyorsa artan maliyetler söz konusudur (https://www.muhasebeturk.org web sitesi-20 Mart 2019, Erişim Tarihi:30.05.2019).

Bir işletmede, üretim miktarı genişledikçe, birim başına düşen ortalama maliyetin artması olayına çoğalan (artan) maliyetler denir. Bu olaya azalan verimler de denilmektedir. Üretimde meydana gelen genişletilme, ergeç artan maliyetle sonuçlanır. İşletmenin üretim kapasitesi belirli bir düzey için yapılmıştı. Ancak,

üretimin belirlenen düzeyin üzerine çıkmasıyla makinalar aşırı kullanılmış, hammadde tıkanıklıkları vb. gibi durumların ortaya çıkmasıyla maliyetler yükselmeye başlar (https://www.nedir.com/artan-maliyetler, Erişim Tarihi:30.05.2019).

İşletmelerin sorumluluk merkezlerinde bulunan yöneticiler, başarıyı elde edebilmek için rakiplerine oranla daha esnek olmak durumundadırlar. Söz konusu esneklikle ilgili olarak yöneticilerin, kullandıkları geleneksel maliyetleme sisteminden daha fazla bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Ancak var olan kapasitedeki üretim hacminin arttırılması işletmelerde bazı maliyetlerin artmasına sebebiyet vermektedir. Bu maliyetlerdeki artışlar, makinaların aşırı kullanılmasından kaynaklanan bakım giderleri, üretim hacminin arttırılmasından kaynaklanan işgücü vb. giderler gösterilebilir.

Sabit maliyetler de üretimde kapasitesi altında çalışma mevcut ise ek siparişlerde dahi sabit giderler aynı kalmaktadır. Ancak bu durum artan maliyetlerde söz konusu değildir. Belirli bir kapasite dikkate alınarak üretim tesisi inşa edildiğinden üretim miktarında meydana gelen genişlemeler maliyetleri arttırmaktadır.

3.1.2.2.1.2. Maliyet Davranışı

İşletmelerde ortaya çıkan, maliyet davranışının meydana gelen durumlara yönelik olarak, sabit mi? değişken mi? yoksa yarı değişken mi? olduğunu tanımlamak üzere kullanılmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerinde artış ya da azalışlar meydana gelirken toplam maliyet değişmiyorsa bu duruma sabit maliyet diyebiliriz. Bu duruma örnek olarak işletmenin kira giderlerini verebiliriz. Bu maliyet gideri işletmelerde kısa dönemde değişiklik göstermez. Değişken maliyette, faaliyetlerde meydana gelen artışla maliyetler artıyorsa, azalışla da azalma söz konusu ise değişken maliyetin varlığından söz edebiliriz. Yarı değişken maliyette ise, kısmet sabit ve kısmen değişken maliyetlerden söz etmek mümkündür.

İşletmelerde fiyatlandırma kararının belirlenmesinde maliyet davranışları önemli bir etkendir. Maliyet davranış bilgisi, üst yönetim olduğu kadar diğer kademe yönetimlerinde de büyük öneme sahiptir.

3.1.2.2.1.3. Maliyet Davranışındaki Zaman Ufku

İşletmelerin üretimine konu olan bir maliyetin sabit maliyet mi yoksa değişken maliyet mi olduğunu tespit etmek; işletmelerin süreç içerisinde göstermiş oldukları zaman ufkuna bağlıdır. İktisat ve ekonomiden şunu bildiğimiz kadarıyla; uzun vadede bütün maliyetler değişken, kısa vadede ise en az bir maliyet sabittir. Ancak kısa vadeden anlatılmak istenilen nedir ve bu kısa vade kavramı bütün işletmeler için geçerli bir tabir midir? Kısa vade kavramı; bir hafta bir ay olabileceği gibi genel kullanımı bir dönem şeklindedir.

İşletmelerin üretimde kullandıkları direkt malzeme miktarı veya fiyatı iki ay süre ile sabit kalsa dahi değişken sonuç değişken maliyet olarak kabul edilir. Amortismanların, eski ve normal kapasiteye göre kullanımı sabit masraf olarak alınırken, fazla kullanımı ise azalan bakiyelere göre amortisman ayırmada veya yeni makine alınınca maliyet yükselmesi ile amortisman değişikliğine bağlıdır (İzci, 2013:122).

Kısa sürenin uzunluğu, tahmin edilen maliyet davranışının amacına ve yönetimin değerlendirmesine bağlıdır. Ek sipariş almada üretim süresi esas alınabilirken, ürün karmasını belirleme veya bir ürünün üretimine son verme kararlarında süre, uzun zaman dilimli olabilir (İzci,2013:122). Örneğin; işletmelerin yeni bir ürün geliştirmesi, yeni bir pazara girilmesi, ürünün tasarımı ve pazar payının büyütülmesi gibi konular uzun vadeli bir süreci kapsamaktadır.

İşletmelerin tesis maliyetlerinin sabit olması durumu, uzun dönemde geçerliliğini yitirebilir. Çünkü uzun süreçli bir dönemin olduğu durumlarda, işletmenin stratejilerinde meydana gelen değişikler veya üretilen ürünün tercih edilmiyor olması işletmenin yeni bir çıkış yolu bulmasını gerektirebilir. Bu değişikliklerin herhangi birisinin olması durumunda fabrika tesisinde yapılacak değişiklik sabit maliyet kavramını ortadan kaldıracaktır. Ayrıca tüketici talep tahminleri, yatırımcı davranışları, teknolojinin hızlı gelişmesi de sabit maliyetlerin süresini bir dönemden daha aza indirebilmektedir.

İşletmelerde sabit maliyetler, üretim ve pazarlama faaliyetlerinin devam ettirilebilmesi için olmazsa olmaz koşullar olarak görülür. Bu koşullar uzun vade

içinde kısa vade içinde geçerlidir. Bir işletmenin kısa süreli bir iş yapıyor olması onun sabit maliyetlerinin olmayacağı anlamı taşımaz.

3.1.2.2.1.4. Taahhüt Edilmiş (Bağlayıcı) Sabit Maliyetler

İşletmelerdeki sabit maliyetler, ekipman, depo, motorlu araçların yakıt, tamir ve bakım masrafları ve üst düzey yöneticilerin maaşları gibi uzun vade kapasitesinin temin edilmesi için yapılması gereken harcamalardan oluşturmaktadır. İşletme, faaliyette bulunduğu alanda taahhüt ettiklerini yerine getirebilmek için fiziksel yapı oluşturmak zorundadır. Ancak bu yapının meydana gelme süreci uzun sürebilir. Taahhüt edilmiş sabit maliyetler, işletmenin varlığını devam ettirebilmek ve üretim konusunda belli bir kapasiteye ulaşabilmek için katlandığı maliyetlerin bütünüdür. Bu unsurlar yerine gelmeden işletme güven kazanamaz. İşletmenin varoluşuyla ilgili olan bu maliyetlerin, yönetim kararı ile değiştirilmesi neredeyse imkansızdır.

İşletmelerin kapasitelerini uzun vadeli olarak belirlemeleri, stratejik planlamanın bir sonucudur. Taahhüt edilmiş bu sabit maliyetlerdeki kapasitenin başarılı bir şekilde ilerlemesi, stratejik planlamanın varoluşundan kaynaklanmaktadır.

3.1.2.2.1.5. İhtiyari (Planlanmış) Sabit Maliyetler

İşletmelerin, kısa vadeli kullanımları için gerekli olan eğitim, araştırma ve geliştirme vb. gibi giderler planlanmış sabit maliyetleri oluşturmaktadır. Kısa vadeli işletme faaliyetleri her yılın başında planlanmakta ve uygulamaya konulmaktadır. Taahhüt edilmiş maliyetlerden farklı olarak, planlanmış sabit maliyetlerin ayıracağı miktar, yıllar arasında değişiklik gösterebilir. Planlanmış sabit maliyetlerin en büyük avantajı ise, planlanmış harcamalar ile gerçek harcamalar arasında karşılaştırma yapılarak kontrol edilmesinin mümkün olmasıdır. Dönem başında üst yönetimin belirlediği planlamış sabit maliyetler, gerekli görüldüğü durumlarda yine üst yönetim tarafından değiştirilebilir.

3.1.2.2.1.6. Değişken Maliyetler

Belirli bir tarih aralığındaki faaliyet hacminde meydana gelen değişmelere bağlı olarak toplam bazda değişme gösteren maliyetleri ifade etmektedir. Toplam bazda, faaliyet hacmindeki artış veya azalışa paralel olarak artmakta veya azalmaktadır. Ancak, bu değişme birim faaliyet hacmi başına da değişme göstermemektedir. Bir üretim işletmesinin faaliyette bulunduğu üretim miktarında, meydana gelen artış ve azalışa bağlı olarak artış ve azalış gösteren gider türlerine direkt ilk madde ve malzeme gideri denilmekte olup, elektrik ve doğalgaz giderleri buna örnek olarak gösterilebilir. Direkt işçilik giderleri genelde değişken maliyet türü olarak tanımlanmaktadır. Ancak, bir işçi saat esasına göre çalışıyorsa, üretim miktarındaki azalış veya artışlarda değişiklik meydana gelse dahimaaşında herhangi bir değişiklik olmaz. Bu gider, sabit maliyete örnek olarak verilebilir. Aksi durumda, işçi parça başı çalışıyorsa, üretimde meydana gelen artış veya azalışlara bağlı olarak alacağı ücret değişiklik gösterebilir. Bu gider ise, değişken maliyete örnek olarak gösterilebilir (Kaygusuz veDokur, 2012: 2).

Değişken maliyetlerin iş hacmi ile bağlantısı muhasebe de doğrusal olarak kabul edilmektedir. Buna göre, herhangi bir değişken gider kaleminin iş birimi başına düşen tutarı, kapasiteye kadar sabit kalır ve ilgili gider kaleminin, faaliyet hacmindeki dalgalanmalar karşısındakideğişme oranını gösterir. İlgili gider unsurlarının fiyatları ve iş birimi başına kullanılan miktarlar, değişme oranını belirleyen etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; üretim miktarı olarak iş ölçüsünün ele alındığını varsayalım. Eğer üretilecek olan bir mamul birimi 4 kg hammadde kullanımını gerektiriyorsa ve hammaddenin kilogram fiyatı 6 TL ise, hammadde giderlerinin değişme oranı: 4 x 6 = 24 olacaktır. Yani üretilen her mamul birimi için 24 TL' lik hammadde maliyeti söz konusudur. Buna göre 1.000 birimlik bir üretim yapıldığında hammadde maliyetleri tutarının: 24 x 1.000 = 24.000 TL olması gerekecektir (Büyükmirza,1995a:334).

Maliyet kalemlerinde meydana gelen her bir değişken maliyet oranlarının toplamı, değişken maliyetlerin tümüne ilişkin değişme oranını verir. Buradan hareketle, herhangi bir çalışma düzeyindeki toplam değişken maliyet tutarı, yukarıda hammadde giderleriyle ilgili olarak verdiğimiz örnektekine paralel olarak

hesaplanabilecek demektir. Değişme oranı olarak sadece hammadde giderlerine ait oranın değil, bütün değişken maliyetlerin değişme oranları toplamının alınması aradaki farkı göstermektedir. Bu durumu bir formülle gösterecek olursak aşağıdaki gibi bir eşitlik ifade edilebilir (Büyükmirza,1995a:334).

Toplam Değişken Maliyetler = Değişme Oranı x İş Hacmi

İşletmelerin üretim ve satış faaliyetlerine paralel olarak azalış veya artış gösteren değişken maliyetlere internet satışları da örnek olarak gösterilebilir. Yapılan satışlarda paketle vb. gibi hizmetlerin maliyet unsurunu değiştirdiği söylenebilir. İnternetten yapılan satışlar arttıkça paketleme maliyeti artacak, satışlar düştükçe de azalış gösterecektir. Buradan hareketle bir çıkarım yapacak olursak,

- Satışlar artıkça veya azaldıkça, paketle vb. giderler artacak veya azalacak,
- Üretim hacmi arttırıldıkça ve azaltıldıkça kullanılan hammadde miktarı azalacak veya artacak,
- Artan veya azalan üretim miktarına bağlı olarak kullanılan ekipmanların bakım süreleri artacak veya azalacak,
- Artan veya azalan üretim miktarına bağlı olarak kullanılan elektrik ve su gibi ödemeler artacak veya azalacak
- Artan veya azalan üretim miktarına bağlı olarak parça başı olarak iş yapılan firmalarda işçi ücretleri artacak veya azalacaktır.

3.1.3. Yönetim Muhasebesi Verilerinin İşletme Yönetimindeki Yeri ve Önemi

Analitik muhasebe, ismiyle de bilinen yönetim muhasebesinin amacı, işletme yöneticilerinin sağlıklı kararlar alabilmesi için ihtiyaç duyulan sayısal verileri temin etmektir. Verilerin ham olarak toplanmasından, ihtiyaca uygun şekilde hazırlanmasına kadar işletme yöneticilerini hedef alarak yürütülen tüm muhasebe çalışmaları, yönetim muhasebesini meydana getirmektedir (Büyükmirza, 2003b:29).

Genel muhasebede meydana gelen kayıt ve sunma çalışmalarında birtakım standartlar ve zorunluluklar söz konusu iken, yönetim muhasebesini yönlendiren ana etken, sadece yöneticilerin bilgi gereksinimleridir. Başka bir ifadeyle, yönetim muhasebesinde, düzenlenen raporların genel kabul görmüş ilke, kavram ve kurallara, muhasebe standartlarına ya da yasal hükümlere uygun olup olmadığı önemli değildir. Yönetim muhasebesinde önemli olan hazırlanan tabloların yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacağıdır. Bu nedenle, yapılacak maliyet-yarar karşılaştırmalarında, yönetim muhasebesinde kullanılan her türlü sayısal bilginin maliyetinden daha fazla yarar sağlayacağı, her çeşit bilgide işleme tekniğinin uygulanması ve her tip raporun düzenlenmesi söz konusu olabilmektedir. Bu durum, daha dinamik ve çok yönlü olan yönetim muhasebesinin genel muhasebeye oranla daha geniş bir nitelik kazanmasına yol açmıştır (Büyükmirza, 2003b:30).

İşletmelerde finansal olan ve finansal olmayan verilerin analiz edilmesi ve raporlanması neticesinde yönetim muhasebesi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmek amacıyla kararlar almaktadır. İşletme yöneticileri, stratejilerin geliştirilmesi, ilerletilmesi ve uygulanması gibi konularda yönetim muhasebesi bilgileriyle hareket etmektedirler. Bunların yanında yöneticiler, üretilen ürünlerin tasarımı, üretim, pazarlama kararlarınının koordine edilmesi ve performansının değerlendirilmesinde de yönetim muhasebesi bilgisini kullanmaktadır (Horngren vd., 2012:4' ten Aktaran; İzci, 2013:105).

İşletmelerde bütçeleme, planlama, tahmin, ürünlerin, hizmetlerin veya faaliyetlerin karlılığının hesaplanması, işletmenin ve bölümlerinin performansının değerlendirilmesi, sonuçların ve performansın işletme içinde ve işletmeler arasında karşılaştırılması, etkinliğin ve verimliliğin artırılması sürecine destek verilmesi, geçmiş ve gelecek sermaye yatırım kararlarının değerlendirilmesi, ürün karması, hizmet verilecek pazarlar ve satış fiyatları ile ilgili kararlarda tavsiyelerde bulunulması, ürünlerin, parçaların, faaliyetlerin ve hizmetlerin dış kaynaktan temin edilip edilmemesi konularında alınacak kararlarda fikirler sunması, yatırım kararları için tavsiyeler vermesi,farklı stratejik kararların verilmesinin desteklenmesi gibi konularda yönetim muhasebesinin parçası olarak düşünülebilecek faaliyet alanlarını oluşturmaktadır(Coombs vd., 2005:7' den Aktaran; İzci, 2013:106).

İşletme yöneticileri, yönetim muhasebesini gelecekle ilgili hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmek amacıyla etkin bir şekilde kullanmalıdır. İşletme yöneticileri, gelecekle ilgili stratejiler oluştururken stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması aşamalarında yönetim muhasebesinden destek almaktadırlar. Ayrıca tüm bunlara ilave olarak, ürün tasarımı, üretim, üretilen ürünlerin tasarımıve performans gibi faktörlerde de yönetim muhasebesi bilgisi kullanılmaktadır.

Tüm bunların yanı sıra yönetim muhasebesinin planlama, örgütleme, yürütme, denetleme ve karlılığın ölçülmesi gibi faktörlere de katkı sağladığı ortadadır. Bu faktörlerin daha iyi anlaşılabilmesi için faktörlere aşağıda kısaca değinilecektir.

❖ Yönetim Muhasebesinin Planlama Çalışmalarına Katkısı

Bir işletmenin, gelecekle planlar yapabilmesi, planlamaya konu olan birimin o anki durumunun bilinmesini gerektirir. Mevcutta nerede ne durumda olduğunu bilmeyen bir kimsenin veya bir işletmenin, nereye nasıl gideceğini gerçekçi bir biçimde öngörmesi ve hele hele nasıl ilerleyeceği konusunda en uygun olan kararı alması beklenemez. İşletmelerin, mevcut durumlarını saptamadan geleceğe yönelik karar alması, gidilecek alternatifler seçmesi ve bunları uygulayabilmesi neredeyse imkansızdır. Burada devreye giren yönetim muhasebesi gelecekle ilgili planlamalar yapılırken dayanak oluşturmaktadır. Yönetim muhasebesi sayesinde, geçmişe yönelik düzenlenen yönetim raporları, planlamaya konu olan birimin o günkü veya çok yakın geçmişteki durumunu rakamlarla değerlendirerek, geleceğe yönelik planlama çalışmalarında yöneticiler için ilk çıkış noktasını belirleyen göstergeleri oluşturur. Bu süreçte büyük öneme sahip raporlar arasında, geçmişe dönük ayrıntılı olarak hazırlanan bilançolar, gelir ve gider tabloları, maliyet tabloları vb. ile bunlardaki bilgileri daha fazla açığa kavuşturmak amacıyla yürütülen analizler sonucu düzenlenen çeşitlianaliz raporları sayılabilir (Büyükmirza, 2003b:38).

İşletmelerin gelecek dönemleriyle ilgili yaptıkları fedakârlık ve bu fedakarlığın maliyetleri; mamuller baz alınarak maliyet cinsleri ve yerlerine göre mevcut maliyet verileri esas alınarak tespit edilir ve planlanır (Atamanalp, 1984:169).

Planlama çalışmalarında mevcut durumun belirlenmesinden sonra sıra, gelecekte meydana gelmesi muhtemel olayların ve gelişmelerin tahmin edilmesine gelir. Buraya dayanak oluşturacak olanda yönetim muhasebesidir. Yönetim muhasebesi sayesinde, ilgili kalemlerin zaman içerisindeki gösterdikleri eğilimler ve bu kalemler arasındaki ilişkiler saptanarak, geleceğe yönelik tahminler yapılmaktadır. Bu çalışmalar yapılırken yönetim muhasebesinin yararlandığı başlıca teknikler ise, "eğilim (trend) analizleri", "karşılaştırmalı tablo analizleri", "maliyet-hacim analizleri", "esnek bütçeleme" vb. şeklinde sıralanabilir (Büyükmirza, 2003b:39).

Mevcut durum ve geleceğe ilişkin öngörüleri ortaya koyan bilgiler, amaçların ve bu amaçlardan her birisine ulaştırabilecek seçenek ve alternatiflerin belirlenmesinde önemli yardımlar sağlar. Planlama çalışmalarında bundan sonraki aşama, her bir amaca ilişkin seçeneklerin karşılaştırmalı biçimde ele alınması ve aralarında en uygun olanının seçilmesidir. Yönetim muhasebesi bu aşamada, her bir seçeneğin olası sonuçlarını rakamlarla ortaya koymak ve buna göre sayısal olarak en uygun görünen seçeneği belirlemek yoluyla planlamadaki rolünü sürdürür. Öncelikle planlama çalışmalarının bu aşamasına dönük olarak uygulanan yönetim muhasebesi teknikleri arasındamaliyet-hacim-kar analizleri, geçerli maliyet ve gelir analizleri ve yatırım analizleribulunmaktadır (Büyükmirza, 2003b:39).

İşletme stratejilerin planlanarak uygulanabilmesindeki en önemli planlama aracını bütçe oluşturmaktadır. Bütçe olarak ifade edilen olgu, yönetim tarafından önerilen eylem planının sayısal olarak ifade edilmesidir. İşletmelerde oluşturulan planlama aşamasının büyük bir kısmını, işletmenin stratejisine ve amaçlarına uygun alternatifleri belirlemek ve sonrasında alternatifler arasından en uygun olanını seçmek oluşturmaktadır. Ancak işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşabileceği stratejiler belirleyebilmesi işletmenin mevcut durumunun iyi bilinmesinden geçmektedir. Burada işe dahil olan yönetim muhasebesi, gelecekle ilgili planlamaların yapılmasına dayanak oluşturmaktadır. Çünkü yönetim muhasebesinin varlığı, işletmenin geçmişteki durumunu sayısal verilerle göstererek, geleceğe yönelik planlamalar yapılırken işletme yöneticilerine karar verme aşamasında yol gösterecektir.

❖ Yönetim Muhasebesinin Örgütleme Çalışmalarına Katkısı

Örgüt kavramı genel olarak, belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için fiziksel araçların ve bireylerin bir araya getirilmesini, araçların ve bireylerin düzenlenmesi ile işletilmesini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, insanların, fiziksel araç ve imkanlarının, bir işletmenin amacını gerçekleştirecek şekilde biraraya getirilip hizmete konulmasını ifade etmektedir (Alpugan vd., 1989: 173).

Yönetimin örgütleme çalışmaları ve bunların ana ürünü olan örgüt yapısı ile yönetim muhasebesi arasında karşılıklı etkileşim söz konudur. İşletmelerde yönetim muhasebesi, işletmenin örgüt yapısını, örgüt yapısı ise yönetim muhasebesi uygulamalarını etkilemektedir. Bu hususları iki madde ile ele alıp aşağıda kısaca açıklamaya çalışalım (Büyükmirza, 2003b:40):

a. İşletmelerde muhasebe, temel işlevlerinin yanında yer alan ve diğer işlevlerinden farklı bir dizi çalışmayı içeren yardımcı bir işlev olup, iş bölümü ve uzmanlaşma gerektirmektedir. Bu açıdan ele alındığında muhasebenin işletme içerisinde ayrı bir bölüm olarak örgütlenmesi gerektiği açıktır. Bu nedenle, işletmede yönetim muhasebesine verilen önem derecesi, gerek muhasebe bölümünün örgüt yapısı içerisinde yer alacağı basamağı, gerekse bu bölümü oluşturacak alt örgüt birimlerinin sayısını belirleyen ve böylelikle örgüt yapısının bir bölümünü etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin, sadece yasalar zorladığı için muhasebe uygulamalarına yer vermesi, sadece finansman veya idari işler gibi işlerin yapılmasına ve ikinci bir birime gerek duyulmamasına sebep olmaktadır. Buna karşın, işletmelerde muhasebe birimine yönetim muhasebesi anlayışıyla bakan işletmeler, muhasebe biriminin belli başlı ana bölümlerden birisini oluşturduğu gibi kendi içerisinde çoğunluğu yönetime dönük uygulamalar yapan birçok alt birimlerini de oluşturmaktadırlar. Böylece işletmenin önemli bir kesim haline geldiği örgüt yapısı içinde görülebilir.

b. Yukarıda açıklandığı üzere, yönetim muhasebesi sadece işletmelerin örgüt yapısını etkilemekle kalmaz. Aynı zamanda kendisi de bu yapıdan etkilenir. Örgüt yapısını meydana getiren birimlerin yönetilmesinde ve her bir yöneticinin örgütsel sorumluluklarını ne derece yerine getirdiğinin

belirlenmesinde, ilgili birimlerin çalışma sonuçlarını kısa sürede ortaya koyan sistematik bir raporlamanın büyük önem taşıyacağı açıktır. Bu durum yönetim muhasebesi çalışmalarının örgüt yapısı ile tam bir uyum içerisinde yürütülmesini gerektirir. Bu gereği karşılayabilmek için de, önemli görülen her "örgüt birimi" yönetim muhasebesinden ayrı bir "hesap ve rapor birimi" olarak kabul edilir. Söz konusu birimlerde yürütülen çalışmalara ilişkin muhasebe verileri ayrı ayrı toplanır, bu birimler itibariyle ayırımlı hesap sınıflandırmalarını içeren bir hesap planına göre kaydedilip sınıflandırılır, her birimin bu kayıtlardan çıkartılan fiili çalışma sonuçları dönemsel olarak ve o birim için öngörülmüş sonuçlarla karşılaştırmalı biçimde ilgili yöneticilere raporlanır.

İşletmelerde örgütlerin, kendi içlerinden veya üst yönetim tarafından talep edilen bilgileri, işletme yönetimine yol gösterecek ve katkı sağlayacak şekilde raporlar etmeleri, birim yöneticilerinin sorumluluklarını ve görevlerini ne ölçüde yerine getirip getirmediklerini gösteren ana unsuru oluşturmaktadır.

İşletme yönetimi, işletme hedeflerini temel alarak fiziksel faktörleri ve çalışanlarını organize etmeli, teşkilatlandırmalı ve yönlendirmesini bilmelidir. Örgüt olarak çalışabilmek ve örgütlenmeyi teşvik edebilmek, hedeflerin ve amaçların çalışanlarca bilinmesi ve benimsenmesiyle mümkündür. Ancak o zaman örgütlenmek anlam kazanacaktır. Bu nedenle işletme yönetiminin örgütlenme faktörünü göz ardı etmemesi gerekmektedir.

❖ Yönetim Muhasebesinin Yürütme Çalışmalarına Katkısı

İşletmelerde planlama ve örgütleme işlemi tamamlandıktan sonraki adımı yürütme devralmaktadır. Burada önemli olan, görevlerin paylaşımı, bilgi alma, emir verme, bireysel ve takım olarak çalışılabilmeyi mümkün kılan çalışma ortamının temini, teknik yetkilerin devri ve sorumlulukların farkında olunmasıgibi etkenlerdir. Yürütme aşamasında muhasebenin görevi, işletmelerde görev alan kişilerin ast-üst ilişkilerinde günlük yapılan rutin işlerin yapılmasından başlar. İşletmenin günlük olarak yaptığı ödemeler, personele ödenen primler ve mesailer, işletme alacaklarının ve borçlarının

organize edilmesi gibi birçok önemli konunun bilgilerini yürütme aşaması sağlamaktadır. İşlerin nasıl yapıldığının, ödemelerin nereye verileceğinin ve zamanlamaların nasıl olacağının somut bilgilerini meydana getirmektedir. Bu aşamanın başarısı, parasal ve parasal olmayan verilerin yönetim muhasebesinden temin edilmesiyle mümkündür.

❖ Yönetim Muhasebesinin Denetleme Çalışmalarına Katkısı

Denetim kavramı genel olarak, belirlenen amaca ulaşılıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmaktadır. İşletmelerde denetim, sadece olayların meydana gelmesi sonucunda değil, belirlenen olayların başından itibaren düzenli aralıklarla yerine getirilir. Amaca ulaşılacak yolda meydana gelen aksamaların, iş işten geçmeden tespit edilmesine ve çözülmesine imkântanır.

Yönetim muhasebesinin yönetim çalışmalarındaki en büyük dolaysız katkısı, denetleme işlevinde görülmekte olup, bu işlevi meydana getiren üç temel faktörün bağlatılarıyla değerlendirilmesi, yönetim muhasebesinin buradaki önemini ortaya koyacaktır (Büyükmirza, 2003b:41-42).

1. İşletmeler tarafından yapılan denetimin ilk aşamasını, yapılan planlarla uygulama sonuçlarının karşılaştırılması ve ortaya çıkan duruma göre belirlenen planlardan sapmaların hesaplanması oluşturur. Bu aşamada yönetim muhasebesi, genellikle "kendi" katkılarıyla hazırlanmış sayısal planları "kendisinin" geçmişe yönelik çalışmaları sonucu elde ettiği sayısal uygulama sonuçlarıyla karşılaştırarak, sapmaları "bizzat" belirlemek amacıyla doğrudan işin içerisinde yer alır. Yönetim muhasebesince hesaplanan sapmalar arasındaki en önemli sapmaları standart maliyet ve bütçe sapmaları oluşturur.
2. Denetleme çalışmalarının ikinci aşaması, önemli görülen sapmaların nedenlerinin belirlenmesidir. Bu aşamada yönetim muhasebesi, hesapladığı sapmaları kendi olanakları ile saptayabildiği başlıca nedenlerine göre çözümlemek veya öğelerine ayırmak yoluyla katkısını sürdürmeye devam eder. Meydana gelen her bir sapmanın ne kadarlık kısmının nelerden ortaya geldiğini belirleyebilmek adına yapılan bu çalışmalar yönetim muhasebesinde

sapma analizleri adıyla da kabul edilir ve elde edilen sonuçlar ise sapma raporları halinde özetlenir. Denetimin başarılı olabilmesi için ise, sadece meydana çıkan sapma nedenlerinin değil, bunun yanı sıra bunların sorumlularının da bilinmesini gerekmektedir. Ayrıca, meydana gelen sapmaların hesaplama, analiz ve raporlamasının sorumluluk merkezleri itibariyle de yapılması gerekir. Bu nedenle, sapma raporları aynı zamanda sorumluluk raporları niteliğide taşımaktadır. Ayrıca, bu raporların, işletme denetimini sağlayan yöneticilere gereğinin yerine getirilmesi adına gecikmeksizin sunulması gerekir. Bu bakımdan, önemli sayılan sorumluluk merkezlerinde en kolay denetimden çıkabilen kalemlerle ilgili sapma raporlarının gündelik olarak, diğer raporların ise duruma göre haftalık, aylık ve hatta yıllık olarak düzenlenmeleri yoluna gidilir.

3. Denetleme çalışmalarının üçüncü aşaması ise, ortaya çıkan sapmaların yok edilmesine yönelik olarak ne gibi önlemlerin alınmasının gerektiğinin belirlenmesidir. Yönetim muhasebesinin bu aşamaya doğrudan pek fazla katkısı olmamaktadır. İkinci aşamada düzenlenen sapma raporlarının bir amacı zaten yöneticiye alınabilecek önlemler konusunda ışık tutmak olduğundan, bunu bir eksiklik şeklinde irdelemek mümkün değildir.

İşletmeler, yönetim muhasebesinin varlığı neticesindefaaliyetlerini denetlemek durumundadırlar. Amaçlarına ulaşabilmek adına stratejiler koyan işletmeler faaliyetlerini devam ettirirken belirli dönemlerde denetleme ve kontrol yapmak zorundadırlar. Aralıklarla yapılan bu denetlemeler hedefe gidilen yolda karşılarına çıkabilecek olumsuz durumları tahmin edebilmeyi getirecek ve bu tahminler neticesinde işletme alternatif kararlar alabilecektir. Aksi durumda sona gelindiğinde iş işten geçmiş olabilir. İşletmeler bu kontrolü, belirlenen planlarla ortaya çıkan sonuçları karşılaştırarak yapmalı ve ortaya çıkan sapmaların nedenlerini araştırılarak rapor edilmelidir. Ayrıca ortaya çıkan sapmaların nedenlerinin belirlenerek, kaynaklanan sebeplerin tamamen ortadan kaldırılması konusunda alternatifler araştırılmalıdır.

❖ Yönetim Muhasebesinin İşletmenin Karlılığının Ölçülmesine Katkısı

İşletmelerde maliyet hesaplarının varlığı neticesinde verimlilik kontrolünün yapılması mümkündür. Bilindiği üzere satış fiyatı, üretilen ürünün maliyet bedeline kâr marjının eklenmesi sonucunda oluşmaktadır. Bir malın belli bir fiyat üzerinden satışı halinde işletme yönetimi, tespit edilen fiyatın imalatta kullandığı maddelerin üretim maliyetlerini karşılayıp karşılamadığını maliyet verilerine dayanarak hesaplamak ve verimlilik kontrolünü yapmak zorundadır (Atamanalp, 1984:172).

İşletmenin verimliliğini kontrol etmesi ve başarısını değerlendirmesi, yönetim muhasebesinde üç ana etken olarak kendini göstermektedir. Bu etkenler; yatırım merkezi, maliyet merkezi ve kar merkezi' dir. Özellikle finansal yönetimin kapsamına giren yatırım değerleme ve yatırımdan beklenen verimin ölçülmesinde, yatırımın maliyeti ve devamlı çıktıları ile girdilerin karşılaştırılması sonucu yatırımın kabul veya reddedilmesindeki bütün teknikler ve hesaplamalarda net getiri esas alınır. Maliyetin doğru bilinmesi, harcamaların kontrol edilmesi ve karlılığın belirlenmesi, yatırımın getirisi, kar, cari oranlar vb. hesaplamaların esas verisini oluşturmaktadır. Geçerli maliyet, ek maliyet, kontrol edilebilir maliyetler ve karlılık ilişkisi, birleşik mamul maliyeti ve ayrılma noktası, çift fiyatlama, pazar fiyatı, başabaş noktası, satış indirimleri vb. kararlarda maliyet-kar ilişkisi çok önemli olup, üst yönetim bilgilerini meydana getirmektedir (Yıldıztekin, 1996: 41).

İşletmeler, faaliyete konu olan olaylarını ve varlıklarını devam ettirebilmek için verimli olup olmadıklarını kontrol etmek durumundadırlar. İşletmelerin bu nedenle, ürün veya hizmet üretimindeki maliyetlerini, işletmenin olağan ve olağan dışı giderlerini doğru bir şekilde analiz ederek karlılıklarını incelemeleri gerekmektedir. Bu analize konu olacak sayısal veriler ise, yönetim muhasebesinin varlığı neticesinde mümkündür.

İşletmeler, üretim veya hizmet giderleri ile personel giderlerinin yanı sıra karlılıklarını ölçebilmek adına yapmış oldukları yatırımların maliyeti ve yatırımlardan beklenilen verimin elde edilip edilmediğini de ölçmelidir. Burada önemli olan üretilen ürünün maliyetinin doğru olması, yapılan harcamaların gerektiğinde kontrol edilebilir olması, yapılan yatırımların getirisi ve işletme karlılığın belirlenmiş olmasıdır.

İşletmelerde bu hususlar yönetim için önem arz etmekte olup, yönetimin analize konu edilmesiyle anlam kazanmış olacaktır.

3.1.3.1. Stratejik Yönetim ve Karar Sürecinde Muhasebe Bilgilerinin Kullanımı

İşletmelerin, etkin bir karar alma aşamasında muhasebe bilgilerine ihtiyaç duyması ve sistemli bir şekilde kullanması, stratejik yönetim sürecine muhasebe bilgilerini de kattığını ortaya koymaktadır. Bu enstrümanların firmalarda etkin bir şekilde kullanımı senaryo, kapasite ve etkin proje analizleri ile ani olaylar karşısındaki yönetim sistemlerinin uygulanabilirliğine bağlıdır (Duman vd., 2005:111-119).

İşletmeler, faaliyetlerini devam ettirirken varlıklarında ve kaynaklarında sürekli değişmeler meydana gelir. Muhasebede, işletmenin yapmış olduğu faaliyetler ile bu faaliyetlere bağlı olan değişmeleri saptar ve ortaya çıkan değişmeleri çeşitli kararlar alınmasında kullanıma uygun bilgiler haline dönüştürür (Peker, 1978:9).

İşletmelerin faaliyette bulundukları sektörde karşılarına çıkan ve karar almayı gerektiren durumlar, işletmenin her kademesinde farklılık göstermek olup, farklı bilgilere sahip olmayı gerektirmektedir. Ancak aşağıda verilen üç çeşit bilgi, organizasyonun tüm kademelerinde bulunan ilgililere yanıt veren genel bilgiler niteliğindedir (Hatipoğlu ve Gürsoy, 1979:6):

- İşlerin yolunda gidip gitmediği ile ilgilibilgiler
- Önemli problemlerin farkına varılmasını sağlayacak bilgiler
- Aynı hedefe ulaşmada birden çok yolun varlığı söz konusu ise, hangi yolun en iyisi olduğu ile ilgili bilgiler

İşletmenin, hedeflerini gerçekleştirebilmesi, iyi bir yönetim ve iyi bir yönetici ile mümkündür. İşletme yöneticilerinin muhasebe departmanından bilgi ve veri talep etmesiyle karar süreci başlamış olur. Bu veriler ne kadar iyi karşılanırsa alınan kararlar o denli sağlıklı kararlar olur. İşletmenin faaliyetlerini yerine getirirken başarıyı elde etmesi ve büyüme kaydetmesi ancak alınan sağlıklı kararlarla mümkündür. Muhasebe departmanı bu konuda işletmenin en büyük yardımcısı durumundadır.

İşletmenin yöneticisi durumunda olan kişi, mali olan sorumluluklarını yerine getirip getiremeyeceğini ve işletmenin ilgili dönemde kar edip edimeyeceğini muhasebe verilerindeki bilgilerden yol çıkarak öğrenir (Yalkın, 1986:7).

İşletmeler uzun dönemli hedeflerine ulaşabilmek amacıyla, yönetim süreçlerine stratejiler de ilave etmelidir. İşletme karar alma sürecinde stratejiler oluştururken, uzun dönemli hedeflerini belirlemeli, belirlenen hedeflerin çalışanlarca da benimsenmesini ve uygulanmasını sağlamalıdır. İşletme stratejik yönetim sürecinde kararlar alırken ve geleceğe yönelik planlamalar yaparken zaman ve risk faktörünü asla göz ardı etmemelidir. Alınan kararlar muhasebe verilerine dayandırılarak alınmış kararlar olmalıdır.

İşletme yöneticilerinin, aldıkları kararları firmanın sahiplerine veya ortaklarına kabul ettiremedikleri durumlarda, işletmeyi başarıya götürecek alternatifler kaçırılmış olabilir. Bu kısıtlar işletme içinden olduğu kadar işletme dışından da olabilir. Meydana gelen ulusal veya uluslararası gelişmeler ile sektörde meydana gelen bilgi eksikliği vb. gibi kısıtlarda söz konusu olabilir.

İşletmelerde ortaya çıkan stratejik yönetim olgusu, karar alma sürecinden başlayarak, başarının elde edilmesine kadarki süreci ifade etmektedir. İşletmelerin yönetiminden sorumlu kişiler, kararlarında hata yapmamak için bütün olasılıkları gözden geçirmek ve kararlarını ortaya çıkan durumlar neticesinde almak durumundadırlar. Enflasyon, kriz, politik riskler ve sektörde meydana gelen dalgalanmalar gibi işletmeleri etkileyen olumsuzluklar önceden sezilmeli ve fiili muhasebe verileri de yıllar itibariyle karşılaştırılarak gidişata göre kararlar alınmalıdır.

İşletmelerin stratejik yönetim sürecinde, kararlar almasına öncülük eden muhasebe bilgileri aşağıda kısaca özetlenerek verilmiştir (Savsar, 2005:70-73).

Muhasebe Bilgilerinin İşletmelerde Pazarlama ve Satış Faaliyetleri ile İlgili Kararlarda Kullanılması

İşletmelerin, pazarlama ve satış faaliyetleri ile ilgili kararlar alırken dikkat ettiği hususlar aşağıda verilmiştir:

- Satılacak ürün ve ürün niteliklerinin belirlenmesi
- Satılacak ürünlerin miktarlarının ve satış zamanlarının belirlenmesi
- Satılacak ürünlerin fiyatlarının ve satışşartlarının belirlenmesi
- Satışyapılacak bölgelerin ve müşteri özelliklerinin belirlenmesi
- Fiziksel satışşartlarının belirlenmesi
- Depoda tutulması gereken mal stoku ile depolama şartlarının belirlenmesi
- Taşıma şartlarının belirlenmesi
- Tutundurma yöntemlerinin belirlenmesi
- Satış örgütünün oluşum biçiminin belirlenmesi

Muhasebe Bilgilerinin Üretim Faaliyetleri ile İlgili Kararlarda Kullanılması

İşletmelerin, üretim faaliyetleri ile ilgili kararlar alırken dikkat ettiği hususlar aşağıda verilmiştir:

- Üretilecek ürünlerin, miktarlarının ve üretim zamanlarının belirlenmesi
- Üretimde kullanılmak için gerekli olan hammadde ve diğer girdilerin nitelik ve miktarlarının belirlenmesi
- Üretimde kullanılacak makinelerin niteliklerinin ve kapasitelerininbelirlenmesi
- Üretimde kullanılacak işgücünün nitelik ve çalışma zamanlarının belirlenmesi
- Üretimin akış biçiminin belirlenmesi
- Hammadde ve diğer girdilerin depolama yerlerinin belirlenmesi

Muhasebe Bilgilerinin Satın Alma Faaliyetleri ile İlgili Kararlarda Kullanılması

İşletmelerin, satın alma faaliyetleri ile ilgili kararlar alırken dikkat ettiği hususlar aşağıda verilmiştir:

- Satın alınacak hammadde ve diğer girdilerin miktar ve niteliklerinin belirlenmesi
- Satın alınması gerekli olan hammadde ve diğer girdilerin sipariş ve satın alma zamanlarının belirlenmesi

- Satın alınacak olan hammadde ve diğer girdilerin satın alınacağı işletmelerin belirlenmesi
- Ödeme şartlarının belirlenmesi
- Taşıma koşullarının belirlenmesi
- Stok ve taşıma şartlarının belirlenmesi
- Satın alma örgütünün oluşum biçiminin belirlenmesi

Muhasebe Bilgilerinin Finansman Faaliyetleri İleİlgili Kararlarda Kullanılması

İşletmelerin, finansman faaliyetleri ile ilgili kararlar alırken dikkat ettiği hususlar aşağıda verilmiştir:

- İşletmenin hangi alanlara ve sektörlere yatırım yapacağının belirlenmesi
- Yatırım yapılacağı planlanan alanların nasıl finanse edileceğinin belirlenmesi
- Optimal sermaye yapısının belirlenmesi
- Alacak, stok ve duran varlık yönetim politikalarının belirlenmesi
- Kar planlamazamanının belirlenmesi

Kısaca, işletme yöneticileri alacakları finansman kararlarını sağlıklı verebilmek adına bazı bilgilere gereksinim duymaktadırlar. Bu bilgilerin bir kısmı işletme dışından elde edilebilirken, bazıları da işletme içinden elde edilmektedir. İşletme içinden elde edilen en önemli bilgi kaynağı ise, şüphesiz muhasebe bilgilerinin ve verilerinin varlığıdır. İşletme tarafından alınan finansal kararlarda risk ve zaman kavramları gözardı edilmemelidir. İşletme geleceğini çok iyi analiz etmeden gelecekle ilgili boş vaatler vermekten ve mevcut durumunu tehlikeye sokacak bir borçlanma yapmaktan kaçınmalıdır. İşletmeler, imkanları dahilinde büyüme yoluna gider, ödeme güçlülüğü çekmemek adına varlıklarını dikkate alarak borçlanır, varlıklarının ve yatırımlarının arasında vade uyumu arasa başarılı bir şekilde büyüyebilir diyebiliriz.

3.1.3.2. Yönetim Muhasebesinin Finansal Tabloların Düzenlenmesine Katkısı

İşletmelerin üretim ünitelerinde kayıt altına alınan, hammadde satın alma maliyeti, sipariş ve depolama maliyeti, nakliye maliyetini gösteren belgeler neticesinde ortaya konulan, üretim maliyeti tablosu, stokların maliyeti tablosu, maliyetleme sistemleri ve dağıtım tabloları ile gelir tablosuna kadar olan bütün tablo ve cetveller yönetim muhasebesi kararlarına yardımcı olmaktadır. Yönetim muhasebesinin finansal tablolar üzerindeki etkisi diğer tablolara oranla daha çok fon akım tablosu üzerinde kendini göstermektedir. Ortaya konulan fon akım tablosu, analiz edilmeye elverişli bilanço kalemleri, proforma tablolar, esnek bütçeler, fiili olarak düzenlenen tüm tablolar, nakit akım tabloları ve tüm yönetim raporlarına veri oluşturur (Yıldıztekin, 1996:41).

İşletmelerde yönetim muhasebesinin varlığı, yöneticileri bazı soruların cevaplarını bulmaya yöneltmektedir. Ancak sorulara aranan sağlıklı cevaplar ile işletmeler planlamalar yapabilmektedir. İşletme yöneticileri, geleceği tahmin edebilmek ve öngörülerde bulunabilmekamacıyla oluşturdukları tahmini mali tablolar ile gelecekle ilgili planlamalar yapabilmektedirler. Bu işletmenin, tahmini mali tablolar ile geleceğini görmesine hem de tabloda oluşturulan verilere ulaşmasına zemin oluşturmaktadır.

3.1.3.3. İşletmelerde Yönetim Muhasebesinin Karar Vermeye Etkisi

Yöneticilerin karar alma eyleminin üzerinde durulması, günümüzde modern işletmelerin var olmasının bir sonucudur. İşletmelerde karar alma eyleminin üzerinde durulması, üzerinde durulması gereken konulardan sadece birini oluşturmaktadır (Horngren,1977:831’ den Aktaran; İzci, 2013:114). İşletmelerde karar verme süreci, çeşitli konular arasında seçim yapmakla ilgili olan bedensel ve düşünsel çabaların birleşiminden oluşmaktadır. Hedefe götürecek yolun ve imkanların belirlenebilmesi için, amaçlar aralarında doğru seçimin yapılması gerekmektedir. Bu nedenle, amaca giden yolda seçim yapmanın önemi aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Yıldıztekin, 199642).

I. Ulaşılmak istenilen bir amaç
II. Amaca en uygun biçimde götürecek araçlar
III. Amaca en uygun seçimi sağlayan kriterler ve standartlar
IV. Tercih sonrası ortaya çıkan durumun karşılaştırılması
V. Eylemi gerçekleştirmek veya vazgeçmek konusunda iradenin belirlenmesi

İşletmelerde alınması muhtemel özel kararlar, rutini oluşturmayan ve önceden bilinmeyen anlık gelişen olaylara yönelik olarak alınan kararlardır. Diğer bir deyişle bütün kararlar, ekonomik etkenler nedeniyle veya mevcut koşulların değişmesinden ötürü bir kez alınacak olan kararlardır. Bu kararların alınabilmesi için, yönetim muhasebesinden alınacak veriler, karar verilmesine ışık tutacaktır. Sayısal veriler karar verme aşamasında ne kadar çok önemliyse, yönetimde görev alacak kişiler seçilirken de aranacak kriterler bir o kadar önemlidir. Seçim ve atama işlemi yapılacak olan yöneticilerde, sorumluluk sahibi olması, karar verebilmedeki yeteneği, süreçleri yönetebilmedeki kabiliyeti, bilgi ve görgü sahibi olması gibi faktörler muhakkak aranmalıdır. Çünkü alınacak karar sonucunda ortaya ya başarı ya da başarısızlık çıkacaktır. İşletme yöneticilerinin sağlıklı ve başarılı kararlar alabilmeleri aşağıda verilen 2(iki) soruya cevap aramalarıyla mümkündür (Yıldıztekin, 1996:42).

- Alınan kararların işletmeye veya topluma kazandıracağı faydalar (gelir, hizmet vb.) nelerdir?
- Alınan kararların işletmeye veya topluma getireceği yük ve maliyet ne kadardır?

Yukarıda belirtilen 2(iki) soru kalıbından da anlaşılacağı üzere, işletme yöneticileri alacakları kararlarda her zaman fayda ve maliyet ilişkisine dikkat ederek kararlar almaktadırlar.

İşletme yöneticilerinin isabetli kararlar almasında aşağıda belirtilen aşamalar takip edilmelidir (Yıldıztekin, 1996:42):

- Problemin belirlenmesi,
- Problemi doğuran sebeplerin ve durumların belirlenmesi,
- Çözüm yollarının çok yönlü ele alınıp, en uygun çözüm yolunun belirlenmesi,
- İmkân varsa kararın geçici uygulanması,

- Kararın uygulanması.

Yukarıda belirtilen aşamalar problemlere çözüm arama aşamasında kullanılmakta ve seçenekler iyi bir şekilde değerlendirilmektedir. Belirlenen çözüm yolları arasından en iyi olan seçenek tercih edilmelidir. En iyi olarak seçilen karar ise, en az maliyetle en fazla etkinlik sağlayan seçenek olmalıdır. Ancak, maliyet etkeni düşünülmeden bilimsel veri ve yöntemlerden faydalanılması gerekmektedir. Maliyetten kaçarak karar vermek ucuz olabilir, ama yanıltıcı da olur. Yöneticiler aldıkları kararları bilgi teknolojisinden yararlanan muhasebe sistemine dayanarak almalıdır (Yıldıztekin, 1996:42-43).

Yönetim muhasebesinde, yöneticilerin karar alması ve uygulamaya karar vermesinde bazı güçlükler söz konusudur. Bu zorluklar alınan kararların geleceğe yönelik alınmasından ve geleceğinde belirsiz olmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticiler aldıkları kararlar arasında bir planlama yapmalıdırlar. Kararların işleyişi, işletmeye neler kazandıracağı vb. gibi durumlar işletme yöneticileri tarafından ayrıntılı bir şekilde ele alınarak geleceğin tahmin edilmesine yönelik değerlendirmeler yapılmalıdır.

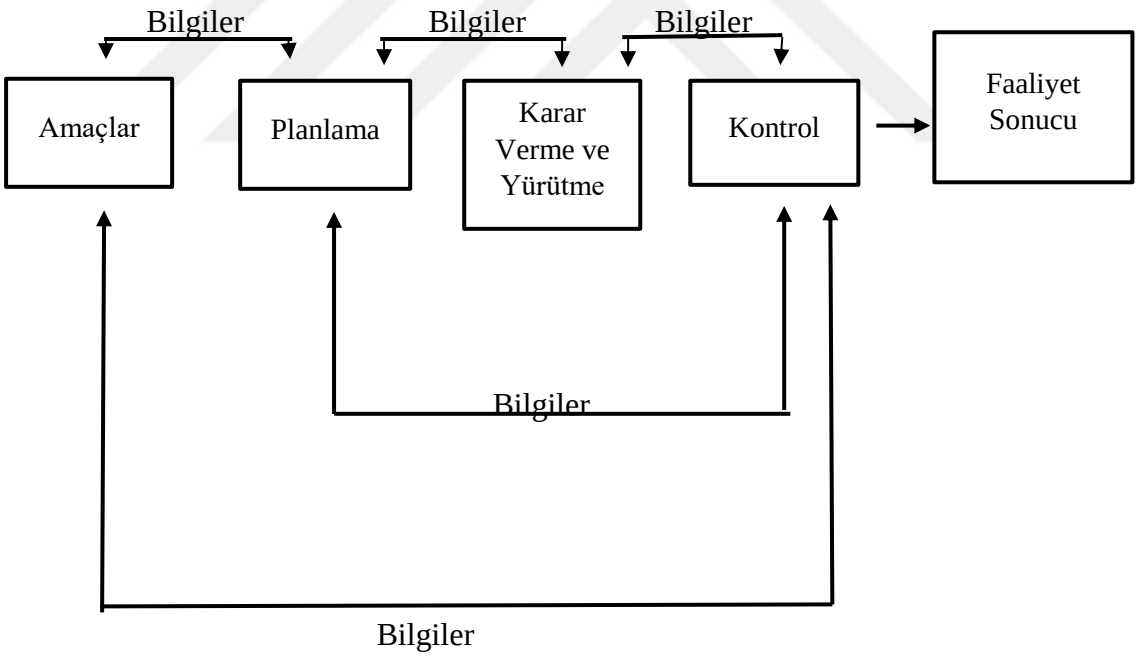
Yöneticiler sürekli olarak kararlar almaktadırlar. Bu kararlar bilginin kaynağına ve kullanılan metoda göre deney, araştırma, seziş ve gelenek göreneklere dayalı olabileceği gibi, kapsadıkları sürelere göre kısa, orta ve uzun süreli kararlarda olabilir. Kısa süreli olarak alınan kararlar genellikle ayrıntılara dayanır ve uzun süreli olarak alınan kararlara göre daha güvenilir ve yanılmapayı az olan kararlardır. Çünkü gelecekte nelerin yaşanacağı ve bizleri nelerin beklediği öngörülemez bir olgudur. Yönetim kararları alınırkenörgüt basamaklarında alınan kararlar da bulunmaktadır. İşletmenin faaliyetlerini ilgilendiren ve uzun süreli yüksek kâr amacına yönelik alınan kararlar üst yönetimin aldığı kararları ifade etmektedir. Orta kademe yönetimi ise, ayrıntılı yönlendirme kararlarında faydayı maksimum kılma, maliyetleri en aza indirmede orta ve uzun vadeli kararlarda etkili olurlar ki, bu kararlarda belirsizlik mevcut olmasına karşın üst yönetim kadar risk yüklenmezler. Bazı tür kararlarda belli ihtimallerle hesaplanır ve bu hesaplamalar bulunulan belirsizlikler kadar risk içerir.

Alt yönetim ise maliyeti en aza indirme kararlarını belirlilik altında kısa sürede almaktadır (Yıldıztekin,1996:43).

İşletmede yönetimin alacağı kararlara konu olan olaylar, kararın çeşidi ve önemine göre belirlenmelidir. Eğer alınan karar, işletmenin faaliyet alanının tümünü kapsıyorsa yönetim uzun vadeli politik kararlar almalıdır. Aksi durumda, işletmenin sadece bir bölümünü kapsayan kararlar kısa vadeli teknik kararlar olmalıdır. Kararlar kişisel ve grup kararları olarak alınırken, işletmenin fonksiyonlarına yönelik olarak alındığı taktirde, üretim kararı, muhasebe kararı, insan kaynakları kararı vb. gibi isimlerden de meydana gelebilir. İşletme yönetiminin uygulamaya koyacağı kararlar, yönetim muhasebesi verilerine dayanılarak verilir.

İşletme yöneticilerinin karar alma sürecinde ihtiyaç duydukları bilgilerle ilgili olarak gereksinimleri aşağıda verilen şekil ile gösterilebilir.

Şekil 19: Karar Almada Bilgi Gereksinimi



Kaynak: Karcıoğlu ve Orhan,1992: 342

İşletme yöneticileri faaliyet alanları ve bulundukları sektörlerle ilgili aldıkları kararlarda bazı riskler yaşamaktadırlar. Bu risklerden en büyüğü alınan kararların uzun vadeli kararlar olmasından kaynaklanan geleceğin öngörülememesi riskidir. Gelecekte

nelerin yaşanacağı, sektördeki rakipler ve ekonomik piyasanın durumu tam olarak tahmin edilememektedir. Bu nedenle yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin, bilgi sahibi olması, tahmin, öngörü ve seziş kabiliyetinin yüksek olması gerekmektedir. Ortaya çıkabilecek olumsuz bir durumda öngörü de bulunarak işletmeyi başarıya götüreceğine inandığı kararlar alabilmeli ve alınan bu kararları uygulayabilme kabiliyetine sahip olmalıdır. Alınan kararlar ezbere alınmamalı, fiili finansal tablo ve tahmini finansal tablolarla da desteklenmelidir.

3.1.4. Finansal Analiz Verilerinin Kullanımı

Genel anlamda ifade edilecek olursa finansal analiz, işletmelerin mali durumlarına ve faaliyet sonuçlarına ilişkin olarak, işletmeye ilişkin hak ve yükümlülüklerin izlendiği muhasebe sistemlerinden üretilen verilerin, bir bütün içerisinde kapladıkları alana (dikey yüzde analizi), tarihsel gelişimlerine (eğilim yüzdeleri analizi), birbirileri ile veya benzeri diğer işletmelerdeki veya genel ekonomideki mali veriler ve ekonomik göstergeler ile olan ilişkilerine (karşılaştırmalı analiz) ilişkin olarak anlamlı matematiksel sonuçlar üretilmeye çalışılması ve üretilen bu sonuçların yorumlanmasıdır. Görüldüğü üzere, finansal analiz teknik bir süreçtir. Mevcut rakamlar matematiksel süzgeçlerden geçirilerek, yorumlanması kolay, daha anlaşılır rakamlara dönüştürülür. Sıradan bir işletme için mali analizin temel amacı, işletmenin yaşama kabiliyetini ve kalitesini ölçmek olarak ifade edilebilir. Bunun için işletmenin karlılık düzeyi önemli bir gösterge olmakla birlikte yeterli değildir. Pek çok diğer etkenin de göz önünde bulundurulması gerekir. Dolayısıyla mali analiz sadece rakamsal sonuçları değil, rakamsal olmayan bilgileri de gerektirir. Analiz teknikleri ile ulaşılan yorumlanabilir rakamsal büyüklüklerin yanında, şirkete, sektöre ve genel ekonomiye ilişkin doğru seçilen bilgilerin de analizde kullanılması gerekir (Tercan, 2008:77-78).

Yapılan finansal analizde başarı kaydedilebilmesi, finansal tabloların sağlıklı bir şekilde hazırlanmasına ve analize konu olan verilerin doğru olmasına bağlıdır. Oluşturulan finansal tablolar gerçeği yansıtmıyorsa, analize temel alınan veriler doğru değilse, hangi tür analiz yöntemi kullanılırsa kullanılsın, sağlıklı bir analiz ve yorum

yapmak olanaksızdır.Analiz yaparken ele alınacak verilerin doğru ve eksiksiz olmaları için, işletmede iyi bir muhasebe sisteminin bulunması gerekmekte olup, finansal analizi verimli kılan başlıca unsurlar ise aşağıda kısaca verilmiştir (http://www.danismend.com/kategori/altkategori/finansal-analiz-ve-risk-yonetimi/ Erişim Tarihi: 04.11.2019).

- Analize konu olanişletmenin bulunduğu sektörün ve işletme özelliklerinin iyi bilinmesi,
- Ele alınan işletmenin, üretim, fiyat, finansman, kar dağıtımı vb. politikaları ve kullanılan muhasebe yöntemlerinin iyi bilinmesi,
- Ele alınan dönemdeki ekonomik koşulların ve eğilimlerin saptanarak, çevre koşullarının iyi analiz edilmesi,
- Analizi yapan finansal analistin, yaratma ve seziş yeteneğine sahip olması,
- Yöneticilerin aldıkları kararlara ulaşabilmek adına karşılarına çıkan risklerin giderilmesi ve meydana gelen risklerin minimize edilmesi için risk yönetiminin etkili bir şekilde uygulanmasıdır.

Oluşturulan mali tablolar ile diğer muhasebe verileri kendi başlarına pek bir anlam ifade etmezler. Bunların anlam ifade edebilmesi için bazı yöntemler kullanılarak yorumlanması ve analiz edilmesi gerekmektedir. Doğru analiz edilen ve yorumlanan veriler neticesinde işletme etkili ve sağlıklı kararlar alarak uygulamaya koyabilir. Finansal analiz yapılabilmesi için sadece veriler yeterli değildir. İşletmelerin doğru kararlar alabilmesi için faaliyette bulunulan sektör, ekonomi vb. gibi faktörlerinde ele alınarak analiz edilmesini ve yorumlanması gerekmektedir. Ancak tüm unsurlar ele alınarak yorumlandığında gerçekle örtüşme sağlanır.

Finansal analizin işletmelerde etkin bir şekilde uygulanması, işletme yönetimine geleceğe yönelik planlar yapılabilmesi hususunda, ortaya çıkan veriler neticesinde amaçlara ulaşılıp ulaşılamadığının kararının verilerek nedenlerin ve sebeplerin ortaya konması hususunda, faaliyetlerin verimlilik ve başarı durumunun ölçülmesinde, gelecek dönemlerdeki oluşturulacak faaliyetlerdeki ürün ve hizmetlerde izlenecek fiyat politikasının belirlenmesinde büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

Sadece işletme yönetimi için değil, işletmenin ortakları, hisse sahipleri, çalışanları ve devlet ile kredi veren kurumlar tarafından da işletmenin finansal yeterliliğinin doğru ve eksiksiz analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. Karşılaştırmalı tablolar analizi (yatay analiz), yüzde yöntemi ile analiz (dikey analiz), eğilim yüzdeleri analizi (trend analizi) ve oran analizi finansal analiz türlerinden olup konunun daha iyi anlaşılabilmesi için başlıklar halinde açıklanacaktır.

3.1.4.1. Karşılaştırmalı Tablolar Analizi (Yatay Analiz)

Karşılaştırmalı mali tablolar analizi, bir işletmenin birbirini izleyen en az iki veya daha fazla faaliyet dönemine ait mali tablolarda yer alan ilgili kalemlerin, karşılaştırmalı olarak düzenlenmesi ve ilgili kalemlerin zaman içerisinde göstermiş oldukları gelişmelerin ve değişikliklerin tespit edilerek incelenmesinden meydana gelmektedir. Bu analiz türünde incelemeye esas olan konu, ele alınan dönemlerdeki kalemler arasında bulunan ilişki değil, kalemlerin zaman içerisinde göstermiş oldukları artış veya azalışlardır (Akdoğan ve Tenker, 2001b: 519).

Bu analiz türünde hesaplanan değişimler hem tutar hem de yüzde olarak dikkate alınmalıdır. Sadece tutar veya sadece yüzde değişimlerinin incelemeye alınması, ortaya çıkan değişimin işletme açısından öneminin gözden kaçırılmasına veya gerekenden fazla önemli görülmesine neden olabilmektedir. Bu durum, yorumlamanın zayıf olmasına sebebiyet verebilir. Mali tablo içinde bulunan nispi olarak küçük bir kalemde yüzde olarak büyük sayılabilecek bir değişim gerçekte işletmeyi pek de etkilemeyebilir. Ancak ortaya çıkan mali tablonun bütünü bakımından tutardaki küçük değişme de sadece tutar değişimine bakılarak inceleme dışı bırakılmamalıdır (Çabuk ve Lazol, 2005b:146).

Karşılaştırmalı mali tablolar analizinin en büyük üstünlüğü, incelemeye konu olan işletmenin, gelişme kaydedip kaydetmediğine yönelik verilerin elde edilmesidir (Akgüç, 1995:313).

İşletmenin karşılaştırmalı tablolar analizi ile beklediği verimliliği ve faydayı elde edebilmesinin temelinde, ele alınan dönemlerin aynı uzunlukta olması, rakamların enflasyondan arındırılmış olması ve karşılaştırılan dönemlere ait tablolardaki verilerin

aynı muhasebe standartları ile düzenlenmiş olması gerekmektedir. Ancak tüm bu hususlar yerine getirilirse ortaya çıkan sonuç gerçeği yansıtır ve doğru kararlar alınabilmesini sağlar. Aksi durumda yukarıda belirtilen hususlar dikkate alınmadan analiz edilir ve kararlar alınırsa işletme varlığını riske devam ettirme konusunda güçlükler yaşayabilir. Hatta yıllar arasında bir kriz dönemi var ise, bu kriz döneminin analize konu edilmemesi daha doğru sonuçlara ulaşılmasını sağlar.

Karşılaştırmalı mali tablolar analizi ile mali analist, işletmenin birkaç dönemine ait mali tablolarını yan yana koyarak inceler ve işletmenin iktisadi ve mali yapısındaki, karlılığındaki, verimliliğindeki gelişmeler konusunda önemli bilgiler elde edebilir. Karşılaştırmalı mali tablolar analizinde meydana çıkan veriler neticesinde işletmenin geçmişteki durumu ile bugünkü durumu karşılaştırılarak, gelecekle ilgili kararlar alınmasına zemin oluşturur.

Yüzde sütunun hesaplanmasında da ya bir dönem temel alınarak yada birbirine takip eden dönemlere göre hesaplama yapılır (Akgüç, 1995: 322–323). Analiz sonucunda elde edilen veriler, ilgili kalemlerde yıllar itibariyle meydana gelen gelişmeleri ortaya koyduğu gibi her yılın kendi içerisindeki gelişme ve değişimlerinin de incelenmesine olanak sağlar. Meydana gelen değişim ve gelişimler yıllar itibariyle olumlu bir şekilde artış gösteriyorsa işletmenin mali yapısının genel olarak iyi olduğu kanısına varılabilir.

3.1.4.2. Yüzde Yöntemi İle Analiz (Dikey Analiz)

Dikey yüzde yöntemi mali tablolara uygulanırken, bilançoda mali tablo toplamı, gelir tablosunda da net Satışlar toplamı yüz kabul edilir ve her bir mali tablo kaleminin toplam içindeki yüzde payı hesaplanmak suretiyle mali tablo yüzdelerle gösterilir (Çabuk ve Lazol, 2005b:147).

Yüzde yöntemi analizinin, diğer analizlere kıyasla iki önemli üstünlüğü bulunmaktadır. Bunlar (Akgüç, 2002:347-348):

I. Uygulanan diğer analiz yöntemleri, mali tablolarda gösterilen kalemlerin toplam içindeki önemini açıkça gösterememektedirler. Ancak bu analiz

yöntemi, her bir kalemin toplam içindeki yüzdesini, payını açıkça ortaya koymaktadır.

II. Mali tablolar ve bu mali tablolarda yer alan kalemlerde meydana gelen değişiklikler yalnızca rakamsal olarak gösterildiğinde, aynı endüstri kolunda mensup benzer işletmeler arasında anlamlı karşılaştırmalar yapılması neredeyse imkansızlaşmaktadır. Öyle ki, farklı işletmelere ait bir hesap kalemi aynı mutlak rakama sahip olduğu halde toplam içindeki payının farklılık göstermesi durumunda taşıdığı anlam ve yapılan yorumlar değişiklik göstermektedir (Gücenme,2003:96). Böylece, bu analiz yöntemi işletmenin mali durumunu ve faaliyet sonuçlarını rakip işletmeler ve sektörle karşılaştırma olanağı sunmaktadır (Ceylan, 2003:66).

Bu yöntem genellikle bilanço ve gelir tablosuna uygulanmaktadır. Sadece bir döneme ait veriler analize tabi tutulduğu için statik bir analiz türüdür. Ancak dikey yüzde analizi yöntemi, karşılaştırmalı analiz yöntemi ile birleştirilerek uygulandığı taktirde analiz dinamik hale gelecek ve daha kullanışlı olacaktır. Çünkü burada yıllar birbiriyle veya başka bir şirketin verileriyle karşılaştırılmış olacaktır. Her iki analiz türünün de kullanılmasının mümkün olması bu analiz türünü, diğer tekniklere göre üstün kılmaktadır.

Yüzde yöntemi ile analizin, diğer yöntemlerle kıyaslandığında en büyük avantajı, mali tablolarda bulunan kalemlerin toplam içerisindeki ağırlığını ortaya koyması ve sektörde bulunan işletmelerle anlamı karşılaştırma olanağı sunmasıdır (Ataman ve Hacırüstemoğlu, 1999:125).

Bu yöntem, farklı büyüklüğe sahip işletmeler arasında mali tablo karşılaştırması yapılabilmesi nedeniyle bir baz oluşturur. Dikey analiz yöntemi işletmelerin faaliyette bulundukları sektör içindeki yerini belirleme açısından veya işletmenin mali yapısında meydana gelen değişikliklerin izlemesi bakımından oldukça yararlıdır.

Bu analiz yöntemi, varlık kalemlerinin dönen varlıklar ve uzun vadeli varlıklar içerisindeki dağılımını ve bu varlıkları elde edebilmek amacıyla kullanılan kaynakların yüzdesel olarak ne kadarının sermaye veya ne kadarının yabancı kaynaklardan

sağlandığını ve net satış hasılatının edinilmesi için yapılan faaliyetler arasında nasıl dağıtıldığını göstermektedir (Koç, 1967:108).

Ayrıca, kalemlerin bire bir incelenmesi gerekiyorsa, yüzdelerin yeterli büyüklüğe sahip olup olmadığına bakılarak yorumlama yapılmalıdır. Şayet, varlık ve kaynak ilişkisine göre değerlendirme yapılacaksa yüzdelik paylar belirlendikten sonra hangi varlığın hangi kaynakla finanse edildiğine bakılmalıdır. Çünkü aranılan ve olması gereken kural, dönen varlıkların kısa vadeli yabancı kaynaklarla veya özkaynaklarla duran varlıkların ise uzun vadeli yabancı kaynaklarla veya özkaynaklarla finanse edilmesi gerektiğidir. İşletmenin dönem faaliyetlerinde bu kurala uyup uymadığına bakılarak yorumlama yapılmalıdır.

Gelir tablosu analiz edilirken ise, net satışlar yüz kabul edilir ve tabloda yer alan diğer kalemler net satışa oranlanarak analiz yapılır. Ayrıca gelir ve gider kalemlerinin toplamları yüz kabul edilerek, grubu oluşturan kalemlerin grup içindeki payı da hesaplanabilir. Gelir tablosu analiz edilirken dikkate alınan yaygın kural, tüm kalemlerin net satışa oranlanmasıdır. Ancak gelir tablosundaki kalemlerin grup içindeki payını gösteren tablolar ayrıca düzenlenebilir (Akdoğan ve Tenker, 2001b:516).

Karşılaştırmalı analiz türünde de olduğu gibi enflasyonun etkilerinin ve yansımalarının varlığı bu analiz türünde de yanlış yorumlamalara ve sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Enflasyonun, parasal olan ve parasal olmayan kalemler üzerinde farklı etkileri bulunduğundan, yorumlama yapılırken ele alınan yıllarda enflasyon olup olmadığına ayrıca dikkat edilmelidir.

3.1.4.3. Eğilim Yüzdeleri Yöntemi (Trend Analizi)

Eğilim yüzdeleri analizi ile işletmenin mali tablo kalemlerinde yıllar itibariyle meydana gelen eğilimler incelenmektedir. Mali tablolarda yer alan kalemlerin birbirini izleyen dönemlerdeki ilgili kalemde meydana gelen artış veya azalışlar yüzde olarak hesaplanmaktadır. Bu şekilde işletmenin mali tablolarında yer alan her bir kalemin temel kabul edilen yıla göre yüzde olarak gelişme trendi bulunur. Temel yıl olarak mali tablo serisinin ilk yılı kabul edilir. Temel yıla göre hesaplanan yüzdeler belli tarih

veya dönemler arasındaki mali durumu ve faaliyet sonuçlarında meydana gelen değişimleri açıkça gösterir ve karşılaştırmalı mali tablolara ait verilerin analizine imkân verir. İşletmenin mali tablo kalemlerinde meydana gelen artış veya azalışlar, aralarında ilişki bulunan kalemlerle birlikte ele alınır. Ayrıca analizin sağlıklı ve anlamlı olabilmesi için temel olarak seçilen yılın her bakımdan normal bir yıl olması gerekmektedir (Çabuk ve Lazol, 2005b:154-155).

Bu yöntem, işletmede ele alınan dönemlere ilişkin olarak,büyüme kapasitesi, likiditesi, borçluluk durumu, faaliyet döngüsü vekarlılığı gibifaktörlerde temel alınan döneme veya bir önceki döneme göre meydana gelen değişimigöstermektedir (Bodur veTenker, 2005:4).Trend analizi, mali tablolarda yer alan her bir kalemin zaman içerisinde göstermiş olduğu eğilimin incelenmesine dayanmaktadır(IBS, http://analiz.ibsyazilim.com/egitim/trend.html, ErişimTarihi:08.11.2019). Bu analiz yöntemi ile işletmenin hem geçmiş dönem verilerine dayanılarak gelecek hakkında tahminlerde bulunması kolaylaşmakta hem deyönetimin başarısı hakkında bir kanıya varılmaktadır.

Bu yönteme, değişim yüzdeleri yöntemi (Yazıcı, 1976:82), yatay yüzde analizi (Çabuk ve Lazol,1998a:154), indeks yöntemi (Durmuş ve Arat, 2000: 182), eğilim yüzdeleri yöntemi (Argun ve İbiş, 2004:44)de denilmektedir. Bu analiz türüne tabi olacak tablolar düzenlenirken öncelikli olarak analiz edilecek yıllar belirlenmelidir. Bu seçimde önemli olan yılların birbirini takip eden yıllar olması gerektiğidir. Devamında bu yıllardan biri baz yıl olarak seçilir ve seçilin yılın değerleri 100 (yüz) kabul edilir. Diğer yıllarda meydana gelen değişimler baz olarak alınan yılın verilerine göre hesaplanır. Ancak sonucun doğruyu yansıtması için baz olarak alınan yılın normal seyreden bir yıl olması gerektiğidir. Bu işlemler tamamlandıktan sonra her yıla ait trend yüzdeleri ayrı ayrı hesaplanır ve yapılan hesaplama bilanço ve gelir tablosu içinde aynıdır (Boydemir,2007:37).

Bu analiz türünde, yüzün üzerinde kalan değerler artışı, altında kalan değerler ise azalışı göstermektedir. Başka bir ifadeyle, çıkan sonucun 100'ün altında kalması, bu kalemin, baz yılına kıyasla daha düşük olduğunu, 100'ün üzerinde olması da kıyaslanan kalemin baz alınan değerden daha yüksek olduğunu gösterir (Akdoğan ve Tenker, 1997a:503). Eğilim yüzdeleri analizinde istenilen yararın elde edilebilmesi,

hesaplanacak dönemin mümkün olduğunca uzun bir süreyi kapsamasına bağlıdır. Çünkü birkaç yılda meydana gelen eğilimlere bakılarak sağlıklı bir karar almak mümkün değildir. Trend analizinde seçilecek temel yılın her bakımdan normal ve olağanüstü faktörlerin etkisinde kalmamış bir yıl olması gerekmektedir. Aksi halde yapılacak analiz ve yorum hatalı sonuçlara sebebiyet verebilir (Çabuk ve Lazol,2005b:155).

İşletmeler, faaliyette bulundukları dönemler içerisinde gelişim gösterdikleri ve gelişim gösteremedikleri yönlerini sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmek için süreyi uzun tutmaları gerekmektedir. Bunun için de en iyi yöntem eğilim yüzdeleri yöntemidir. Analizin iyi sonuç vermesi için ele alınan yıl sayısı oldukça uzun tutulmalıdır. Bu sayede değişimler daha sağlıklı şekilde ifade edilmiş olur.

İşletmeler uyguladıkları trend analizinde genellikle ilişkisi bulanan kalemler arasında analiz ve yorumlamalar yapmaktadırlar. Bu nedenle analiz tamamlandıktan sonraki yorumlama safhasında yapılacak olan işlem ilişkisi bulunan kalemlerin belirlenmesidir. Sonrasında ilişkisi bulunan kalemler ayrıntılı olarak ele alınmakta ve ortaya çıkan durumun işletmenin yarına olup olmadığına karar verilmektedir. Bu analizin, uzun süreli bir analiz tekniği olması sebebiyle işletmenin gelişim seyrini izleyerek işletmenin gelişme kaydedip kaydedemediğini görebilmesi amacıyla önem arz etmektedir.

Aralarında en çok ilişki kurulan kalemler aşağıda gösterilmiştir (Bektöre, 1998:116):

I. Stoklar-Net Satışlar İlişkisi
II. Ticari Alacaklar-Net Satışlar İlişkisi
III. Stoklar-Ticari Borçlar İlişkisi
IV. Dönen Varlıklar-Net Satışlar İlişkisi
V. Dönen Varlıklar-Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar İlişkisi
VI. Maddi Duran Varlıklar-Net Satışlar İlişkisi
VII. Maddi Duran Varlıklar-Özkaynaklar İlişkisi
VIII. Yabancı Kaynaklar Toplamı-Özkaynaklar İlişkisi
IX. Brüt Satışlar-Net Satışlar İlişkisi
X. Brüt Satışlar Kârı-Faaliyet Giderleri İlişkisi

İşletmelerin analiz sonucu yanlış kanıya varmaması gerçeğe yakın bir sonuca ulaşması için baz yıl olarak seçilin yılın çok başarılı bir yıl ya da çok başarısız bir yıl olmaması gerekmektedir. İşletmenin seçmesi gereken yıl normal seyretmiş bir yıl olmalıdır. Aksi halde baz yıl olarak çok başarılı bir yıl seçildiğinde birbirini izleyen yıllardaki gelişmeler hatalı yorumlanabileceği gibi, çok başarısız bir yıl seçildiğinde de izleyen yıllarda işletmenin çok başarılı bir dönem geçirdiği yanlışına düşülebilir. Bu nedenle yanlış analiz ve yorumlamalara sebebiyet vermemek için ele alınan yıla dikkat edilmesi gerekmektedir.

3.1.4.4. Oran Analizi

İşletme performansının ölçülmesinde yardımcı olan ve en çok kullanılan temel göstergeyi finansal oranlar oluşturur. Bu finansal göstergeler arasında yaygın olarak kullanılan yöntem ise oran analizi olup, rasyo analizi olarak da bilinmektedir. Bu analiz yöntemi finansal tablolarda yer alan ve arasında ilişki bulunan iki kalem arasında yorumlama ve analiz yapma imkânı tanımaktadır. Bir başka deyişle ortaya çıkan basit matematik sonucunun analiz edilmesiyle işletmenin, ekonomisi, mali yapısı, karlılığı, borç ödeme gücü vb. konularda bilgi sağlanmasına olanak tanımaktadır.

İşletmeler oran analizinin yapılması neticesinde ortaya çıkan sonuçlarla; performans ölçümü yapmış olur. Bu ölçüm ile işletme, geçmiş dönem oranlarına bakarak, mevcut durumunu değerlendirir ve gelecekle ilgili öngörülerde bulunabilir. Ancak analist tüm bunları yaparken işletme yönetimini yanlış yönlendirmemek ve bilgi vermemek adına büyük çaba sarf etmelidir. Analist, analiz yaparken gereksiz oranları kullanmaktan kaçınmalı, doğru oranlar amaçlara uygun olarak analiz edilmelidir.

Finansal analiz türleri içerisinde yer alan oran analizinin kullanımının kolay olmasının yanı sıra analistlerin birçok ihtiyacına cevap verebilecek büyüklüğede sahiptir. Büyük miktarlardaki finansal verileri özetlemek ve işletmelerin performanslarını karşılaştırmak için uygun bir analiz türüdür.

Oran analizi sonuçlarından işletme yönetimi başta olmak üzere birçok kullanıcı fayda sağlamaktadır. Bunlardan bazıları; ortaklar, çalışanlar, yatırımcılar, müşteriler, işletmeye girdi sağlayanlar ve kredi veren kurumlardır (Çömlekçi, 1990: 17). Oran analizinde ortaya çıkan grupların adları, kalemler arasındaki ilişkiye ve oranların hangi amaçlar için kullandıklarına göre isimlendirilmektedir. Buna göre nakit ve nakit benzeri anlamına gelen likidite kavramı için likidite oranları, mali yapının analizinde kullanılan finansal yapı oranları, faaliyet durumunun analizinde kullanılan faaliyet oranları ve karlılık durumlarının analizinde kullanılan karlılık oranları olmak üzere dört ana grupta toplanmıştır.

a) Likidite Oranları

Mevcut olan değerinden az bir kayıpla ve kısa sürede nakde çevrilebilme gücüne sahip olan varlıklar, likit varlıklar olarak tanımlanmaktadır. Likidite oranları, işletmelerin faaliyetleri sırasında vadesi gelen kısa vadeli yabancı kaynaklarını ödeme gücüne sahip olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla kullanılır. Söz konusu bu oranların düşük olması, işletmelerin kısa vadeli borçlarını karşılamakta güçlük çektiğini göstermekte olup, çok yüksekte olması arzu edilen bi durum değildir. Çünkü bu durum da işletmenin elindeki likit varlıkların âtıl tutularak kârlılık hedefine ulaşamadığına işaret etmektedir. Likidite ölçümünde kullanılan temel oranlar ise; cari oran, asit-test oranı ve nakit oranıdır (Pamukçu, 1999:43).

Bir firmanın kısa vadeli borçlarını bir yıl içinde ödemesi gerekmekte olup, bunu dönen varlıklar kalemleri ile karşılayabilecektir. Dönen varlıkları, parasal kıymetler ile bir yıl içinde paraya çevrilmesi mümkün olan değerler oluşturmaktadır. Bu açıklamaya göre, likidite oranlarında kullanılan bilanço hesapları, dönen varlıklar ve kısa vadeli borçları oluşturan hesap gruplarıdır (Çetiner, 1995:232).

İşletmelerin dönen varlıkları ile kısa vadeli yabancı kaynakları arasında yakın bir ilişki olması sebebiyle, işletmeler kısa dönemli borç ödeme güçlerini saptayabilmek adına likidite oranlarına ihtiyaç duyarlar. Analize konu olan bu likidite oranları, işletmenin kısa vadeli borçlarını ödemesindeki mevcut durumunu saptamak, işletmenin çalışma sermayesinin yeterli olup olmadığını analiz etmek ve parasal

durumunu değerlendirmek adına önem arz etmektedir. Ayrıca bu oranlar, işletmelerin kısa vadeli yükümlülüklerini vadelerinde ödeyip ödeyemeyeceklerini analiz ettiği için firma yöneticileri ve firmaya kredi verecek olanlar açısından büyük önem taşımaktadırlar.

Tablo 9: Likidite Oranları

Likidite Oranları	Hesaplanış Şekli	Standart Oran	Kullanış Amacı
Cari Oran	Dönen Varlıklar / KVYK	1,5-2	İşletmenin kısa vadeli borç ödeme gücünü tespit etmek
Asit-Test Oranı	(Dönen Varlıklar-Stoklar) / KVYK	1	İşletmenin satışlarının durması durumunda kısa vadeli borçlarını ödeme gücünü tespit etmek
Nakit Oran	(Hazır Değerler + Menkul Kıymetler) / KVYK	0,20	İşletmenin elindeki mevcut hazır değerleri ile kısa vadeli borçlarını ne ölçüde karşıladığını göstermek

Kaynak: Pamukçu, 1999:43'den derlenmiştir.

b) Finansal Yapı Oranları

Oran analizinin türü olan finansal yapı ile ilgili olan oranlar; işletmenin mali yapısının analizinde ve uzun vadeli borç ödeme gücünün saptanmasında kullanılmaktadır.

Finansal yapı oranlarına kaldıraç oranları da denilmekte olup, varlıkların ne kadarlık kısmının kısa ve uzun vadeli yabancı kaynaklarla ne kadarlık kısmının ise özkaynak ile finanse edildiğini tespit etmek amacıyla kullanılır. Ortaya çıkan durum neticesinde özkaynaklarla yabancı kaynaklar arasında uygun bir denge bulunup bulunmadığına bakılır. Finansal yapı oranları işletmenin faaliyetlerini zararla kapatması, varlıklarının değerinin düşmesi ve beklediği nakit hareketlerinin gerçekleşmemesi durumunda işletmenin yabancı kaynaklarını zamanında ödeyip, ödeyemeyeceği konusunda önemli bilgi sağlar. Özkaynakların toplam kaynaklar içindeki oranının yüksek olması, kredi verenler açısından riski azaltır. Özkaynak ve yabancı kaynak dengesini, işletmenin özelliklerini ve faaliyet alanını da dikkate almak suretiyle optimal düzeyde kurmak finans yöneticilerinin temel görevidir. Aksi halde

işletme ya yabancı kaynaklarını ödemekte güçlüklerle karşılaşır ya da borçlanmanın işletmeye sağlayacağı avantajlardan hak ettiği ölçüde yararlanamaz (Çabuk ve Lazol, 2005b:194).

Finansal yapı oranları aşağıdaki tabloyla kısaca özetlenmiştir;

Tablo 10: Finansal Yapı Oranları

Finansal Yapı Oranları	Hesaplanış Şekli	Standart Oran	Kullanış Amacı
Finansal Kaldıraç Oranı	Toplam Yabancı Kaynaklar/ Pasif Toplamı	0,50	İşletme varlıklarının yüzde kaçının yabancı kaynaklarla finanse edildiğini göstermek
Özkaynakların Aktif Toplamına Oranı	Özkaynaklar/ Aktif Toplamı	0,50	İşletmenin varlık toplamının yüzde kaçının işletmenin sahip ve ortakları tarafından finanse edildiğini tespit etmek
Özkaynakların Toplam Borçlara Oranı (Finansman Oranı)	Özkaynaklar/ Yabancı Kaynaklar	1	Yabancı kaynaklar ile özkaynak arasındaki ilişkiyi göstermek
Kısa Vadeli Borçların Pasif Toplamına Oranı	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar /Pasif Toplamı	1/3	İşletmenin iktisadi varlıklarının ne kadarlık kısmının kısa vadeli yabancı kaynaklarla karşılandığı göstermek
Uzun Vadeli Borçların Pasif Toplamına Oranı	Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar/ Pasif Toplamı	0,20	İşletmenin iktisadi varlıklarının ne kadarlık kısmının uzun vadeli yabancı kaynaklarla karşılandığı göstermek
Uzun Vadeli Borçların Devamlı Sermayeye Oranı	Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar / (UVYK + Özkaynaklar)	1/3	İşletmenin uzun vadeli borçlarının devamlı sermayenin yüzde kaçını oluşturduğunu saptamak
Kısa Vadeli Borçların Toplam Borçlara Oranı	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar / (KVYK + UVYK)	2/3	İşletmenin varlıklarının hangi oranda kısa vadeli yabancı kaynaklarla finanse edildiğini göstermek
Maddi Duran Varlıkların Özkaynaklara Oranı	Maddi Duran Varlıklar (Net) /Özkaynaklar	1’ den küçük	İşletmenin duran varlıklar kalemi içerisinde yer alan arsa, arazi, bina, makine ve teçhizat vb. maddi duran varlıkların temini konusunda ne ölçüde özkaynaklardan yararlanıldığını analiz etmek

Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Borçlara Oranı	Maddi Duran Varlıklar (Net)/UVYK	1'den büyük	İşletmenin uzun vadeli kredibilitesini ölçmek
Duran Varlıkların Özkaynaklara Oranı	Duran Varlıklar (Net)/ Özkaynaklar	1' den küçük	İşletmenin, duran varlıklarının ne kadarlık kısmının özkaynaklarla finanse edildiği tespit etmek

Kaynak: Çabuk ve Lazol, 2005b:194' ten derlenmiştir.

c) Faaliyet Oranları

Faaliyet oranları, işletme faaliyetlerinde kullanılan ve işletmenin sahip olduğu varlıkların, ne derece etkin kullanılıp kullanılmadıklarını ölçmek amacıyla uygulanmaktadır. Bu oranlar, devir hızı olarak da adlandırılır. Faaliyet oranlarında, satışlar ile varlık kalemleri arasındaki ilişki değerlendirilir. Aktiflere yapılan yatırımların ne ölçüde satışlara dönüştüğü saptanır.

Tablo 11: Faaliyet Oranları

Faaliyet Oranları	Hesaplanış Şekli	Kullanış Amacı
Alacak Devir Hızı (Kez)	Kredili Satışlar / Ticari Alacaklar	Alacakların yılda kaç kez tahsil edildiğini ölçmek
Alacak Devir Süresi (Gün)	365/ Alacak Devir Hızı	İşletme alacaklarının ne kadar sürede tahsil edildiğini göstermek
Stok Devir Hızı (Kez)	Satışların Maliyeti/ Ortalama Stoklar	İşletme stoklarının yılda kaç kez paraya dönüştüğünü göstermek
Stok Devir Süresi (Gün)	365/ Stok Devir Hızı	İşletme stoklarının yılda kaç defa devir-daim ettiğini ölçmek
Aktif Devir Hızı (Kez)	Net Satışlar/ Ortalama Aktifler	İşletmenin bir dönem içerisinde sahip olduğu varlıkların kaç defa devrettiğini ölçmek
Özsermaye Devir Hızı (Kez)	Net Satışlar/ Ortalama Özsermaye	İşletmenin elinde hali hazırda bulunan özsermayesi ile ne kadar satış yapıldığını ortaya koymak

Kaynak: Soylu, 2010:315-316'dan derlenmiştir.

d) Karlılık Oranları

İşletmenin faaliyetleri sonucunda meydana gelen başarının ölçülmesi, ölçülü ve yeterli bir kârlılığın elde edilip edilemediğinin değerlendirilmesi amacıyla oluşturulan bir oran grubudur. İşletmeye ortak olmayı düşünen kişiler veya firmalar bu oranları yakından takip etmektedirler (Soylu, 2010: 316).

Kârlılık oranları, işletme yönetiminin etkinliği ve verimliliği hakkında nihai sonucu vermesi nedeniyle, paydaşlar, ortaklar ve işletmeye ortak olmayı düşünenler açısından önem arz etmektedir.

Ancak işletmenin; karlılığını analiz ederken sadece kendi finansal verilerini ele alması gerçeği yansıtmayabilir. Bu nedenle işletmeler analiz yaparken; ekonominin genel durumunu ve aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin karlılık oranlarını da hesaba katmalıdırlar.

Tablo 12: Karlılık Oranları

Karlılık Oranları	Hesaplanış Şekli	Kullanış Amacı
Brüt Kâr Marjı	Brüt Satış Karı / Net Satışlar	Net satışların yüzde kaçının brüt satış karı olduğunu saptamak
Net Kar Marjı	Net Kar / Net Satışlar	İşletmenin sattığı her birimlik bir malın, yüzde kaçının vergiden sonraki net kâr olduğunu göstermek
Aktif Karlılık Oranı	Net Kar / Toplam Aktifler	Sahip olunan varlıkların verimli kullanılıp kullanılmadığını tespit etmek
Özsermaye Karlılık Oranı	Net Kar / Özkaynaklar	İşletme ortaklarının koymuş olduğu sermaye karlılığını ölçmek
Ekonomik Rantabilite Oranı	(Vergi Öncesi Kar + Finansman Giderleri) / Pasif Toplamı	İşletmenin kullandığı toplam kaynakların getirisini ölçmek

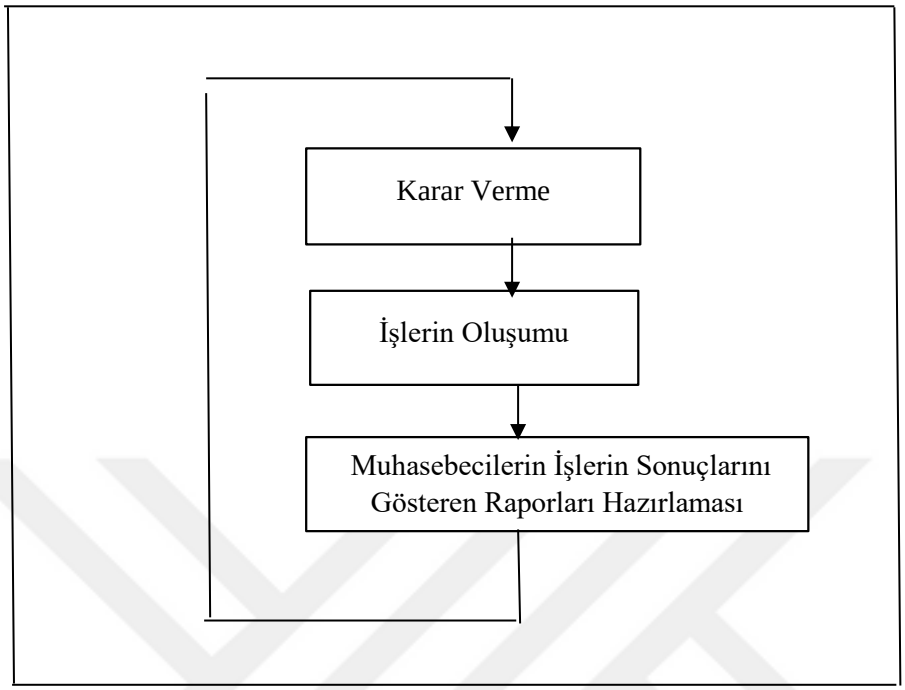
Kaynak: Soylu, 210:316'dan derlenmiştir.

3.2. KARAR VERME VE YÖNETİM ANALİZİ

İşletmelerde işletme yöneticilerinin, bilginin toplanması, analiz edilmesi, dağıtılması ve en önemlisi de karar verilmesi gibi rolleri bulunmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin doğru bilgiyi toplaması ve ilgili paydaşlara ulaştırması önem arz ettiğinden işletme bu hususları göz ardı etmemelidir. İşletme yöneticilerinin, sağlıklı ve başarılı kararlar alarak bunları uygulamaya koyacak yetkinliğe ve zihinsel doygunluğa ulaşabilecek kabiliyete sahip olmalıdır. Aksi halde alınan kararlar işletmeyi başarıya götürmekten yoksun bırakabilir. İşletmeler, bu nedenle karar alınması muhtemel olan konularda bir yanlışlığa sebebiyet vermemek adına konuyla ilgili araştırma ve geliştirme yapılabilmesi için gerekirse ekstra bir bütçe ayırmalı ve araştırmalarını ayrıntılı yapmalıdırlar.

İşletmelerde yöneticinin zamanında ve etkin kararlar alabilmesi, istenilen bilgilerin hızlıca temin edilebilmesiyle mümkündür. Bu konuyla ilgili işletmelerin istenilen verilere hızlıca ulaşabilmek adına etkin bir muhasebe departmanı oluşturmaları gerekmektedir. Muhasebe departmanı tarafından işletme yöneticilerine hızlıca sunulan veriler ve bilgiler, yöneticilerinzamanında ve yerinde kararlar alabilmesine zemin oluşturacaktır. Çünkü yöneticilerin mevcut durumla veya gelecekle ilgili kararlar alabilmeleri geçmişteki verilerin ve bilgilerin analiz edilmesiyle mümkündür. İşletme yöneticilerinin, içinde bulunulan sektör, işletmenin mali durumu, rakiplerin durumu ve piyasayı analiz ederek karar alabilmeleri, muhasebe departmanın finansal verileri sunmasıyla mümkündür. Muhasebe departmanında ortaya çıkan bilgi akışını aşağıda verilen şekil ile göstermek mümkündür.

Şekil 20: Muhasebede Bilgi Akışı



Kaynak: Horngrenand Harrison, 1992:3' ten Aktaran; Eskin, 2004:59

Muhasebe departmanının, işletme yöneticilerine karar verme aşamasında sunmuş oldukları finansal veriler kararların alınmasına dayanak oluşturmaktadır. Çünkü yönetim ortaya çıkan veriler neticesinde, işletmenin likiditesi, finansal durumu, karlılık vb. gibi durumlarını analiz ederek geleceğe yönelik kararlar almaktadır.

3.2.1. Yönetim Analizinin Yapılma Nedenleri ve Yöntemleri

İşletmelerin hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesi, etkin bir yönetimin varlığına ve işletmeninin sağlıklı bir şekilde analiz edilmesine bağlıdır. İşletmenin geçmiş durumu ile mevcut durumu karşılaştırılarak, başarı elde edilip edilmediği veya gelişimin olup olmadığı incelenir.

İşletmelerde yönetim analizinin yapılma nedenlerini maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Belirli bir amaca ulaşabilmek için alternatifler arasından en uygun olanının seçilmesi,

- Amaçlar doğrultusunda hedefe giden yolda etkin bir süreç yönetiminin olması gerektiği,
- Amaca giden yolda, araçların ve imkanların belirlenmesi, karşılaşılabilecek sorunlara karşı hazırlıklı bulunulması gerektiği,
- Yönetim analizinin varlığı neticesinde alınan kararların iyi ve başarılı kararlar olacağının farkında olunması.

İşletme yöneticileri gelecekle ilgili veya mevcut durumla ilgili kararlar alabilmek için finansal tablo verileri, kalitatif ve kantatif tahmin yöntemleri, statik ve dinamik analiz teknikleri ile öngörü ve seziş kabiliyetlerini kullanmaktadırlar. Yöneticilerin, bu yöntemleriyerinde ve etkin bir şekilde kullanabilmeleri için işletmenin geçmişini iyi analiz etmeleri ve geleceği de doğru bir şekilde görmeleriyle alakalıdır. Geleceğin belirsiz olması nedeniyle işletme yöneticilerinin karar verme aşamasında bu faktörü göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

Ayrıca işletmelerde, fiyatlama, dağıtım, stok yönetimi, tutundurma, reklam bütçesinin zamanlanması ve reklam giderlerinin belirlenmesi ile pazarlama denetimi ile ilgili kararların alınmasında da yönetim analizinin rolü büyüktür. Bu faktörler aşağıda başlıklar halinde açıklanacaktır.

3.2.1.1. Fiyatlama Kararlarında Yönetim Analizinin Önemi

Ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım kavramlarının bir araya gelmesiyle oluşan pazarlama karmasında fiyat kavramı, işletme yöneticileri tarafından kontrol edilebilen birbirine bağımlı faktörlerden birdir. Müşterilerce talep edilen ürün yada hizmetin fiyatı, potansiyel satışları belirleyen ve etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Hitap edilen pazardaki müşterilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına uygun kalitede olan ürün veya hizmet en etkin yöntemlerle duyurulup dağıtılsa dahi, fiyatı uygun değilse satın alınmayabilir (Tek, 1999:447). İşletmelerin fiyat politikalarının dayandırıldığı başlıca amaçlar şöyle özetlenebilir:

- Pazarın kaymağını alma,
- Pazar payı liderliği,
- Pazara nüfuz etme,
- Fiyatlarda kalıcılık sağlama,
- Mamul kalitesi liderliği (Tek, 1999: 458),
- Satış hacmi maksimizasyonu,
- Hedeflenen pazar payının ya da satış hacminin elde edilmesi,
- Kâr maksimizasyonu.

İşletme yöneticilerinin fiyatlama ile ilgili alacakları kararlarda birçok unsuru göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu unsurlar, hitap edilen pazardaki müşteri kitlesi, mevcut ve potansiyel rakipler, sektörün ve piyasanın durumudur. Herhangi birinin gözardı edilerek ürün veya hizmetlere fiyat belirlenmesi işletmenin aleyhine sonuçlar doğurabilir.

İşletmelerin fiyatlandırma stratejilerinde birçok yöntem kullanılmakla birlikte, temel olarak kullanılan 2(iki) yöntemin varlığından söz edebilir. Bunlar; mevcut malların fiyatlandırılması stratejisi ve yeni malların fiyatlandırılması stratejisinden oluşmaktadır. İşletmeler ürünün veya hizmetinfiyatlandırılması aşamasında maliyet muhasebesine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu fiyatlandırma aşaması kararlarına, maliyet muhasebesinin birim maliyet bilgilerinin ışık tutacağı açıktır. Bu durum her iki strateji içinde geçerlidir.

İşletme yöneticilerinin, alacakları fiyatlama kararlarını uygulamaya koymadan önce yanlış veya hatalı bir karar almamak adına işletmenin mevcut durumunu iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Uygulamaya konulan fiyatlama kararları için işletmenin, başarısız olabilme ihtimaline karşı işletme yöneticisinin alternatif planları her zaman bulunmalıdır.

İşletmelerde yeni malların fiyatlandırması stratejilerinden, düşük fiyat stratejisinin amacı, pazara sokulan yeni ürünün tanıtılması ve tutundurulmasıdır. Çünkü burada ürünlerin taklit edilmesi kolaydır. İşletmenin arzusu pazarın kaymağını almak değil pazara nüfuz etmektedir. Yüksek fiyat stratejisinin amacı ise; ürünün taklit edilememesi nedeniyle pazarın kaymağını alarak yüksek kazançlar elde etmektir.

3.2.1.2. Dağıtım Kararlarında Yönetim Analizinin Önemi

Bir ürünün veya hizmetin, tüketici istek ve arzularına uygun olarak üretilmesi ve doğru fiyatla fiyatlandırılması ne kadar önemli ise, onun doğru zaman ve yerde tüketicilerin isteklerine sunulması da o kadar önemlidir. Bir ekonomide bazı malların üretiminde fazlalıklar söz konusu iken, bazı yerlerde bu malların kıtlığı söz konusuysa sorun var demektir (İslamoğlu, 2006:361). Bu sorunun sebebi, işletme yönetiminin almış olduğu dağıtım kararlarının doğru olmayışından meydana gelmektedir. İşletme yönetiminin iyi analizi neticesinde doğru alınan dağıtım kararları, üretilen malların olması gereken yerde olması gereken zamanda tüketici isteklerine hazır bulundurulduğu gösterir. Aksi halde üretilen ürün veya hizmetin tüketiciye ulaşması aşamasında dağıtım kanalının doğru seçilmemiş olması, faaliyette bulunulan sektördeki pazar ve işletme için büyük risk oluşturur. Bunun önüne geçebilmek ise, dağıtım kanalına ilişkin verilerin doğruluğu ile mümkündür.

İşletme yönetimince alınca dağıtın kanalı kararlarının, işletmenin amaçlarına ve hedeflenen pazar payı hedeflerine uygun olması gerekmektedir. Ancak işletmenin, belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşabilmek adına maliyeti yüksek bir dağıtım kanalıseçmemeli ve dağıtım kanalının seçimi konusunda muhasebe verilerinden yararlanılmalıdır.

İşletme yönetimince uygun dağıtım kanalları saptandıktan sonraki aşama, üretilen mal ve hizmetleri tüketiciye en etkin şekilde teslim etmeye yardımcı olacak dağıtım sisteminin tasarlanıp çalıştırılmasıdır. Başka bir deyişle, alıcıya ne söz verildiyse o yerine getirilir, bu karmaşık ve güç bir iştir. Fiziksel dağıtım olarak adlandırılan bu süreçte amaç, mamullerin ilişkili noktalar arasında fiziksel olarak hareket ettirilmesidir. Ayrıca fiziksel dağıtım unsuru, pazarlamanın talep ya da müşteri tatmini işlevini yerine getirmektedir. Aynı zamanda, dağıtım, üretim ve pazarlamaya ayrılan kaynaklar arasında köprü ya da halka görevi görür (Tek, 1999: 642). İşletme yönetiminin, üretilen ürünleri doğru dağıtım kanalı ile tüketiciye ulaştırması, işletmenin stok yönetimini ve dağıtım maliyetlerini muhasebe verilerinden yararlanarak belirlemesiyle anlam ifade etmektedir.

3.2.1.3. Stok Yönetimi Kararlarında Yönetim Analizinin Önemi

İşletme yönetiminin belirlemesi gereken en kritik faktörlerden birisi de stok yönetimidir. İşletme yönetiminin belirleyeceği stok yönetimi, stoklarda meydana gelen dalgalanmaları, hitap edilen pazardaki müşteri taleplerinin zamanında karşılanmasını, stok maliyetlerinin en aza indirgenmesini ve mallarda meydana gelebilecek olması muhtemel kayıpları önlemeyi kapsamaktadır (İslamoğlu, 2006: 413).

İşletme yöneticilerinin, işletme varlıklarını iyi yönetmesi önemli görevlerinden biridir. Genellikle, işletme varlıklarının yarıya yakın bir kısmını stoklar meydana getirmektedir. Bu nedenle, işletmelerde stok yönetimi, ihmal edilmemesi gereken konulardan biri olmuştur. Stok yönetiminde ele alınması gereken konu, stokların ne kadar olması gerektiğinin saptanması ve buna ne kadar uygun hareket edildiğinin izlenmesi, stokları gerekli düzeyde tutacak alım ve üretim politikalarının saptamasıdır (Büyükmirza,2003b:730).

Bir işletmede denge stok düzeyini belirleyen temel etmenler;

- Sipariş verme ve üretime hazırlama maliyetleri,
- Stok bulundurma maliyetleri,
- Stok bulundurmama maliyetleri,
- Beklenen malzeme fiyat hareketleridir (Büyükmirza, 2003b:732).

İşletmelerde sipariş büyüklüğü arttıkça stoklar artmakta, buna bağlı olaraktabulundurma maliyetleri yükselmektedir. Buna karşılık, sipariş sayısı ve ona bağlı olarak da sipariş verme maliyeti azalmaktadır. İfade edilen iki stok giderinin toplamından oluşan toplam stok maliyetini oluşturan minimum sipariş miktarıekonomik sipariş miktarını meydana getirmektedir. Bu miktar, deneme-yanılma yöntemi ile belirlenebiliyor olmasına rağmen, çeşitli formülasyonlar kullanarak da belirlenebilmektedir (Alpugan, 1998:410).

İşletmelerin, ilk madde ve malzemenin satın alınmasından başlayarak, mamule dönüştürülüp müşteriye teslim edilemsine kadarki olan süreçteki mamule bir katkısı

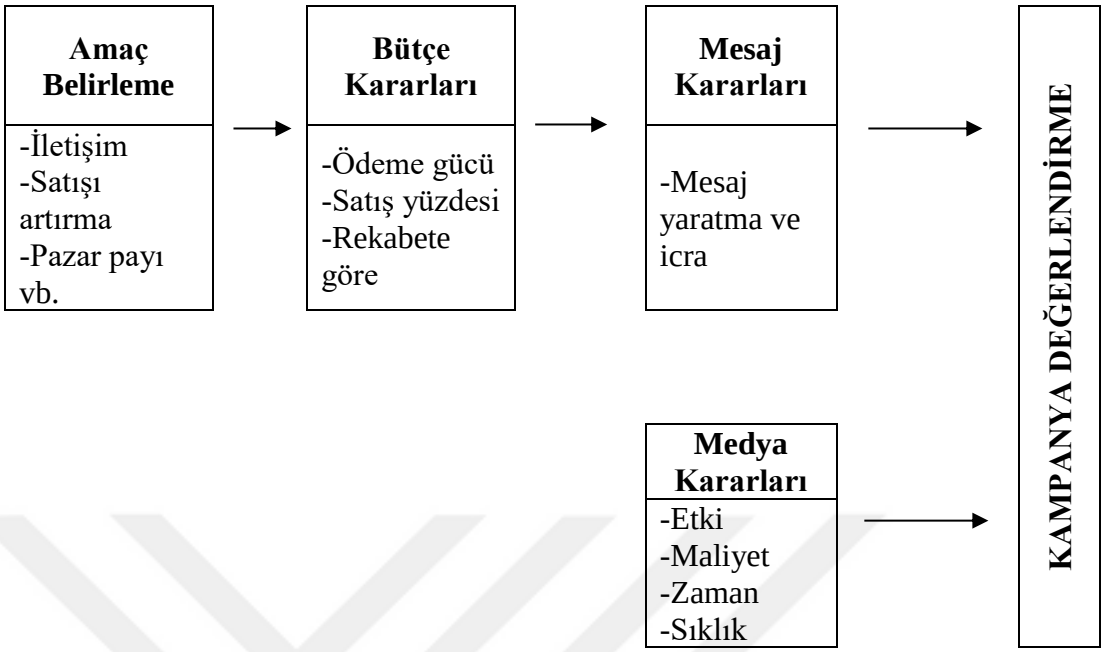
olmayan katmayan işlemleri ve yan israfı ortadan kaldırmak amacıyla kalite ve tam zamanında maliyetleme yaklaşımları geleneksel stok kontrolünün temel taşlarından birisi olan ekonomik sipariş miktarı, güvenlik stoku gibi kavramları önemli ölçüde zayıflatmış, bu süreç bu anlamdaki pazarlama kararlarında kolaylık sağlamıştır (Haftacı, 2010: 118).

İşletmelerin göz ardı etmemeleri gereken konulardan birini de stok yönetimi oluşturmaktadır. İşletmelerin varlıklarında önemli bir yer tutan stokların takip edilmesi âtılstoğa yer vermemek ve muhtemel kayıpların önüne geçebilmek adına önem arz etmektedir. İşletme yönetimi stok depolama maliyetini artıracak düzeyde elinde ürün bulundurmamalıdır. Ancak, bazı durumlarda işletmeler ellerinde stok tutabilir, buda faaliyetlerin yoğunlaşmasından meydana gelen artışlarda müşteri teslimatının gecikmemesi adına işletme yönetiminin deposunda güvenlik stoku bulundurmasıyla meydana gelir. Dikkat edilmesi gereken konu ise, depoda tutulan güvenlik stoğunun bulundurma maliyeti ile stok düzeyinde beklenen stoksuz kalma maliyeti toplamının en düşük olduğu miktar esas alınmalıdır.

3.2.1.4. Tutundurma Kararlarında Yönetim Analizinin Önemi

İşletmeler tarafından faaliyette bulunulan hedef pazara gönderilen, müşterilerle iletişim kurmak ve ürün, hizmet, işletme vb. ile ilgili birtakım bilgiler aktarılarak, işletme yararına gerekli diğer değişiklikleri sağlamaya yönelik mesajların iletilmesine ilişkin pazarlama çabalarının tümüne tutundurma denilmektedir (Yükselen, 1998:205). Pazarlamanın temel bileşenlerinden biri olan tutundurma çabası, genel olarak işletmenin reklam yapacağı süreçlerde kendini göstermektedir. Bu süreç aşağıda verilen şekil ile gösterilmiştir.

Şekil 21: İşletmelerde Reklam Süreci



Kaynak: Tek, 1999: 742

Yukarıda belirtilen şekilden de anlaşılacağı üzere işletmenin iyi bir tutundurma faaliyetinin başarısının altında yatan unsur reklam sürecidir. İşletmeler bu sürecin belirlenmesinde ve yönetilmesinde öncelikli olarak iletişim şekli, satışların ve pazar payının artırılması gibi amaçlarını belirlemelidir. Devamında işletmenin bu reklam süreci için ayıracağı bütçenin belirlenmesi gelmelidir. Bütçe belirleme de rekabete göre satış yüzdesi ve ödeme gücü saptanmalıdır. Bir sonraki aşamayı meydana getiren işletme yönetimin vereceği mesaj kararları ve medya kararları irdelenerek kampanya değerlendirilmelidir.

3.2.1.5. Pazarlama Denetimi Kararlarında Yönetim Analizinin Önemi

İşletmeler, faaliyetlerini devam ettirirken ortaya çıkması muhtemel hataları zaman geçmeden gösterecek ve yöneticilerin düzeltici önlemler almalarına yardımcı olacak bir denetim sistemine ihtiyaçları bulunmaktadır. Denetim, fiili sonuçlar ile planlanan sonuçların birbirine uydurulması için alınan önlemler süreci olarak tanımlanabilir (Tek, 1999:875–876).

İşletmelerde yer alan pazarlama departmanının görevi, işletmelerin pazarlama faaliyetlerini planlamak ve bu faaliyetlerin ne ölçüde yürütüldüğünü denetlemektir. Pazarlama faaliyetlerinin yerine getirilmesi aşamasında meydana gelebilecek her türlü sürpriz gelişmeleri denetim altına alabilmek için, tüm planların sürekli denetlenmesi ve incelenmesi gerekir. Bu denetleme bir yandan uygulanan planların doğruluğunu öte yandan planların doğru uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmek amacıyla yapılır. Yani hem doğru işi, hem de işin, doğru yapılıp yapılmadığı denetlenir (İslamoğlu, 2006:469).

Bir işletmenin pazarlama programlarının denetimi aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere dört kademede yapılır (Kotler, 2000: 697): (Muhasebe Verileri:8 sayfa:98)

Tablo 13: Pazarlama Programlarının Denetimi

Planın Türü	Sorumluluk Düzeyi	Denetim Amacı	Yaklaşımlar
Yıllık Planlar	Üst ve Orta Kademe Yöneticileri	Plan sonuçlarının amaçları gerçekleştirip gerçekleştirmediğini ortaya çıkarmak	Satış analizleri, Pazar payı analizleri, harcamalar ve finansal oranların analizi analizleri
Karlılık Denetimi	Pazarlama Denetçileri	İşletmenin nerelerden para kazandığını ya da kaybettiğini ortaya çıkarmak	Mallara, bölgelere, müşterilere, dağıtım kanallarına ve sipariş hacmine göre kârlılık analizleri
Etkinlik Denetimi	Kurmay Yöneticiler	Harcamaların etkinliğini denetleme	Satış gücünün, reklamların, dağıtım ve satışı teşvik harcamalarının etkinlikleri.
Stratejik Denetim	Üst Kademe Yöneticiler	Pazarlama stratejilerinin uygunluğu	Pazar ve pazarlama etkinliklerinin analizi

Kaynak: Kotler, 2000:697'den Çeviren; Nejat MUALLİMOĞLU

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, pazarlama kararlarında uygulanan denetimin; planların türlerine, sorumluluk düzeylerine, denetimin amacına ve uygulanan yaklaşımlara göre şekillendiği görülmektedir. Uygulanan yaklaşımlar içerisinde özellikle satış analizleri, pazar payı analizleri, finansal oran analizleri, kârlılık analizleri, muhasebe verilerinin fiili durumlarını tespit etmek amacıyla sıklıkla kullanılmakta olup böylece, pazarlama denetimine araç olmaktadırlar. Tabi tüm

bunların anlam ifade edebilmesi işletmenin yöneticilerinin durumu iyi analiz etmesine ve yerinde kararlar almasına bağlıdır.

Üst kademe yöneticilerinin önderliğinde gerçekleşen stratejik denetim, pazarlama stratejilerinin amaca uygun olup olmadığının denetlenmesinin yanı sıra pazar ve pazarlama etkinliklerinin analizi ile de ilgilenmektedir. Ayrıca üst ve orta kademe yöneticileri, pazarlama denetçileri ve kurmay yöneticilerde üst kademe yöneticilerine karşı istenilen verilerin sağlıklı bir şekilde sunulmasından sorumludurlar. Tüm bu bilgiler ışığında sunulan verilerin analiz edilerek yerinde ve etkin kararlar alınabilmesi işletme yöneticilerinin sorumluluğunda meydana gelmektedir.

3.2.2.Muhasebe Verilerinin Karar Vermeye Etkisi

Muhasebe bilgileri, işletmelerde özellikle yatırım, finansman ve kar dağıtım gibi daha çok finansal konular başta olmak üzere üretim, pazarlama, insan kaynakları gibi diğer işletme fonksiyonlarının planlanması, koordinasyonu ve denetimi işlevlerinin yerine getirilmesinde de kullanılmaktadır (Kaygusuzoğlu ve Uluyol, 2011:304).

İşletmelerin muhasebe bilgi sisteminden temin ettikleri veriler ve bilgiler neticesinde karar almaları, doğru ve başarılı karar alabilmek adına son derece yararlıdır. İşletme yöneticilerinin, muhasebe bilgilerini ve verilerini kullanarak almaları gereken belli başlı kararları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Doğan, 1999: 109):

- ✓ Satışa sunulacak malların miktarlarının ve satış zamanlarının belirlenmesi,
- ✓ Satışa sunulacak malların satış fiyatının oluşturulması,
- ✓ Üretilecek mamullerin miktarlarının ve üretim zamanlarının belirlenmesi,
- ✓ Üretim için gerekli olan hammadde ve diğer girdilerin nitelik ve miktarlarının belirlenmesi,
- ✓ Üretimde kullanılması gereken makine kapasitesinin saptanması,
- ✓ Üretimde kullanılması gereken işgücünün hesaplanması,
- ✓ Satın almalar ile ilgili uygun ödeme koşulların saptanması,
- ✓ İşletmenin yatırım yapacağı alanların saptanması,

- ✓ Yatırımların nasıl finanse edileceği ile ilgili kararların alınması,
- ✓ Optimal sermaye yapısının belirlenmesi ile ilgili kararların alınması,
- ✓ Alacak, stok ve duran varlık yönetim politikalarının saptanması ile ilgili kararların alınması,
- ✓ Kâr planlaması ile ilgili kararların alınması

Müşterilerin, ürün ve hizmet anlayışlarındaki talep ve ihtiyaçlarının sınır tanımıyor olması müşterileri, işletmelerin yaratmış olduğu çeşitli mal ve hizmetlerden yararlanmaya itmektedir. Bu amaçlaişletmeler, mal ve hizmet üreterek faaliyetlerini devam ettirmek amacıyla çalışmalarda bulunmaktadırlar. İşletmeler tüm bunları yerine getirebilmek için, hammadde olarak satın aldıkları mamulü ürün haline dönüştür, üretime katkı sağlayacak işgücü bulundurur ve üretim süreçlerini tamamlamaya çalışırlar. Sonrasında ise, ürünün satılması, ödemeler, tahsilatlar, yatırımlar vb. gibi birçok önemli konularda etkin olmaya çalışırlar. Belirtilen tüm bu unsurların devam ettirilebilmesinin ve başarının elde edilebilmesinin temelinde yatan unsur, işletmelerin muhasebe verilerine ve bilgilerine dayanarak kararlar alması bulunmaktadır.

İşletme yönetimi açısından muhasebe verilerinin anlamı, bulunulan faaliyetler neticesinde meydana gelen değer ve miktar artış ve azalışlarında ortaya çıkan olayları kaydeden, bu değerleri özetleyen, son durumunu saptayarak raporlayan ve bunları yorumlayarak ilgili kişilere ve kurumlara sunan, kaynak topluluğudur.

İşletmelerde, organizasyonun her kademisinde alınan kararlar farklılık göstermekte ve farklı bilgiye sahip olmayı gerektirmektedir. Aşağıda verilen ve muhasebe verilerince ortaya konulan üç çeşit bilgi, organizasyon kademesinin ihtiyaçlarına yanıt veren genel bilgiler niteliğindedir (Hatipoğlu ve Gürsoy, 1979:6):

- ➢ İşlerin nasıl gittiği konusundaki bilgiler
- ➢ Önemli sorunları görmemizi sağlayacak bilgiler
- ➢ Aynı amaca ulaşmanın birden fazla yolu var ise, en iyi yolun hangisi olduğunu anlatacak bilgiler

Genelleme yapılacak olursa, bir işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesi için etkin ve başarılı bir yönetime ihtiyacı vardır. Başarılı bir yönetimin

varlığı da işletme faaliyetlerinin doğru ve anlamlı bilgi ve verilere dayanarak kararlar alınmasını ve uygulanmasını kapsamaktadır. İşletme yönetimi tarafından muhasebe departmanından talep edilen bilgiler ne kadar doğru karşılanırsa, işletme yönetimi o kadar başarılı olur.

Bir işletme yöneticisinin, mali sorumluluklarını yerine getirip getiremediğini, işletmenin karla veya zararla çalışıp çalışmadığını anlayabilmesinin temelinde yatan unsur muhasebe verileridir (Yalkın, 1986:7).

3.3. YÖNETİM ANALİZİ VE STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama ve yönetim analizi ilk duyulduğunda anlam olarak birbirinden bağımsız olarak düşünülseler dahi birbirini etkileyen ve etkilenen durumunda olan kavramlardır. İşletmelerde, stratejilerin planlanması için gerekli olan araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim kararlarındaki süreçler ile planlanan stratejilerin uygulamaya konulması ve planlarla uygulama sonuçlarındaki sapmaların analiz edilmesi yönetim analiziyle mümkündür. Birbirini etkileyen bu iki kavramın, aralarındaki ilişkiye ve işletmelerde yapılma nedenlerine aşağıdaki başlıklarda ayrıca yer verilecektir.

3.3.1. Yönetim Analizi ve Stratejik Planlamanın Yapılma Nedenleri

İşletmeler faaliyet gösterdikleri sektörde varoluşlarını devam ettirebilmek için geleceğe yönelik birtakım amaçlar ve hedefler oluştururlar. İşletmenin belirlemiş olduğu amaçlara ve hedeflere ulaşabilmesi faaliyetlerine paralel stratejiler oluşturulmasına bağlıdır. Bu stratejiler bünyesinde birçok konuyu barındırır. Amaca giden yolda oluşturulan araçlar, izlenecek adımlar, politikalar ve karşılaşılabilecek bir sorunda kullanılacak alternatifler bunlardan bazılarıdır. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmek için stratejiler belirlemesi ve planlamalar yapması yönetim analizinin yapılmasıyla mümkündür. Stratejik planlama ve yönetim analizi doğru orantılı olup, işletmenin geleceğe yönelik hedefleri ve planlamaları söz konusu olduğunda yönetim analizi sürece dâhil olmaktadır.

İşletme yönetimi ayrıca güçlü ve zayıf yönlerini de belirleyerek, dış çevredeki fırsatlar ve tehditler doğrultusunda gelecekte bulunmak istedikleri noktayı belirlemelidir. Yalnızca iç çevresini analiz ederek alınan kararlar mutlaka bir yerde tıkanıklığa sebebiyet verecektir. Bu nedenle alınan kararlarda da daha az problemle karşılaşmak ve sağlıklı kararlar alabilmek adına dış çevre faktörleri de mutlaka analize konu edilmelidir.

3.3.2. Yönetim Analizinin Stratejik Planlamaya Etkisi

Stratejik planlama, süreç olarak uzun vadeli, içerik olarak da dinamik bir yapılanmayı içinde barındırmaktadır. Bu planlamalar işletmelerin belirsizlik durumunda gelecekle ilgili aldıkları kararları meydana getirmektedir. Bu nedenle işletme yöneticilerine bu konuda büyük sorumluluklar yüklenmektedir. İşletme yöneticileri, stratejiler hazırlarken belirsizliklere rağmen gelecekle ilgili öngörüler oluşturmalı ve rakiplerinin gelecekle ilgili adımlarını da hesaba katmalıdır. Burada önemli olan direkt olarak geleceği karşılamak değil, geleceği tahmin edilenlere göre biçimlendirmektir. Bu noktada işletme yöneticilerinin, işletmeyle ilgili ya da işletmenin bir bölümünü ilgilendiren konularda çok iyi bildikleri yanılgısına düşmeden analiz ederek karara varmaları çok önemlidir. Analiz sonucu netleştirilen veobjektif olarak planlanan stratejilerin yerinde kararlar olması ise, işletmenin kendini doğru değerlendirdiğini, ortak bir amaca yönelme konusunda tutarlığın söz konusu olduğunu ve yönetimin kalitesinin ne denli önemli olduğunu gösterir.

3.4. KÜRESEL REKABET VE YÖNETİM ANALİZİ

Küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte rekabet kavramının işletmelerce önemi artmış ve işletme yönetiminin bu konuya ağırlık vermesi gerektiği gerçeği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle işletme yöneticileri faaliyetlerine yönelik olarak alacakları kararlarda küreselleşmenin getirdiği artıları ve eksileri göz ardı etmeyerek bir sonuca varmalı ve isabetli kararlar alabilecek yetkinliğe sahip olmalıdırlar. Tabi ki alınan kararların uygulanabilmesi ve amacına uygun yapılabilmesinin temelinde de, üst yönetimden başlamak üzere tüm çalışanların sürece dahil edilmesi, çalışanlarca da

benimsenmesinin sağlanması, örgüt kültürünün oluşturulması ve takım ruhunun kazandırılması yatmaktadır.

Küresel rekabetin yönetim analizi üzerindeki etkisine ve Küresel Rekabet ve Yönetim Analizi İlişkisine aşağıdaki başlıklarda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

3.4.1. Küresel Rekabetin Yönetim Analizi Üzerindeki Etkisi

Dünyanın küreselleşmesiyle birlikte ekonomide de kendini gösteren küreselleşme hareketi çok uluslu şirketlerin artmasına, sınır ötesi ülkelerde kaynak bulma ihtiyaçlarının ortaya çıkmasına ve ülkeler arası yoğun sermaye akışına sebep olmaktadır. Ortaya çıkan bu durum neticesinde işletmelerin rakipleriyle rekabet edebilir duruma gelmesi ancak etkin bir yönetim analizinin yapılmasıyla mümkündür. İşletme yönetimi bu konuda aktif olmalı ve küresel rekabet ile ilgili kararlarında rakiplerini, hitap edilen pazarı ve piyasayı iyi analiz etmelidir. Bunların yanı sıra, kendisinide geçmiş finansal veriler, içinde bulunulan konum ve belirlenen kararların hedeflenen işletme stratejilere uygun olup olmadığı saptanmalıdır. Ancak işletmenin karar alırken kullandığı finansal verileri, gerçeği yansıtmalı yani şeffaf, tutarlı ve karşılaştırılabilir olmalıdır.

İşletmelerde yönetim analizinin en belirgin faydası, alınan kararların isabetli kararlar olmasıdır. Bu konuda işletme yöneticileri yönetim analizi yapılırken aldıkları kararları hem biçimsel olarak hem de içerik olarak değiştirebilmektedirler. İşletme yöneticilerinin bu tür etkileri, işletmeler için stratejik kararların alınmasında önemli yeri olan finansal analiz sonuçlarının yorumlanmasını da etkilemektedir.

3.4.2. Küresel Rekabet ve Yönetim Analizi İlişkisi

Küresel rekabetin hızını sürekli arttırmaya devam etmesi, işletme yöneticilerine olduğundan daha fazla sorumluluklar yüklemiş ve aktif olmayı mecbur kılmıştır. Bu sorunlulukların başında; işletmenin mevcut durumunu anlaşılması, geliştirilmesi ve yerinde stratejik kararlar alabilmek için performansların değerlendirilmesi ve performanslara etki eden faktörlerin incelenmesi gelmektedir.

Çünkü günümüz küresel rekabetin meydana getirdiği şartlar işletme yöneticilerinin alacakları kararlarda ve atacakları adımlarda işletme performansının daha detaylı ve çok yönlü ele alınmasını zorunlu kılmaktadır.

İşletmeler, küresel rekabetin meydana getirdiği koşullarda ayakta kalabilmek için hedeflerine ve amaçlarına uygun stratejiler belirlemeyi, bu stratejilere ulaşabilmek içinde müşteri odaklı faaliyet göstermeyi, teknolojiyi yakın takip etmeyi ve rakiplerinin varlığını asla göz ardı etmemelidir. İşletme yöneticileri ürettikleri ürün veya sundukları hizmetin, kalitesinden, sürecin hızlı tamamlanmasından ve gerektiğinde esnek olmaktan asla ödün vermemelidir. İlerlenilen yolda, işletmenin yapacağı performans ölçümü, alınan stratejik kararların ne denli önemli olup olmadığını gösterecek en önemli göstergedir. Çünkü performans ölçümü işletmenin stratejik kararlarını etkilemektedir. Küreselleşmeyle birlikte meydana gelen etkileşim sayesinde işletme yönetiminin, gelecekte yönünü belirleyebilmesi, doğru ve esnek bir ölçüm yapılmasını gerektirir. İşletme yöneticilerinin, performans ölçümlerinde birçok faktöre değinmeleri ve çok yönlü araştırma yapmaları küreselleşme açasından önemlidir. Yapılacak değerlendirmelerde; işletmeninüretim stratejisine, firmanın genel durumuna, işletmenin pazar payındaki artışına, işletmenin karlılık oranına, işletmenin satışlarına, üretilen ürünün kalitesine, mevcut ve olması muhtemel potansiyel rakiplerine yer vermelidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

(BORSA İSTANBUL'A KAYITLI THY A.O. ÜZERİNE BİR UYGULAMA)

4.1. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu alanda araştırmaya konu olan şirket ile ilgili araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı, araştırmanın yöntemi ve sektörle ilgili bilgilere değinilerek uygulamaya giriş yapılması sağlanacaktır.

4.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Havacılık sektöründe önemli başarılara imza atarak adından çokça söz ettiren Türk Hava Yolları (THY) A.O.' nun, araştırmaya değer görülmesinin nedeni; ulusal ve uluslararası pazarlarda aşırı rekabetin yaşandığı, müşterilerin en ufak bir olumsuzlukla karşılaştıklarında çok kolaylıkla bir firmayı diğerine tercih etmekten çekinmedikleri hizmet sektöründe yer almış olmasıdır. Diğer bir husus ise; THY çağdaş pazarlama ve yönetim anlayışı ile idare edildiği kabul edilen, halka açık bir ortaklık olması nedeniyle de bağımsız denetimden geçmiş faaliyet raporlarının periyodik olarak kamuoyuyla paylaşan şeffaf bir işletme olmasından dolayı araştırma kapsamında ele alınması tercih edilmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, tezin konusunu oluşturan küresel rekabet, stratejik planlama, karar alma süreçleri ve muhasebe verileri perspektifinin değerlendirilerek, şirket de görev yapan üst ve orta düzey yöneticiler tarafından belirlenen strateji, plan, taktik ve politikaların nasıl ve neye göre belirlendiğinin tespit edilmesi, belirlenen stratejilerin uygulamaya koyulması sürecinde nasıl hareket edildiğinin, olumsuz bir olayın yaşanma ihtimaline karşın alternatiflerin belirlenip belirlenmediğinin saptaması ve tüm bu karar süreçlerine muhasebe verilerinin etkisinin ele alınarak incelenmesidir. Çalışma sonucunda; iyi ya da kötü yönetim örnekleri vermek ve genelleştirilebilir bir yargıya ulaşmaktan ziyade; olayın kendi benzersiz dinamikleri içinde küresel rekabette, stratejik planlamada, karar alma süreçlerinde başarı faktörlerinin açığa çıkarılması ve bunun sonucunda eksik görülen noktaların gösterilmesi ve bunlarda yapılabilecek iyileştirmeler hakkında önerilerde bulunması amaçlanmaktadır.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışma THY A.O' da belirlenen taktik, plan, strateji ve politikaların neler olduğunu, bu hususların belirlenirken ne gibi süreçler kaydedildiğini ve tüm süreçlerde belirlenen kararlara muhasebe verilerinin ne gibi katkısı olduğunu belirlemek ve bunun yanı sıra şirket yöneticisinin tüm bu süreçlerdeki yerini ve analiz edebilme yeteneğini kapsamaktadır.

4.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada uygulamaya konu olan THY A.O ile ilgili olarak bir literatür taraması yapılmış ve işletmenin resmî web sitesinde kamu paylaşımına açtığı bilgiler ve veriler, gazete, dergi, yerli tez, makale ve haberler incelenmiştir. Muhasebe verilerinin işletme kararlarına olan etkisinin ve işletmenin mali yapısının incelebilmesi adına resmî sitesindeki mali tabloları ile Borsa İstanbul'da yer alan verilerden ve dipnotlardan faydalanılmıştır.

4.1.4. Sektörle İlgili Bilgiler

Havayolu sektörü içerisinde havalimanını, terminalleri, kargo hizmet tesislerini, havayolu taşımacılığını, yer ve ikram hizmetlerini, uçak bakım onarım hizmetlerini ve akaryakıt ikmal hizmetlerini barındıran bir sektördür (Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü, 2018:3).

Havayolu sektörü; sürdürülebilir küresel ekonominin gerçekleşmesinde hizmette bulunduğu ülkelerin ve ülke ekonomilerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Havayolu sektörünün hızlı ulaşım sağlıyor olması hem bilginin hem ticaretin hemde küreselliğin dünyanın bir ucundan diğer ucuna hız kaybetmeden ulaşmasını sağlamakta ayrıca; turizme, bilime, sanata, teknolojiye, ekonomiye, sağlık sektörüne ve kargo taşımacılığına da ev sahipliği yapmaktadır. Tüm bunlar meydana gelirken ulusal ve uluslararası kalkınmayı da teşvik ederek kültürlerin ülkeler arasında yaygınlaşması konusunda da önemli görevler üstlenmektedir. Ayrıca karayolu, demiryolu ve deniz yolu gibi taşımacılık alternatiflerine kıyasla hem daha hızlı insan

ve mal taşıyor olması hem de çevreye daha az zarar vermesi önem kazanan sektör potansiyelini arttırmaktadır. Bu konuda ülkeler hızlı büyüme ve kalkınma istiyorlarsa; havayolu sahalarının yaygınlaştırılmasını sağlamalı ve kullanımın arttırılmasını mümkün hale getirmelidirler. Bunun mümkün hale gelmesi sonucu; havalimanı bulunan bölgeler ithalat ve ihracat yönünden gelişme kaydedecek, sektörde istihdam ve ticaret konularında da önemli adımlar atılabilecektir.

Havacılık sektörünü öncelikleri arasına koymuş, kalkınma ve büyüme stratejilerinde yer vermiş ülkeler hem küreselleşmesinin hem ticaretin hem de teknolojinin merkezi haline gelmiş ülkeler olup, askeri alanda büyük avantajlar elde etme ve güçlü bir konumda bulunmaları da mümkün hale gelmiştir.

Ülkemizin bayrak taşıyıcısı olan Türk Hava Yolları, Global havacılık sektöründe rakiplere kıyasla iyi bir performans göstererek, 2018 yılında yolcu talep artışında %8,9, kapasite artışında %5,2 ve doluluk oranında 2,8 gelişme kaydetmiştir. Türk Hava Yolları'nın 2018 yılında taşıdığı yolcu sayısı ile 2017 yılının aynı dönemi ile kıyaslandığında %9,5 artarak 75 milyon yolcuya ulaştığı görülmektedir (Türk Hava Yolları A.O. Faaliyet Raporu, 2018: 3).

Tablo 14: THY Yolcu Trafiği

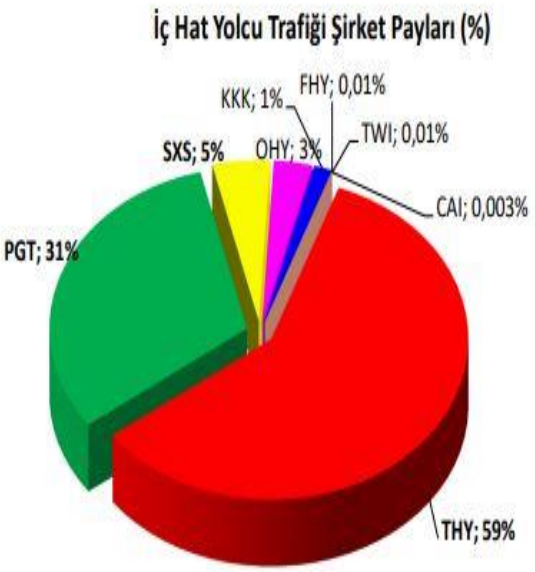
2017	**vs**	**2018**
Konma	artış	5,2%
AKK (Arz Edilen Koltuk Kilometre)	artış	5,2%
ÜYK (Ücretli Yolcu Kilometre)	artış	8,9%
Yolcu Sayısı	artış	9,5%
L/F (Doluluk Oranı)	artış	2,8 pt

Kaynak: Türk Hava Yolları 4Ç'18 Sonuç Özeti, 2018: 20

Ayrıca, 2018 yılında yurt içi yolcu taşımacılığında da; Pegasus %31, Sun Express %5, Onur Air %3, Atlas Global %1 ve Türk Hava Yolları Anadolu Jet ile birlikte pazarın %59'una hizmet vermiştir. Aşağıda verilen grafikden de anlaşılacağı üzere Türk Hava Yolları hem ülkemizde hem de uluslararası havacılık sektöründe fark

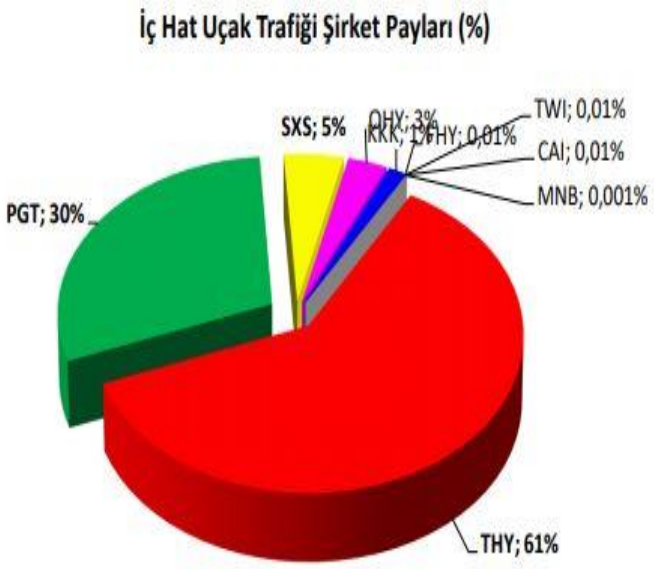
yaratarak büyümesine ivme kazandırmaya devam etmekte ve yurt içi uçak trafiğinde de başı çekmektedir.

Şekil 22: İç Yolcu Trafiği Şirket Payları (%)



Kaynak: Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü, 2018:15

Şekil 23: İç Hat Uçak Trafiği Şirket Payları (%)



Kaynak: Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü, 2018:15

4.2. İŞLETME BİLGİLERİ

1933 yılında Millî Savunma Bakanlığı' na bağlı Devlet Havayolları İşletmesi olarak kurulmuş olan THY bugünkü ismini 1955 yılında almıştır. THY, ülkemizin ulusal havayolu şirketi olmasının yanında bayrağımızın da taşıyıcısı konumundadır. Geniş uçuş ağına sahip olması bayrağımızın Avrupa, Orta Doğu, Uzak Doğu, Kuzey Afrika, Güney Afrika, Kuzey ve Güney Amerika'ya kadar uzandığının bir kanıtı niteliğindedir.

1957 yılında dünyaya açılan THY A.O'nun, taşıdığı yolcu sayısı, kargo sayısı ve karlılığının yanı sıra kalitesini de her geçen gün arttırarak faaliyetlerine devam etmeyi amaçlamaktadır.

THY' de dönüm noktaları olarak adlandırılabilecek bazı önemli tarihler aşağıdaki tablo ile gösterilmiştir:

Tablo 15: Türk Hava Yolları' nın Tarihsel Gelişimi

1933-1938	• 1933 yılında Millî Savunma Bakanlığına bağlı "Havayolları Devlet İşletmesi" olarak kuruldu. • BayındırlıkBakanlığı' na bağlandı. • "Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü" adı ile Ulaştırma Bakanlığı'na bağlandı.
1947	• Yurt dışına ilk sefer düzenlendi.
1956	• Türk Hava Yolları A.O. sermayesi 60 Milyon TL olarak kuruldu.
1984	• Sermaye 60 Milyar TL oldu, kamu iktisadi kuruluşu statüsüne geçildi.
1985-2000	• Singapur hattının açılması ile Uzakdoğu uçuşları başladı. • New York hattı açıldı. • Kamu ortaklığı idaresine bağlandı. • Şirkette ilk First Class uygulaması başlatıldı. • Olimpiyat oyunları nedeniyle Sydney 'e ilk ticari uçuş yapıldı. • Avrupa 'nın 5 büyük havayolu ile "TheQualiflyerGroup" adı altında yeni bir iş birliğine girildi. • Şirketin "sık uçan yolcu programı" Miles&Miles başladı. • Türkiye'ye en çok döviz getiren kuruluş olarak İstanbul Ticaret Odası tarafından Altın Plaket Birincilik Ödülü layık görüldü.
2001	• Çağrı Merkezinden Rezervasyonalınmaya başladı.

2003	• "Elektronik Bilet" yani "Biletsiz Seyahat" uygulaması başlatıldı.
2004	• Boeing, THY Teknik Bakım Merkeziyle 10 yıllık uçak bakım anlaşması imzaladı. • THY, yolcularının görüş ve şikâyetlerini iletebilecekleriMüşteri İlişkileri Online Hizmet Servisini, www.turkishairlines.com.tr adresinde hizmete açtı. • Avrupa Havayolları Birliği'nin açıkladığı Tüketici Raporunda; Türk Hava Yolları'nın, "uçaklarının zamanında kalkması" ve "en az kayıp bagaj olayı" ile karşılaşmasında Avrupa'daki şirketler arasında ikinci olduğu belirtildi.
2005	• ABD Federal Havacılık Otoritesi' nin (FAA) yıllık denetim raporuna göre, THY Bakım Merkezi'nin birçok atölye ve birimi sıfır (0) hatalı bulundu. • Dünya Havacılık Otoritesi JAA MAST Türkiye'de yaptığı Uçuş Güvenliği İncelemesinde, THY'ye "Teknik Bakım ve Onarımda en yüksek performansla faaliyet gösteriyor" raporu verdi. • THY, uyguladığı yeni modelle yolcularını farklı fiyat alternatifleri sunmaya başladı. • 59 Yeni Uçakla Filosunu Genişleten THY, 23 Yeni Dış Hattı açma kararı aldı. • THY HABOM A.Ş., THY TEKNİK A.Ş. ve THY EĞİTİM A.Ş' nin kurulması kararı alındı.
2006	• THY, havacılık emniyeti standardı olan IOSA Programı denetimini başarıyla geçerek Türkiye' deki ilk "IOSA OPERATÖRÜ" oldu. • THY telefonla bilet satışına başladı. • THY, ISO 9001:2000 Kalite Belgesi aldı. • THY, Bagajsız Yolcuların Biniş Kartlarınıinternetten bastırabilmesine olanak sağlayan yeni bir uygulamaya başladı. • Genel prensibini "kalite" ve "önce insan" olarak belirleyen Türk Hava Yolları, ikram hizmetlerini yenilemek amacıyla Do&Co A.Ş. ile yeni bir ortaklığa imza attı. • %100 hissesi Türk Hava Yolları'na ait olan ve ağırlıklı olarak uçak teknik malzeme ve komponentlerinden oluşan Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. unvanına sahip şirket 271.325.800 TL sermaye ile kuruldu.
2007-2010	• THY' ye 2007 yılında Türk Hava Yolları havacılık sektöründe "Ulusal Kalite Ödülü"ne sahip oldu. • THY' ye 2008 yılında global havayolu firmaları ittifakı olan Star Alliance'a katıldı. • THY' ye 2010 yılında Skytrax tarafından "En İyi Economy Class İkram Hizmeti" ödülünü aldı.
2011	• 2011 yılında Türk Hava Yolları'nın kurumsal internet sitesi yeni arayüzüyle www.turkishairlines.com adresinde hizmete açıldı.
2012	• Avrupa'nın en genç ve modern filosuna sahip olma hedefiyle 200'üncü uçağın gururu yaşandı. • IATA (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) ile bölgesel eğitim Ortaklığı çerçevesinde bir anlaşmaya imza atıldı ve Türkiye' de IATA onaylı eğitim merkezi oldu. • Skytrax Ödülleri'nde yolcuların oylarıyla "Avrupa'nın En İyi Havayolu" Oscarı'nı kazandı.

	• "Güney Avrupa'nın en iyi havayolu "ve Comfort Class koltuğuyla "En İyi Premium Ekonomi Koltuk" kategorilerinde ödüle layık görüldü. • Uçuşlarda wi-fi internet hizmeti sunulmaya başlandı.
2013	• Dünyada en fazla ülkeye uçan havayolu şirketi oldu. • YıllardırkullanılanGloballyYours sloganuWidenYour World ile yani Dünya Daha Büyük Keşfet ile değiştirildi. • 48 milyon yolcuyu uçaklarında taşıaı sonucuAvrupa'nın en fazla yolcu taşıyan 2.havayolu oldu. • Skytrax tarafından art arda üçüncü kez "Avrupa'nın en iyi havayolu şirketi" ve dünyanın en iyi Business İkram servisi ilan edildi.
2014	• Yolcu tercih ödüllerinde 4. Kez Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi" ilan edildi. • Türkiye'de uçmadığımız tek bir yer kalsa, dünyada en çok noktaya uçmuşuz ne fayda" mesajını verdikleri "Hayal Edince" reklamıinternette izlenme rekorları kırdı. • Dünyanın en çok ülkesine uçuş sağlayan havayolu şirketi olarak edindikleri geniş kapsamlı seyahat kültürünü, THY ekibi olarak kaleme alarak ve Seyahat Bloğu hayata geçirildi. • Yolcuların transit bekleme sürelerini keyifli hale getirebilmek adına TourİstanbulhizmetibaşlatıldıSanal alışveriş için yolcuların millerini harcamaya da imkân veren shopandmiles.com'u açıldı. • Türkçe ve İngilizce olan kiosk uygulamasına Almanca, Japonca, Arapça, Fransızca, İtalyanca, İspanyolca, Portekizce, Çince ve Rusça'da eklenerek, yolculara kendi anadillerinde check-in yapma imkânı sunuldu.
2015	• Ortadoğu ve Kuzey Afrika'da bulunan 10 ülkede hizmet verecek Arapça Çağrı Merkeziaçıldı. • Türk Hava Yolları, tüm dünyaya adını gururla duyurduğu, İstanbul'u şimdiye dek yapılmış en güçlü anlatan videolardan birine imza attı: İstanbul-Flow Motion. • 2012 yılında 1,6 milyar dolar olan marka değeri 2015 yılında 2,2 milyar dolara ulaştı. • Türk Hava Yolları Yatırımcı İlişkileri IR Magazine tarafından Türkiye'de 2015 yılının "En İyi Yatırımcı İlişkileri" seçildi. • Skytrax Yolcu Tercih Ödüllerinde 2.kez "En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu İkramı" (2014-2015), 3.kez "En İyi Business Class İkramı" (2013-2014-2015) ödülünü aldı. • 5. kez "Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi" (2011-2012-2013-2014-2015), 7. kez "Güney Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi" (2009-2010-2011-2012-2013-2014-2015) İlan edildi.
2016	• 6. kez "Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi" (2011-2012-2013-2014-2015-2016) seçildi. • 4. kez "En İyi Business Class İkramı" (2013-2014-2015-2016), 3. kez "En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu İkramı" (2014-2015-2016) ödülünü aldı. • 8. kez "Güney Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi" (2009-2010-2011-2012-2013-2014-2015-2016) ilan edildi.

2017	• Türk Hava Yolları'nın kurumsal internet sitesi yeni arayüzüyle turkishairlines.com adresinde hizmete açıldı. Türkçe, İngilizce ve Almanca olan internet sitemize Japonca, Fransızca, İtalyanca, İspanyolca, Portekizce, Korece, Çince ve Rusçayı da ekleyerek yolcularımıza kendi anadillerinde hizmet vermeye başlandı. • Türk Hava Yolları'nın yeni mobil uygulaması hizmete açıldı. • TurkishCorporate Club adındaki markamız ve logomuz TurkishAirlinesCorporate Club olarak yenilendi. • 5.kez "En İyi Business Class İkramı" (2013-2014-2015-2016-2017), 4.kez "En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu İkramı" (2014-2015-2016-2017) ödülünü aldı. • "En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu" ödülünü kazandı. • 9. kez "Güney Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi" (2009-2010-2011-2012-2013-2014-2016-2017) ilan edildik.
2018	• Miles & Smiles QNB Finansbank ile İşbirliği Anlaşması yapıldı. • IndiGo ile Kod Paylaşım Anlaşması imzalandı. • Do&Co ile İkram Hizmetleri ile Yapılan Anlaşma uzatıldı. • THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş. kuruldu. • Turkish Cargo - ZTO - PAL Air İyi Niyet Anlaşması yapıldı.

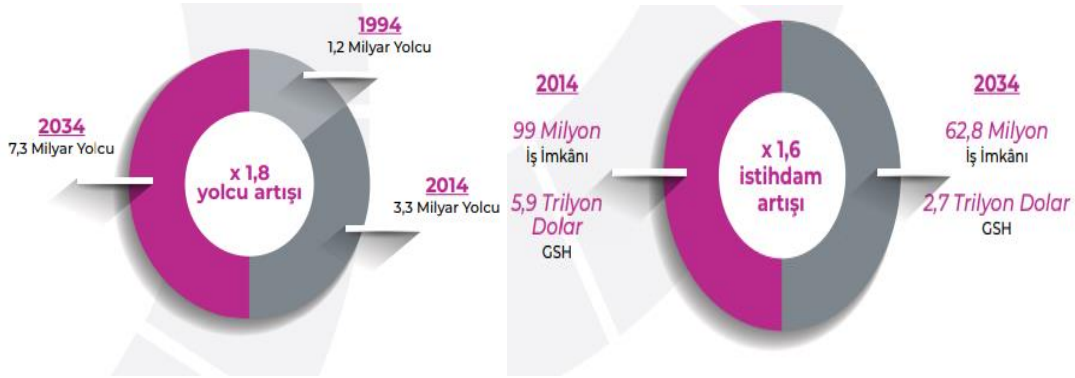
Kaynak: Turkish Airlines, 2019 (Erişim Tarihi: 04.12.2019).

4.2.1.THY 'nin Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Havayolu ulaşımının önem kazanması, uluslararası ticaretin, turizmin, yabancı yatırım ilişkilerinin artmasını sağlamış, insanlar ve ülkeler arasındaki mesafenin ortadan kalkmasıyla da küreselleşme sürecini ve insanlar arasındaki etkileşimi arttırmıştır. Ayrıca bu sektörün; yaşam standartlarının iyileştirilmesi ve yoksulluğun önüne geçilmesi gibi konularda da önemli rolleri bulunmaktadır.

Küreselleşen ve sınır kavramının önemini kaybettiği günümüzde hava yoluyla taşınan ürün ve malların toplam değeri, uluslararası ticaretin yüzde 35'ine tekabül etmekte buda yüzdelik dilim içerisindeki havayolu sektörünün önemini kanıtlamaktadır. Havacılık sektörünün, küresel ekonomiye katkısı 2,7 trilyon dolar olarak hesaplanmakta olup, THY' nin istihdam ve yolcu konusundaki durumu aşağıdaki şekillerde gösterilmektedir (Sürdürülebilirlik Raporu, 2018:32).

Şekil 24: THY' nin Yolcu ve İstihdam Artışı



Kaynak: Sürdürülebilirlik Raporu, 2018:32

Ülkemizin Dünya coğrafyasında avantajlı konumda olması ve İstanbul'un buluşma ve aktarma merkezi olarak faaliyet göstermesi THY' nin başarısını arttırmış, dünya hava ulaşım ağı içerisinde etkin ve söz sahibi olabilme avantajını da beraberinde getirmiştir. Ülkemiz 2018 yılı Dünya yolcu trafiği sıralamasında bir basamak yükselerek 9., Avrupa yolcu sıralamasında ise 5. sırada yer almıştır. 2018 yılı içerisinde havacılık sektöründe toplamda 4.3 milyar yolcu taşınmış olup, bu sayı içerisinden 75 milyon yolcuya Türk Hava Yolları ev sahipliği yapmıştır.

Ayrıca; karayolu, demiryolu vb. gibi ulaşım alternatiflerinin mümkün olmadığı durumlarda havayolundan ulaşabilme imkanının olması doğal afet, savaş ve kıtlık gibi durumlarda acil yardımın sağlanmasında önemli katkılar sağlamaktadır.

Ülkemizin bayrak taşıyıcısı olan Türk Hava Yolları bugün, Dünyanın 124 ülkesinde, 311 uçuş noktasına sefer düzenleyerek, hem yolcu hem de kargo taşımacılığında Dünya' da en fazla ülkeye uçarak, küresel ölçekte bağlantıyı arttırmasının yanı sıra, ekonomik ve sosyal kalkınmaya da katkı sağlamaktadır. Dünya' da marka bilinirliğinde 2. sırada yer alan THY ayrıca, geniş filoya ve uçuş ağına sahip olması, küresel olarak da işçi istihdamı yapılmasını gerektirmekte buda bulunduğu ülkenin ekonomisini doğrudan etkilemektedir.

Dünyanın en genç ve en modern filolarından biri olan Türk Hava Yolları, 2017 yıl sonu itibarı ile 223 dar gövde, 90 geniş gövde ve 16 kargo olmak üzere toplam 329 uçağa ulaşmış olup, ortalama yaşı 7,7 olan filosuyla Dünya' da 11. sırada yer almaktadır (Türk Havayolları Yıllık Raporu, 2017: 16-17).

4.2.2. THY ‘ nin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

THY, ülkemizin son 15 yıldaki hava limanı sayısını 26'dan 56'ya, 2,2 milyar dolarlık havacılık sektörü cirosunu 25 milyar dolara, uçak sayısını 162'den 517'ye ve yolcu sayısını da 30 milyondan 138 milyona çıkarmıştır (http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/istanbul-havalimani-ile-ilgili-muthis-rakam-ekonomiye-73-milyar-lira-katki-saglayacak-41037336, Erişim Tarihi:08.12.2019).

THY, yolcu taşımacılığının yanı sıra lojistik ve kargo gibi alanlarda da ekonomiye büyük katkılar sağlamaktadır. İşini ve alanını sadece uçmak olarak görmeyen THY’ nin, hizmet alanının çeşitlilik göstermesi nedeniyle personel istihdamına beklenilenden daha fazla gerek duyulmakta, buda ülkemiz ekonomisine katkı sağlamakta, işsizlik oranını ve yoksulluk sınırını olumlu yönde etkilemektedir. İstanbul Havalimanının hizmete açılmasıyla birlikte sadece 2018 yılı içerisinde 120 bin kişi istihdam edilmiş olup, bu sayının artmaya devam ettiği de görülmektedir. THY, İstanbul Havalimanın lokomotif durumu ve uçuş ağının yüksek olması nedeniyle dolaylı yoldan yaklaşık 1,5 milyon kişiye de istihdam sağlamıştır.

Ayrıca; Türk Hava Yolları bünyesinde bulunan ve dünyada’ da sayılı uçak bakım ve onarım şirketleri arasında gösterilen Türk Hava Yolları (THY) Teknik AŞ, yılda 1,1 milyar dolar cirosuyla ülkemiz ekonomisine dev katkı sağlamaktadır.

THY Teknik A.Ş., yılda yaklaşık olarak 300 küsür uçağı bulunan THY ile birlikte toplam 700 uçağın bakım ve onarım hizmet faaliyetlerini üstlenmektedir. THY dışında yer alan uçakların bakım ve onarım faaliyetleri ile ilgili Avrupa ve Orta Doğu’ da bulunan hava yolu şirketlerinden büyük talep görmektedir. Tüm bu hususlar; bakım ve onarım hizmetlerinin ülke ekonomisine katkı sağladığını gösterdiği gibi, ülkemizi de dışa bağımlı olmaktan kurtarmıştır (https://www.takvim.com.tr/ekonomi/2018/04/02/thy-teknikten-11-milyar-dolarlik-ciroyla-turkiye-ekonomisine-dev-katki-Erişim Tarihi:08.12.2019).

THY’ nin, 2019 yılı başından itibaren uygulamaya koyduğu direkt uçuş hamlesinin de belirlenen hedef pazarlara yönelik olması, ülkemiz ihracatını arttırarak ekonomiye katkı sağlamaktadır. Bu hamle ile direkt uçuşun uygulamaya koyulduğu Meksika ve Demokratik Kongo Cumhuriyeti 'nden gelen turist sayısında ve bu ülkelere

yapılan ihracat miktarında artışlar görülmektedir. 2018 yılında 124 ülkede 318 noktaya direkt uçuş gerçekleştiren an itibariyle Türk Hava Yolları' nın, direkt uçuş rotası, 126 ülkede 325 noktaya ulaşmıştır. Meksika' ya 2019' un ilk 6 (altı) aylık döneminde yapılan ihracat %5 artış göstererek 346 milyon dolara çıkmıştır. Ayrıca; aynı dönemde Demokratik Kongo Cumhuriyeti'nin ihracat miktarı da yüzde 52 artışla 27 milyona yükselmiştir. Direkt uçuş başladıktan sonra Meksika'dan gelen turist sayısında yüzde 63 artış görülmüş ve turist sayısı 29 bin 931 kişiye, Fas'tan ülkemize gelen turist sayısında yüzde 38'lik bir artış kaydedilmiş ve gelen turist sayısı 120 bin 411 kişiye, Fransa'dan ülkemize gelen turist sayısında yüzde 22'lik artış kaydedilmiş ve gelen turist sayısı 509 bin 317 kişiye çıkmıştır. 2018 yılının ilk yarısında 195 milyon dolar olan Nijerya'ya ihracat, bu yılın aynı döneminde 344 milyon dolara, Birleşik Arap Emirlikleri'ne yapılan ihracat yüzde 21 artışla 1 milyar 695 milyon dolardan 2 milyar 57 milyon dolara, Fas'a yapılan ihracat 1 milyar 115 milyon dolardan yüzde 18 artışla 1 milyar 318 milyon dolara, Endonezya'ya yapılan ihracat da yüzde 11 yükselişle 145 milyon dolardan 161 milyon dolara yükselmiştir. Türkiye'nin önemli ticaret partnerlerinden olan Fransa'ya ihracat ise yüzde 3 artışla 4 milyar 468 milyondan 4 milyar 620 milyona yükselmiştir (https://www.sabah.com.tr/apara/haberler/2019/09/08/thynin-direkt-ucus-hamlesi-ekonomiye-katki-sagladi, Erişim Tarihi: 08.12.2019).

Direkt sefer yapılan ülke sayılarında artış meydana gelmesi; ihracata ve gelen turist sayısının artmasına zemin oluşturmakta olup, ülkeler arasındaki ekonomik işbirlikleri ve kültür alışverişi de gündeme gelmektedir. Küreselleşme ile alışverişin, ekonominin ve seyahatin arttığı günümüz dünyasında etkileşim hergeçen gün hızını arttırmaya devam etmektedir. Yukarıda değinilen tüm hususlar dikkate alındığında; Türk Hava Yolları' nın ülkemiz ekonomisine katkısının çok büyük olduğu, ihracattaki getirisi, büyük personel istihdamına ev sahipliği yaptığı ve ülkemizin bayrak taşıyıcısı olduğu görülmektedir.

Türk Havayolları kısaca; ülkemiz yatırımcılarının yabancı pazarlara açılmasını, bunun sonucunda ihracatın artmasını, personel istihdam oranının yüksek olmasından dolayı işsizlik oranının ve yoksulluk sınırının azalmasını, ulaşabilirliliğin kolay hale gelmesi sonucu ülkemize gelen yabancı yatırım sayısını etkilemektedir.

Ayrıca; vergi ödemeleri ve personelin yan hakları vb. gibi ücretlerle de 2018 yılında kamu finansmanına 1 milyar 301 milyon dolar katkı sağlamıştır.

4.2.3. İşletmenin Misyonu, Vizyonu ve Hedefleri Hakkında Bilgiler

Türk Havayolu A.O' nun, misyonu, vizyonu kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerine aşağıdaki başlıklarda yer verilecek olup, misyon, vizyon ve hedefleri açıklanarak anlatılmaya çalışılacaktır.

4.2.3.1. İşletmenin Misyonu

Türk Hava Yolları A.O., ülkemizin, Bayrak Taşıyıcısı kimliğiyle; uçuşlarda emniyet, güvenilirlilik, ürün çeşidi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile en çok tercih edilen, Sivil Hava Yolu taşımacılığında Avrupa'nın önde gelen ve küresel ölçektefaal bir havayolu olma misyonuyla hareket etmektedir(https://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/vizyon--misyon) (Erişim Tarihi:04.12.2019).

2006 yılında genel prensibini "kalite" ve "önce insan" olarak belirleyen Türk Hava Yolları'nın, misyonuyla örtüşen hamlelerinin olduğu, uçak, bakımı ve hizmet gibi konularda kaliteye önem verdiğini ve bunu yaparken de merkeze insanı oturttuğunu söyleyebiliriz.

4.2.3.2. İşletmenin Vizyonu

Türk Hava Yolları A.O' nun vizyonu aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır ((https://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/vizyon--misyon) (Erişim Tarihi:04.12.2019):

- İçinde bulunduğu sektör ortalamasının üzerindeki büyüme trendinin devam ettirilmesi
- Sıfıra indirilmiş kaza ve kırımı
- Dünyaca parmakla gösterilen hizmet anlayışı

- Az maliyetli taşıyıcılara denk gelen birim maliyetleri
- Sektör ortalamasının geçmeyen satış ve dağıtım giderleri
- Uçağa biniş yapmadan önce rezervasyon, e-bilet ve online check-in işlemlerini kendisi yapan sadık müşteri
- Kurumdan elde edeceği yarar ile katacağı değerin orantılı olduğunu bilen ve kendini geliştiren şirket personeli
- Üyesi bulunduğu Star İttifakı ortaklarına iş oluşturan ve onların meydana getirdiği potansiyelden kendisine iş çıkaran ticari ataklığı
- Şirket hissedarları ile tüm yararlananların menfaatini birlikte gözeten modern yönetişim ilkelerini benimsemiş yönetimi ile belirginleşen bir havayolu olmak.

Yukarıda sıralanan maddelerden de anlaşılacağı üzere THY; sektör içindeki büyüme trendini korurken maliyetlerini, satış ve dağıtım giderlerini azaltmış, kaza oranlarını sıfıra indirmiş, hizmette parmakla gösterilen, kendini sürekli geliştiren personel ve sadık müşteri anlayışını benimsemiş ve tüm bu hususları kendine yön göstermek üzere tasarlamıştır.

4.2.3.3. İşletmenin Hedefleri

THY A.O' nun, kısa dönemli (1 yıl), orta dönemli (1-5 yıl) ve uzun dönemli (5 yılın üzerinde) hedeflerine aşağıdaki başlıklarda ayrıntılı olarak yer verilecektir.

4.2.3.3.1. İşletmenin Kısa Dönemli Hedefleri

THY, 2020 yılı içerisinde Airbus A350 ve Boeing 787 tipi yeni nesil yolcu uçaklarını bünyesine katmak üzere adımlar atmış ve yeni uzun menzilli hatlar açmak üzere düğmeye basıldığı dile getirmiştir. Ayrıca; 2020 yılında Tokyo Narita'nın yanı sıra Haneda, Çin'de Xian, ABD'de Newark ile Kanada'da Vancouver için de harekete geçildiğini söylemiştir (http://www.kokpit.aero/thy-uzun-menzil-hedefi- Erişim Tarihi:04.12.2019).

Ayrıca; 2020 yılı içinyurt içi talebin toplanmaya başlandığı, yurt dışında ise Avrupa ve Asya bölgelerinde artan rekabet ve ticaret savaşları nedeniyle trafik

hacminde büyüme için temkinli olduklarını dile getirmiştir. Sene içinde filoya toplamda girecek 30 uçağın 14'ü geniş gövdeli olacağından, uzun mesafeli uçuşlara odaklanılacağı, Asya ve Amerika pazarlarının hedef pazarlar olacağı belirtilmiştir (https://www.borsazamani.com/hisse-onerileri/thy-2020-hedefleri-ve-4c-beklentileri-h13582.html-Erişim Tarihi:04.12.2019).

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda Türk Hava Yolları A.O' nun, 2020 yılı için belirlemiş olduğu stratejik planlar ve hedefler içerisinde bünyesine yeni uçaklar katmayı, uçuş ağına da Tokyo, ABD, Kanada ve Çin' in bazı şehirlerini ilave etmeyi planladığı görülmektedir. Ayrıca; Avrupa ve Asya bölgelerinde meydana gelen küresel rekabet ve ticaret savaşları nedeniyle temkinli davranıyor olması, THY' nin, ani karar almaktan sakındığını ve kararlarını sağlam temeller üzerine oturttuğunu göstermektedir.

4.2.3.3.2. İşletmenin Orta ve Uzun Dönemli Hedefleri

Bilal EKŞİ, verdiği bir röportaj sırasında gelecek dönem hedefleriyle ilgili olarak, 2023 yılında 450 uçağa sahip olmak istediklerini belirtmiş ve Türkiye'ye bünyemizden yeni bir THY daha kazandırmak istiyoruz demiştir. Bugün halihazırda yerli pilot sayısının yetersiz olmasından dolayı yabancı pilotta istihdam ettiklerini ancak uçuş okullarındaki kapasitesinin arttırılmasıyla pilot taleplerinin de 2023 yılına doğru sadece yerli pilotlardan temin edebilir duruma geleceğini belirtmiştir (https://www.trthaber.com/haber/turkiye/thynin-2018-hedefi-74-milyon-yolcu-353682.html, Erişim Tarihi:04.12.2019).

Türk Hava Yolları Teknik A.Ş Genel Müdür Yardımcısı Halil Tokel, Hamburg' da yapılan sivil havacılık fuarında tüm hedeflerinin 2023 yılına kilitlendiğini, 2023 yılında askeri ve sivil uçaklarda bulunan tüm parçaları yapan bir ülke konuma geleceklerini belirtmiş ve asıl hedeflerinin 2030 yılında en iyi yerli ve milli uçağımızı yaparak dünya piyasasına sunmaktır diye eklemiştir(http://uzmanpara.milliyet.com.tr/haber-detay/gundem2/thyden-yerli-ucak-aciklamasi-2030da-uretecegiz/81000/81349/Erişim Tarihi:04.12.2019).

THY Teknik A.Ş' nin 2023 yılında uçak parçalarını üretiyor konuma gelmesi 2030 yılı için belirlenen hedeflerin çokta uzak olmadığını göstermektedir. Belirlenen

bu hedefler ile THY' nin, stratejik hedef ve planlarının olduğu ancak belirlenen tarihe kadar izlenmesi gereken bir sürecin var olduğu söylenebilir. Türk Hava Yolları' nın, Dünya' da parmakla gösterilmesinin yanı sıra rakiplerinin çok önüne geçmek için adımlar atıldığı açıktır. Tüm bu hedeflerin gerçekleşmesi sonucunda Türkiye, havacılık sektöründe yurt dışına bağımlı olmaktan kurtulabilecek, kendi milli ve sivil uçağını üretir hale gelecektir.

THY Yönetim Kurulu Başkanı İlker Aycı'nın, 2023 yılı için belirttiği iddialı hedefler aşağıda kısaca özetlenmiştir (http://www.airnewstimes.com/thy-den-2023-icin-iddiali-hedefler-45104-haberi.html, Erişim Tarihi: 04.12.2019).

- 2023'te kargo taşımacılığında dünyada ilk beşe, yolcu taşımacılığında ise ilk sekize gireceklerini,
- Anadolu Jet, Sun Ekspres gibi yan markaları güçlendirerek, İstanbul'u merkez alıp tüm pazarları kuşatır hale geleceklerini,
- Bagaj fazlalığı olan yolcuların alanın başka tarafına yönlendirilip ödeme yapması ve yeniden kuyruğa girmesinin önüne geçileceğini, tüm bu işlemlerin tek bankodan yapılmasının mümkün olacağını,
- Sorun çözme ve mükemmellik merkezli teknoloji merkezi kurulacağını, bu merkezin THY dışında ayrı bir altyapıda işlem göreceğini ve özerk bir yapıda çalışacağını,
- 2023'te uçak sayısının,450'ye çıkacağını, ayrıca 25 Airbus 350-900, 25 de Boeing 787 alacaklarını ve 2023'te toplam büyüklüklerinin bugünkü 20 milyardan 30 milyar dolara çıkarmayı hedeflediklerini,
- Türkiye'nin ikinci en büyük şirketi olduklarını, 2023'te ise hem en büyük şirketi hem de en değerli şirketi olacaklarını,
- Çalışan sayısının 50 binden 70 bine çıkacağını,
- Yolcu sayısı bakımından da şu an dünyada 11-13 arasında değiştiklerini ancak 2023'te ilk 8 arasına gireceklerini,
- Marka bilinirliğinde dünyada ikinci sırada olduklarını, ancak hızla birinci sıraya yükseleceklerini,

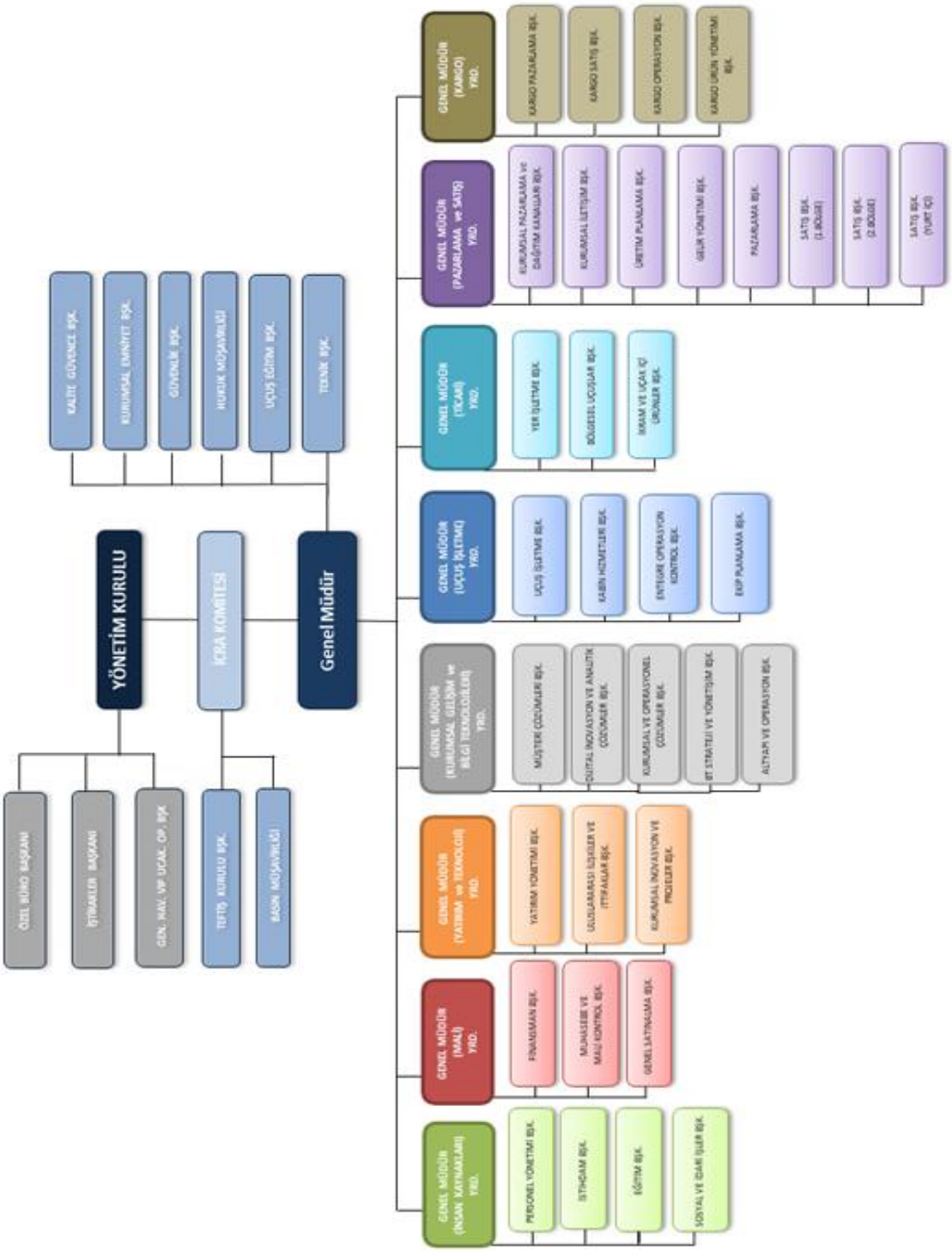
- 5 yıldızlı global havayolu seçildiklerini, İstanbul Havalimanı ile birlikte artık sadece yolcu taşımada ve havada değil, yerde de beş yıldızlı hizmet veren havayolu şirketi olacaklarını belirtmiştir.

THY' nin, uçak sayısı, personel istihdamı, ortaklıklar, kargo taşımacılığı, bagajda sınır problemleri, sorun çözme ve yan markalarını güçlendirerek dünya pazarına hâkim olma gibi hedeflerini planlandığı ve hayata geçirilmesi adına birtakım adımların atıldığı görülmektedir. Türk Havayolları' nın kendinden emin adımlarla ve sıralı bir şekilde hareket ediyor olması hata oranını azaltmakta ve olası hatalarında önüne geçilebilmesini de kolaylaştırmaktadır. Oluşturulan stratejik plan ve hedefler bir bütün olarak görülmekte yolcu, hizmet, kalite, büyüme isteği ve yeni ortaklıklar birbirinden bağımsız düşünülmemektedir. Bütün süreçler birbirinin zinciri ve tamamlayıcı unsuru olarak kabul edilmektedir.

4.2.4. İşletmenin Yönetim Yapısı

THY' de İnsan Kaynakları Müdürü, Mali Müdür, Yatırım ve Teknoloji Müdürü, Kurumsal Gelişim ve Bilgi Teknolojileri Müdürü, Uçuş İşletme Müdürü, Ticari Müdür, Pazarlama ve Satış Müdürü ve Kargo Müdürü Genel Müdüre Yardımcı pozisyonuyla bağlanmış olup, birim içinde alınacak rutin işlemlerle ilgili kararlarda et yetkili kişilerdir. Alınacak kararlar işleyişi ve yönetimi kökünden değiştirecekse, bununla ilgili bağlı bulundukları Genel Müdürün izni ve onayının olması gerekmektedir. Genel Müdürün alacağı kararlar için İcra Komitesinin bilgi ve onayının olması ve bu kararın bir üst yönetim olan Yönetim Kuruluna iletilmesi gerekmektedir. Bilgi ve karar akışı mekanizmasındaki işleyişin daha iyi anlaşılabilmesi adına Türk Havayollarının organizasyon şeması aşağıda verilmiş olup, alt kademede yer alan departmanların birimlerindeki işleyiş, talepler ve yıl içerisinde meydana gelen nicel ve nitel veri ve olayları orta yönetime belgelemek suretiyle iletmeleri, orta yönetiminde gerekli düzenleme ve kontrolleri yaparak üst yönetim tarafından alınacak stratejik karar ve planlarda kullanılmak üzere bilgi ve belgeleri sunmuş olmaları gerekmektedir. Yıl içerisinde meydana gelen olaylar, işleyişler, işi bizzat yapan personelden alınan geribildirimler ve sayısal veriler neticesinde üst yönetimin aldığı kararlar doğru ve sağlıklı kararlar olacaktır.

Şekil 25: Türk Havayolları A.O' nun Organizasyon Şeması



Kaynak: https://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/organizasyon-semasi , Erişim Tarihi: 05.12.2019

Şemada yer alan departmanların görevlerini kısaca özetleyecek olursak;

İnsan Kaynakları

Personel Yönetimi Başkanlığı; mevzuat kapsamında belirlenen hususlar doğrultusunda personelin tüm sosyal hakları ile sağlık ve seyahat işlemlerini yönetir. Ayrıca; personel memnuniyetinin sağlanması ve performansının değerlendirilmesi, gerekli analizlerin yapılması, istihdam edilmesi uygun bulunan personelin göreve başlama işlemlerinin yönetilmesi ve organizasyon içerisinde yer alan personelin görev tanımlarının oluşturulması vb.

İstihdam Başkanlığı; ihtiyaç doğrultusunda personel istihdamı ve işe alım süreçlerinin yönetilmesi, bu süreç içerisinde eleme kriterli oluşturarak sınav, mülakat vb. ölçe değerlendirme yöntemlerini belirlemesi ve yönetmesi vb.

Eğitim Başkanlığı; şirketin misyon, hedef, politika ve stratejileri doğrultusunda personelin eğitilmesini organize etmek, işleyişim tüm konularını kapsayan idari, personel, hizmet ve dil konularında yüzyüze veya online eğitimler düzenlemek vb.

Sosyal ve İdari İşler Daire Başkanlığı; mevzuat kapsamında belirlenen hususlar doğrultusunda ortaklıklar ile ilgili dekorasyon ve inşaat işlemlerinin yanı sıra gayrimenkul yatırım işlemlerini, taşıt temini ve bakımı ile ilgili tüm işlemleri, otel anlaşmalarını ve otele ulaşım ile ilgili tüm süreçleri takip etmek ve bu süreci en etkin şekilde yönetmek vb.

Mali

Finans Başkanlığı; Ortaklık işlemleri ve nakit portföyünün yönetimini, satın alınması gereken uçak ve akaryakıt fiyatlarında en uygun maliyetli olanın araştırılması ve temin edilmesini ve piyasa oluşabilecek akaryakıt fiyatlarına karşın riskin yönetilmesini sağlar.

Muhasebe ve Mali Kontrol Başkanlığı; mevzuat kapsamında belirlenen hususlar doğrultusunda gerekli muhasebe işlemlerinin yapılmasını, analiz ve kontrol edilmesinive finansal tablolar oluşturarak rapor edilmesini sağlar.

Genel Satınalma Başkanlığı; ihtiyaç bulunması nedeniyle hizmet ve depolama gibi satın alınması talep edilen işlemlerin mevzuat kapsamında belirlenen hususlar doğrultusunda temin eder.

Yatırım ve Teknoloji

Yatırım Yönetimi Başkanlığı; şirketin plan ve stratejileriyle doğru orantılı olacak şekilde yatırım ve proje işlemlerini yürütür, performans izler ve gerektiğinde düzenlemesini yapar. Ayrıca; şirketin uçak ihtiyacını belirler ve tip ve özelliklerini analiz ederek şirket için en uygun olanını temin eder.

Uluslararası İlişkiler ve İttifaklar Başkanlığı; küreselleşmenin rekabet sürecini etkilemesi sonucu, yabancı ülkelerin havayolu şirketleri ile iş birlikleri yapar, ortaklık hak ve çıkarlarını en uygun şekilde yönetir.

Kurumsal İnovasyon ve Projeler Başkanlığı; şirketin gelecek dönemler için belirlemiş olduğu stratejik plan ve hedeflerine, hizmette bulunduğu pazardaki yerine, mevcut pazarlarında iyi konumlanabilmesine katkı sağlar, proje yönetimi yaparak üst yönetimin görüşmesine zemin hazırlar.

Kurumsal Gelişim ve Bilgi Teknolojileri

Müşteri Çözümleri Başkanlığı; yolcuların uçuş öncesi veya uçuş sonrasında almış oldukları hizmet neticesinde ortaya çıkan problemlerin çözümüne yönelik çözümler sunar ve bu konuda stratejiler geliştirir ve uygular.

Dijital İnovasyon ve Analitik Çözümler Başkanlığı; dijital yani elektronik yenilikçilik ekosisteminin kurulması, bu konuda araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde

bulunulması ve gerektiğinde değişime hızlı bir şekilde cevap verebilmek adına değişim yönetiminin planlaması sürecinin yönetir ve bu konuda çözümler üretir.

Kurumsal ve Operasyonel Çözümler Başkanlığı; şirketin stratejik hedefleri ve planlarına paralel olarak faaliyetlerde bulunulan, günlük operasyonel işlemler sonucu ortaya çıkan problemlere ve sorunlara çözümlerde bulunur ve alternatifler geliştirir.

BT Strateji ve Yönetişim Başkanlığı; şirketin hedef ve stratejileri doğrultusundaorganizasyonun iş planı ile paralel ilerleyerek bu hedefleri destekleyecek yol haritasının planlanması, oluşturulması ve uygulama süreçlerinin yönetilmesini sağlar. Bunu yaparken pazardaki rakiplerin iyi analiz edilmesini, yeni teknoloji ve inovasyon gelişmelerinin takip edilmesi ve bu analiz sonucuna göre yol belirlenmesini sağlar.

Alt Yapı ve Operasyon Başkanlığı; şirketin stratejik hedef ve planları doğrultusundasistem altyapı kapasitesinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlara ulaşmasını sağlamak için kısa ve uzun vadeli stratejik planların oluşumunu destekleyerek katkıda bulunur ve bu süreçlerin yürütülmesini sağlar.

Uçuş-İşletme

Uçuş İşletme Başkanlığı; mevzuat kapsamında belirlenen hususlar doğrultusundauçuşun emniyetli ve verimli bir şekilde yapılmasını, uçuşta kullanılacak uçakların buna elverişli olup olmadığının tespitini yapar.

Kabin Hizmetleri Başkanlığı; kabin içerisindeki personelin yönlendirilmesini, hastalık, trafikte kalma ve ölüm gibi ani gelişen süreçlerin aksamadan ikame edilmek koşuluyla yönetilmesini sağlar.

Entegre Operasyon Kontrol Başkanlığı; uçuşla ilgili sürenin yönetilmesi, planlama yapılması, yakıt ve kriz yönetimi, uçak bakımı gibi süreçlerin koordine edilmesini sağlar.

Ekip Planlama Başkanlığı; şirketin uçuş yapmayı planladığı uçuşlarla ilgili ekip planlamasını yapar. Ayrıca; ekip ihtiyacı doğması ihtimalini göz önünde bulundurarak hazırlık çalışmalarını yönetir.

Ticari

Yer İşletme Başkanlığı; mevzuat kapsamında belirlenen hususlar doğrultusunda yerde bulunulması istenilen kuralların belirlenmesini, aksamadan yerine getirilmesini ve ortaya çıkan problemlerin çözümlenerek yürütülmesini sağlar.

Bölgesel Uçuşlar Başkanlığı; bir ülkenin bölgesine yapılacak uçuşlar ile ilgili olarak araştırmalar yapmak, planlamak ve hayata geçirilmesini sağlamak gibi süreçleri yönetir.

İkram ve Uçak İçi Ürünler Başkanlığı; Uçuş yapan yolcuların konforu ile ikram edilecek yiyeceklerin sunulması sürecini yönetir ve bu konularda meydanagelebilecek değişiklik ve gelişmeleri araştırarak piyasayı yakından takip eder.

Pazarlama ve Satış

Kurumsal Pazarlama ve Dağıtım Kanalları Başkanlığı; şirketin belirlemiş olduğu kurumsal ve online satış faaliyetlerinin planlanması, uygulamaya koyulması ve yürütülmesini sağlar. Ayrıca; rakiplerinin gerisinde kalmamak adına dış çevre analizi yapılarak, rakipler tarafından kullanılan kurumsal ve online hizmetler takip edilir.

Kurumsal İletişim Başkanlığı; şirket içi ve şirket dışı iletişim faaliyetlerini organize etmesinin yanı sıra kurumsal imaja kakı sağlamak, marka algısını güçlendirmek, bütünleşik pazarlama iletişimini yürütmek ve hizmet kalitesi süreçlerini yönetmek gibi görevleri vardır. Bunu yapabilmek için, reklamlar, videolar, haberler ve sponsorluklar kullanılır.

Üretim Planlama Başkanlığı; şirket network yapısının ticari ve teknik kriterler hesaba katılarak geliştirilmesini, filo imkanlarının pazar şartları çerçevesinde ele

alınmasını, dünyadaki sektörel gelişmeler izlenerek hat açılışı veya kapanışına ilişkin etüt çalışmalarının yapılmasını ve raporlanmasını sağlar.

Gelir Yönetimi Başkanlığı; şirketi tüm yönleri ile ele alarak analiz eder. Uçuş ve hizmetlerden elde edilen gelirin maksimum seviyeye getirilmesini amaçlar ve bu yönde stratejiler yürütür. Tarifeler, kapasite ve yolcu durumu, pazar potansiyelini inceleyerek verimliliği ölçmeye çalışır.

Pazarlama Başkanlığı; yurt içindeki pazar şartlarının yanı sıra yurt dışındaki pazar şartlarını, sektördeki gelişmeleri, stratejik plan ve pazar hedeflerinindikkate alınarak planlanmasını, ilaveler yapılarak geliştirilmesini, eyleme geçirilmesini ve düzenli aralıklarla kontrol edilmesini sağlar.

Satış Başkanlığı; şirketin stratejik plan ve hedefleri gözetilerek, hizmetin sunulması, tasarlanması, uygulanacak satış politikaları ve müşteri memnuniyet süreçlerini yönetir. Bunun yanı sıra yüzyüze ve online satış kanallarındaki satışların arttırılmasına yönelik taktikler tasarlar ve uygular. Alınan geri bildirimleri değerlendirir ve buna göre bilet fiyatlarının düzenlenmesi sürecini yönetir.

Kargo

Kargo Pazarlama Başkanlığı; kargo hizmeti verilen yurt dışı ülkelerinin ticari ve siyasi durumlarının incelenmesi, kargo gelirleri, kargo kapasitesi, kargo tarifesi gibi planlamaların yapılması yönetilmesi sürecini yönetir. Bunun yanı sıra; şirketin hedefleri ve stratejileri doğrultusunda araştırmalar yapılmasını ve stratejiler geliştirilmesini sağlar.

Kargo Satış Başkanlığı; şirketin stratejik plan, hedef ve pazar koşulları dikkate alınarak satış stratejilerinin belirlenmesi, uygulamaya koyulması ve yüksek kazanç sağlamak üzere sonuçlandırılması sürecini yönetir. Müşteri memnuniyeti sağlayabilmek adına müşteri hizmetleri ve ilişkileri, satış öncesi ve satış sonrası destek hizmetlerinin yürütülmesini sağlar. Ayrıca direkt ve dolaylı olarak satış kanalını kullanmak isteyen müşteriler için kargo satışını arttırıcı taktikler tasarlar ve uygulamaya koyulması sürecini yönetir.

Kargo Operasyon Başkanlığı; mevzuat kapsamında belirlenen hususlar doğrultusunda şirket faaliyetlerine devam edebilmek için operasyon desteğinin temin edilmesini, koordinasyonun sağlanmasını ve gerekli görülen yatırımların gerçekleştirilmesi sürecini yönetir.

Kargo Ürün Yönetimi Başkanlığı; kargo ürün yönetimi, gönderilecek ürünün içeriğini incelenmesini yani ağırlık, gıda, ilaç vb. gidi kriterler dikkate alınarak sınıflandırılmasını ve sistemde kayıt altına alınmasını sağlar. Ürün yönetimin eksiksiz ve hatasız olarak yönetilebilmesi için araştırmalarda bulunur ve şirketin stratejik hedefleri doğrultusunda mevcut durumda iyileştirme ve geliştirme süreçlerine katkı sağlar.

4.2.5. İşletmenin Örgütsel Yapısı, Ortaklıkları ve Personel Sayısı

1933 yılında Millî Savunma Bakanlığına bağlı "Havayolları Devlet İşletmesi" olarak kurulan Türk Hava Yolları A.O.' nun, 31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla 5 adet bağlı ortaklığı bulunan işletmelerdeki ortaklık oranları aşağıda gösterildiği gibidir.

Tablo 16: THY A.O.' nun Ortaklık Oranları

Şirket Unvanı	Faaliyet Konusu	Doğrudan İştirak Oranı	Kayıtlı Olduğu Ülke
THY Teknik A.Ş.	Teknik Bakım	%100	Türkiye
THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme A.Ş.	Havaalanı İşletme	%100	Türkiye
THY Havaalanı Gayrimenkul Yatırım ve İşletme A.Ş.	Havalimanı İşletmeciliği ve Yatırımları	%100	Türkiye
THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş.	Kargo ve Kurye Taşımacılığı, Uluslararası Yatırımlar	%100	Türkiye
Cornea Havacılık Sistemleri San. Ve Tic. A.Ş.	Uçak İçi Eğlence Sistemleri	%80	Türkiye

Kaynak: Türk Hava Yolları A.O. Faaliyet Raporu, 2018:6

Yukarıda verilen 5 (beş) işletmeye ilave olarak Türk Hava Yolları A.O.' nun, 10 (on) adet daha işletmesi olup, bunlar üzerindeki hakkı, varolan ortaklığı kadar özkaynaktan pay alma şeklindedir. Müşterek yönetime tabi olan bu iş ortaklıklarının bilgileri aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 17: THY A.O.' nun İş Ortaklıkları ve Oranları

Şirket Unvanı	Faaliyet Konusu	Doğrudan İştirak Oranı	Dolaylı İştirak Oranı	Kayıtlı Olduğu Ülke
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.	Hava Taşımacılığı	%50	-	Türkiye
THY DO&CO İkram Hizmetleri A.Ş.	İkram Hizmetleri	%50	-	Türkiye
TGS Yer Hizmetleri A.Ş.	Yer Hizmetleri	%50	-	Türkiye
THY OPET Havacılık Yakıtları A.Ş.	Havacılık Yakıtları	%50	-	Türkiye
Uçak Koltuk Üretimi San. ve Tic. A.Ş.	Uçak Kabin İçi Ürünleri	%45	%5	Türkiye
TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş	Uçak Kabin İçi Ürünleri	%30	%20	Türkiye
P&W T.T. Uçak Bakım Merkezi Ltd. Şti.	Teknik Bakım	-	%49	Türkiye
Goodrich T.T. Servis Merkezi Ltd. Şti.	Teknik Bakım	-	%40	Türkiye
Vergi İade Aracılık A.Ş.	KDV İade ve Danışmanlık	%30	-	Türkiye
Air Albania	Hava Taşımacalığı	%49	-	Arnavutluk

Kaynak: Türk Hava Yolları A.O. Faaliyet Raporu, 2018:7

Ayrıca; 2017 ve 2018 yıllarında dönemler ve sınıflamalar yönüyle meydana gelen personel sayıları ile ilgili yüzdelik değişimler de aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 18: THY A.O.' nun Personel Sayıları

	31.12.2017	31.12.2018	Değişim(%)
Pilot ve Pilot Adayları	4.509	5.213	%16
Kabin Memuru	9.798	10.593	%8
Uçak Bakım Teknisyeni	71	69	%-3
Yurt dışı Personel	3.191	3.385	%6
Yurt içi Personel	6.506	7.479	%15
TOPLAM	**24.075**	**26.739**	**%11**

Kaynak: Türk Hava Yolları A.O. Faaliyet Raporu, 2018:11

Yukarıda verilen tablodan da anlaşılacağı üzere, THY A.O.' nun personel sayısı 2018 yılı dönem sonunda %11 lik bir artış göstererek 26.739 kişiye ulaşmıştır.

Kısaca; Türk Hava Yolları A.O.' nun, ortaklıkları incelendiğinde uçuş eğitimi, gayrimenkul yatırım ve işletmeciliği, kargo taşımacılığı ve uçak içi eğlence sistemleri konularında büyük adımlar attığı, bünyesine faaliyet alanına çok büyük katkılar sağlayacağı alanları katarak gücünü arttırdığını söyleyebiliriz. Ayrıca faaliyetine konu olan taşımacılık, ikram, yakıt, kabin içi ürünler, teknik bakım ile kdv, iade ve danışmanlık alanlarında da dolaylı ve dolaysız olarak iştirakte bulunarak sektördeki durumunu desteklemektedir.

4.2.6. İşletmenin Sektördeki İşbirlikleri

İşletmeler, küresel rekabette ayakta kalabilmek, rakiplerine kıyasla daha iyi ve geniş uçuş ağı sunabilmek, mevcut yolcu potansiyelini arttırmak, rekabet gücünü yükseltmek ve maliyetlerini düşürerek daha fazla gelir elde etmek amacıyla birtakım işbirliklerine gitmektedirler. Bu iş birlikleri satın alma ve ortak olma şeklinde olabileceği gibi üye olma şeklinde de olabilmektedir. Böylelikle işbirliğine giden işletmeler, ortak bir kod kullanarak uçuşlar arasında koordinasyonu sağlamakta ve yolcularına daha genişbir uçuş ağı sunabilmektedirler.

Bu amaçla kurulan Star Alliance; uluslararası seyahat edenlere küresel ölçekte erişim, tanınma ve kesintisiz hizmet vermek amacıyla 1997 yılında kurulan ilk gerçek

küresel havayolları birliğidir. Bu birlik, Hava Ulaşımı Dünya Pazar Liderliği Ödülü, Business Traveller Dergisi ve Skytrax tarafından verilen En İyi Havayolu Birliği ödülleri de dâhil olmak üzere, pek çok ödülle tescillendirilmiştir. 2008 yılında Türk Hava Yolları'da 21. üye olarak Star Alliance' a katılmış ve uçuş ağını genişleterek 162 ülkede 965 havalimanına ulaşan bir ağa sahip olmuştur. Dünya havayolu sektörünün 4/3' ünün star alliance üyeleri tarafından karşılandığı dikkate alındığında Türk Hava Yolları AO' nun yapmış olduğu işbirlik ile gücüne güç kattığı, sektörde büyük oyuncu ve küresel bir marka olma yolunda önemli adımlar attığı görülmektedir (https://www.turkishairlines.com/tr-tr/basin-odasi/hakkimizda/star-alliance/, Erişim Tarihi: 27.01.2020).

4.2.7. İşletmenin Finansal Yapısı

Türk Hava Yolları A.O' nun, 2017 yılı ve 2018 yılı özet finansal verileri, gelir gelişimi, esas faaliyet karı gelir gelişimi, operasyonel gider kırımı ve ebitdar hesabı ile ilgili bilgilere aşağıda tablo/grafiklerde yer verilmiştir.

Tablo 19: THY' nin Özet Finansal Verileri

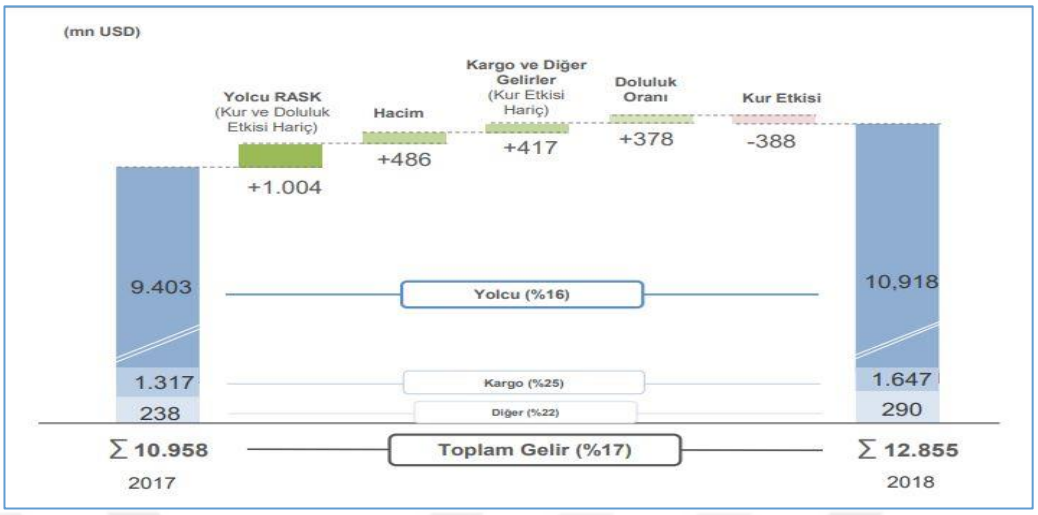
4Ç'17	4Ç'18	Değişim	(USD mn)	2017	2018	Değişim
2.755	2.986	8,4%	Toplam Gelir	10.958	12.855	17,3%
2.278	2.453	7,7%	Yolcu Geliri	9.403	10.918	16,1%
394	459	16,5%	Kargo Geliri	1.317	1.647	25,1%
-25	3	-	Net Operasyonel Kar / Zarar	794	1.169	47,2%
66	42	-36,4%	Esas Faaliyetlerden Kar / Zarar	1.022	1.191	16,5%
-40	-2	-	Net Kar	223	753	237,7%
-1,5%	-0,1%	1,4 pt	Net Kar Marjı	2,0%	5,9%	3,8 pt
626	576	-8,0%	EBITDAR	3.017	3.349	11,0%
22,7%	19,3%	-3,4 pt	EBITDAR Marjı	27,5%	26,0%	-1,5 pt

Kaynak: Türk Hava Yolları 4Ç'18 Sonuç Özeti, 2018:2

Türk Hava Yolları' nın, 2017 ve 2018 yıllarına ait özet finansal verileri değerlendirildiğinde;

- 2018 yılı toplam gelirinin 12.855' e ulaştığı, 2017 yılına kıyasla gelişme kaydedilerek aradaki değişimin %17,3 olduğu görülmektedir.
- 2018 yılı yolcu gelirinin 10.918' e ulaştığı, 2017 yılına kıyasla gelişme kaydedilerek aradaki değişimin %16,1 olduğu görülmektedir.
- 2018 yılı kargo gelirinin 1.647' ye ulaştığı, 2017 yılına kıyasla gelişme kaydedilerek aradaki değişimin %25,1 olduğu görülmektedir.
- 2018 yılı Net Operasyonel Kar / Zarar' ın 1167' ye ulaştığı, 2017 yılına kıyasla gelişme kaydedilerek aradaki değişimin %47,2 olduğu görülmektedir.
- 2018 yılı Esas Faaliyetlerden Kar / Zarar' ın 1.191' e ulaştığı, 2017 yılına kıyasla gelişme kaydedilerek aradaki değişimin %16,5 olduğu görülmektedir.
- 2018 yılı Net Kar ve Net Kar Marjı'nın da 2017 yılına kıyasla gelişme kaydettiği, net karın %237,7, net kâr marjının da 3,8 pt olduğu görülmektedir.
- 2018 yılı EBITDAR' ın 2017 yılına kıyasla gelişme kaydettiği ve aradaki değişimin %11,0 olduğu görülmekte olup, EBITKAR Marjı'nın ise -1,5 pt' lik bir düşüş kaydettiği görülmektedir. İşletmenin 2018 yılı EBITKAR Marjı'nda yaşanan bu değişiklik, ana faaliyet karlılığında düşme olduğunu göstermektedir.

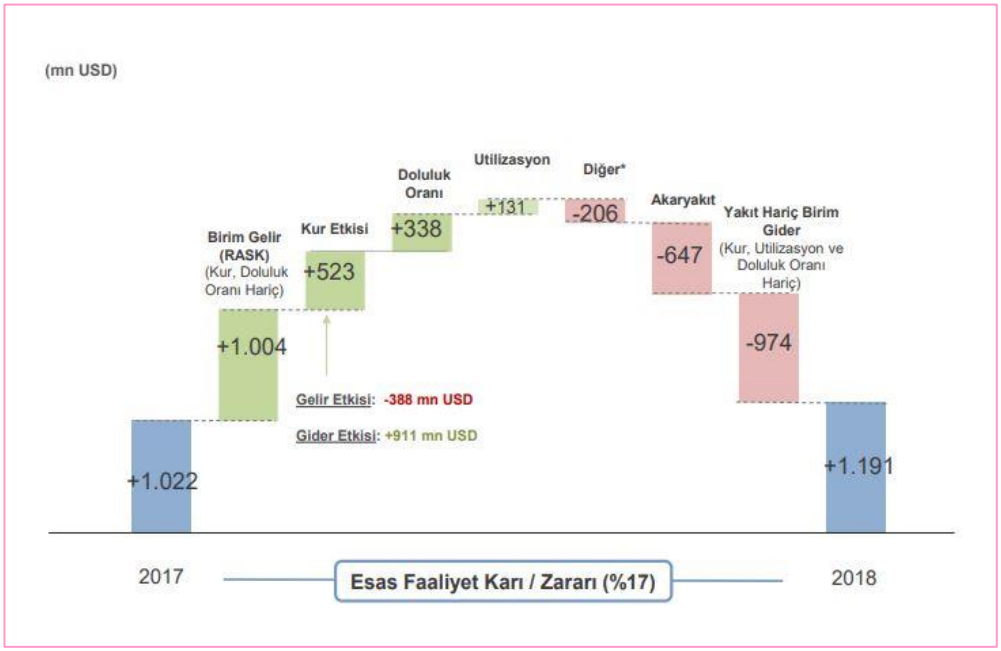
Şekil 26: THY' nin Gelir Gelişimi (2017-2018)



Kaynak: Türk Hava Yolları 4Ç'18 Sonuç Özeti, 2018:4

Türk Hava Yolları' nın, 2017 yılı geliri 10.958 iken 2018 yılında %17' lik bir artış kaydederek 12.855'e ulaşmıştır. Bu gelirlerin içerisinde yolcu, kargo ve diğer gelirler bulunmakta olup, kur farkından doğan etkilerde konuya dahil edilmektedir.

Şekil 27: THY' nin Esas Faaliyet Karı Gelir Gelişimi (2017 -2018)



Kaynak: Türk Hava Yolları 4Ç'18 Sonuç Özeti, 2018:9

Türk Hava Yolları' nın, 2017 yılı esas faaliyetlerinden doğan karı/zararı 1022 iken, 2018 yılında %17' lik bir artış kaydederek 1191'e ulaşmıştır. Bu gelirlerin içerisinde birim gelir, kur etkisi ve doluluk oranında yaşanan olumlu gelişmeler artış göstermesine sebep olurken, esas faaliyetlerden doğan gelir ve giderlerin kur farkı gelirini ve giderini kapsayan diğer giderler, akaryakıt giderleri ve yakıt hariç birim giderlerde meydana gelen değişimlerde önemlidir. Bu nedenle işletmelerin gelir ve giderlerini dengelerini iyi oluşturmaları önem arz etmekte olup, Türk Hava Yolları bu konuda iyi durumdadır.

Tablo 20: THY' nin Operasyonel Gider Kırımı

4Ç'17	4Ç'18	Değişim	(mn USD)	2017	2018	Değişim
767	983	28,2%	Akaryakıt	2.866	3.768	31,5%
518	472	-8,9%	Personel	1.761	1.772	0,6%
451	424	-6,0%	Uçak Sahipliği	1.593	1.682	5,6%
248	246	-0,8%	Havaalanı & Üst Geçiş	978	1.056	8,0%
191	214	12,0%	Satış & Pazarlama	841	986	17,2%
173	187	8,1%	Yer Hizmetleri	656	733	11,7%
122	137	12,3%	Yolcu Hizmet & İkram	510	560	9,8%
215	235	9,3%	Bakım	645	804	24,7%
95	85	-10,5%	Diğer Giderler	314	325	3,5%
2.780	**2.983**	**7,3%**	**TOPLAM**	**10.164**	**11.686**	**15,0%**

AKK Gelişimi: %2,8

AKK Gelişimi: %5,2

Kaynak: Türk Hava Yolları 4Ç'18 Sonuç Özeti, 2018:10

Türk Hava Yolları' nın, akaryakıt miktarı, personel sayısı, uçak sahipliği, üst geçiş, satış ve pazarlama, yer hizmetleri, yolcu hizmet ve ikramı, bakım ve içerisinde genel yönetim giderleri ve satışlardan diğer giderleri kapsayan diğer giderlerde 2017 yılına kıyasla artış kaydedilmiştir. 2017 yılına kıyasla 2018 yılında artış kaydeden bu operasyonel kalemler Türk Hava Yolları' nın faaliyet alanındaki genişlemeye paralel olarak artış göstermesi ve satış-pazarlama, uçak sahipliği, personel ve hizmet/

ikramlarda da artış göstermesi dikkate alınarak olumlu olarak yorumlanmaktadır. Ayrıca; arz edilen koltuk kapasitesinde de 2017 yılına kıyasla %5,2' lik bir artış bulunmaktadır.

Tablo 21: THY' nin EBITDAR Hesabı

4Ç'17	4Ç'18	Değişim	EBITDAR (mn USD)	2017	2018	Değişim
2.755	2.986	8,4%	Satış Gelirleri	10.958	12.855	17,3%
2.434	2.635	8,3%	Satışların Maliyeti (-)	8.762	10.136	15,7%
321	**351**	**9,3%**	**BRÜT KAR**	**2.196**	**2.719**	**23,8%**
71	56	-21,1%	Genel Yönetim Giderleri	(-) 275	260	-5,5%
275	292	6,2%	Pazarlama ve Satış Giderleri (-)	1.127	1.290	14,5%
-25	**3**	**-**	**NET OPERASYONEL KAR / ZARAR**	**794**	**1.169**	**47,2%**
97	51	-47,4%	Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	264	165	-37,5%
6	12	100,0%	Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	36	143	297,2%
66	**42**	**-36,4%**	**ESAS FALİYET KARI**	**1.022**	**1.191**	**16,5%**
12	**14**	**16,7%**	**Düzeltmeler**	**164**	**185**	**12,8%**
-4	-5	-	Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Karlarından / Zararlarından Paylar	102	123	20,6%
16	19	18,8%	Devlet Teşvik Gelirleri	62	62	0,0%
78	**56**	**-28,2%**	**EBIT**	**1.186**	**1.376**	**16,0%**
308	280	-9,1%	Amortisman Giderleri	1.066	1.087	2,0%
386	**336**	**-13,0%**	**EBITDA**	**2.252**	**2.463**	**9,4%**
209	208	-0,5%	Düzeltilmiş Faaliyet Tipi Kiralama Giderleri	654	743	13,7%
31	32	3,5%	Düzeltilmiş Kısa Dönem Uçak Kirası Giderleri	112	142	27,6%
626	**576**	**-8,0%**	**EBITDAR**	**3.017**	**3.349**	**11,0%**
22,7%	**19,3%**	**-3,43**	**EBITDAR MARJI**	**27,5%**	**26,0%**	**-1,49**

Kaynak: Türk Hava Yolları 4Ç'18 Sonuç Özeti, 2018:13

Türk Hava Yolları A.O' nun, 2017 yılına kıyasla 2018 yılında brüt karı artmış olup, bu artışa satışların gelirinde meydana gelen 17,3' lük artış sebep olmuştur. Bunun

yanı sıra satışların maliyeti kaleminde de artış meydana gelmesine rağmen Türk Hava Yolları 23,8% brüt karla dönemi kapatmıştır.

Genel yönetim giderleri kaleminde bir önceki yıla kıyasla %-5,5' lik bir azalış meydana gelmiş olup, Türk Hava Yolları' nın yönetim giderlerini kontrol altına aldığı görünmektedir. Genel yönetim giderlerini kontrol altına alarak ihtiyatlı davranan Türk Hava Yolları' nın, pazarlama ve satış giderlerinde aynı ihtiyatlılığı sağlayamadığı, reklam ve tutundurma faaliyetleri için 2017 yılına kıyasla 2018 yılında %14,5 daha fazla harcama yapıldığı görülmektedir.

Türk Hava Yolları A.O' nun, 2017 yılına kıyasla 2018 yılında esas faaliyetlerden diğer gelirler kaleminde %-37,5' lik azalış meydana gelirken, esas faaliyetlerinden diğer giderler kaleminde %297,5' lik bir artış meydana gelmiştir. Türk Hava Yolları, 2018 yılında %16,5' lik esas faaliyet karı ile dönemi kapatmıştır.

Türk Hava Yolları A.O, bir önceki yıla kıyasla 2018 yılında özkaynak yöntemiyle değerlenen yatırımların karlarından / zararlarından paylar kaleminde 123' e yükselmiş ve %20,6 oranında değişim göstermiştir. Devlet teşvik gelirlerinde herhangi bir değişiklik gözlenmemiş olup, Türk Hava Yolları, EBIT' da meydana gelen %16,0'lik artışla dönemi kapatmıştır.

Türk Hava Yolları'nın amortisman giderleri kaleminde 2018 yılında %2,0' lik bir artış meydana gelmiş olup, işletme %9,4' lük bir farkla dönemi kapatmıştır. Meydana gelen bu değişim içerisinde faiz, amortisman ve vergi öncesi kar bulunmakta olup, %9,4' lük değişim düşülmemiş halini yansıtmaktadır.

Türk Hava Yolları A.O' nun, düzeltilmiş faaliyet tipi giderlerine uçak ağır bakım giderleri eklenmiş olup (Türk Hava Yolları 4Ç'18, 2018: 13), bu nedenle 2017 yılına kıyasla 2018 yılında yükseliş göstererek %13,7 oranında değişim kaydetmiştir. Düzeltilmiş kısa dönem uçak kirası giderlerinde de bir önceki yıla kıyasla %27,6' lık bir artış meydana gelmiş ve Türk Hava Yolları, %11,0' lik bir değişimle dönemi kapatmıştır. Meydana gelen bu değişim içerisinde faiz, vergi, yıpranma payı, amortisman ve yapılanma veya kira giderleri öncesi gelir bulunmakta olup, %11,0' lik değişim düşülmemiş halini yansıtmaktadır.

Türk Hava Yolları A.O' nun, 2017 yılı EBITDAR marjı %27,5 iken, 2018 yılında azalış göstererek %26,0' ya düştüğü görülmekte olup, iki yıl arasındaki değişim %-1,49' dur. Türk Hava Yolları' nın EBITDAR marjında 2018 yılında bir düşüş meydana gelmesine rağmen, yaklaşık yüzde 25 (https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2018/08/09/thy-7-ayda-432-milyon-yolcuyu-ucurdu, Erişim Tarihi: 12.01.2020) olması planlanan hedefin üzerinde bir sonuç elde edildiğinden belirlenen hedefi aştığı görülmekte ve olumsuz bir değerlendirme yapılamamaktadır.

4.3. İŞLETME FAALİYETLERİ

Ulusal ve uluslararası çapta her türlü hava taşımacılığı işlevlerini yerine getirmek üzere kurulan Türk Hava Yolları' nın, faaliyet alanları aşağıda maddeler halinde verilmiştir (THY Ana Sözleşme, 2-3-4);

- Ulusal ve uluslararası çapta bir yerden diğer yere varış imkânın sağlanması sonucu yolcu, posta, hayvan ve eşyaya ilişkin her türlü hava taşımacılığının yapılması, bunlarla ilgili her iş ve işlemlerin yerine getirilmesi ve uçağa kadar ki süreçte kullanılacak taşıma araçlarının temin edilmesi,
- Diğer hava yolları veya taşıma işleri ile uğraşan başka gerçek ve tüzel kişilere ait uçaklar ile diğer taşıt araçları için bilet ve yük senedi satmak, bilet satış yerleri ile hava taşımacılığına ait depolar kurmak ve işletmek,
- Uçuş esnasında kullanılacak uçak, uçak donanımı ve hava taşımacılığı için gerekli olan her türlü gereçleri satın almak, satmak, kiralamak, üretmek, onarmak ve bunların bakımı ve korunmasını sağlamak için hangarlar, depolar, onarım ve donatım tesisleri kurmak ve işletmek,
- Yer hizmetleri ve ikram hizmetleri sunmak,
- Faaliyet alanları ile ilgili olarak yurtiçinde ve yurtdışında şube, temsilcilik ve büro gibi birimler kurarak, mal ve hizmetleri ihraç ve ithal etmek,
- Faaliyet alanıyla ilgili işleri yerine getirmek veya yapmak amacıyla telefon, telsiz telefon, telsiz telgraf tesisleri ve donanımı ile enerji tesisleri ve haberleşme hatları kurmak, her türlü donanım tesisleri kurmak ve işletmek,

- Gerektiği durumlarda yurtiçi noktalarına karayolu ile gümrüklü eşya taşımak,
- Gümrük idaresinin deneyiminde sunmanın yapılabilmesi amacıyla ambar, antrepo açmak ve işletmek, Faaliyet alanıyla ilgili olarak taşınır ve taşınmaz mallar satın almak ve satmak, kiraya vermek ve kiralamak,
- Faaliyet alanı ile ilgili uluslararası kuruluşlara üye olmak ve diğer ülke havayolu işletmeleri ile anlaşmalar yapmak amacıyla her türlü mali ve idari faaliyetlerde bulunmak, üretime ve taşımacılığa ilişkin her türlü işlemleri yerine getirmek,
- İlgili mevzuatlar doğrultusunda sigorta acenteliği yapmak, sigorta şirketlerine ortak olmak, petrol ve petrol yan ürünleri satın almak, satmak ve bu konuda bayilik distribütörlük ve benzer işlerle uğraşmak,
- Bilgisayar yazılım ve donanımları almak, satmak ve bu konuda bayilik distribütörlük ve benzer işlerle uğraşmak,
- Yönetim kurulunun kararı ile her türlü menkul kıymet ve ticari senedi, kar ortaklığı belgesini, finansman bonosu ve hisse senedine dönüşebilen tahvili çıkarmak, edinmek, elden çıkarmak, teminat olarak göstermek veya bunlarla ilgili diğer hukuki tasarruflarda bulunmak,
- Lisans, imtiyaz, ayırıcı özellik, know-how teknik bilgi ve yardım ile saire sınai mülkiyet hakları edinmek, bunları tescil ettirmek, kiralamak ve bunlara ilişkin sözleşmeler yapmak,
- Faaliyet gösterilen alan ile ilgili eğitim hizmetleri vermek, seminer ve kurs faaliyetlerinde bulunmak, ilgili örgütler ile işbirliği yapmak, bunların faaliyetlerine iştirak etmek,
- Kargo taşımacılığı yapmak.

Yukarıda maddeler halinde verilen tüm hususlardan da anlaşılacağı üzere Türk Hava Yolları; sağlıklı bir şekilde büyümek için birçok konuda adımlar atmış ve faaliyet alanını genişletmiştir. THY, işini sadece uçmak olarak görmemekte karını, farkındalığını ve büyümesini etkileyeceğini düşündüğü her alanı faaliyet alanına eklemektedir.

4.4. THY'de STRATEJİLERİN GELİŞTİRİLMESİ VE MUHASEBE VERİLERİNİN ROLÜ

4.4.1. Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı

Hava Yolları Devlet İşletmesi olarak kurulan Türk Hava Yolları' nın, kuruluşundan bu yana emin adımlarla ilerleyerek ivme kazanması, ulusal kimliğinin yanı sıra global bir kimliğe de bürünmesi ortaklık tarafından belirlenen stratejilerin, taktiklerin ve politikaların doğru belirlendiğini göstermektedir. Ülkemizin ismini taşıyan bir hava yolu olmasının yanı sıra bayrağımızın da taşıyıcısı olan Türk Hava Yolları' nın, yurt dışındaki tanınırlığı ve tercih edilirliği hergeçen gün hız katarak artmaya devam etmektedir.

2018 yılında 124 (yüz-yirmi-dört) ülkeye uçuş yaparak Dünyanın en çok ülkesine uçan, en geniş dördüncü uçuş ağına sahip Türk Hava Yolları, 2018 yıl sonu itibarıyla 332 uçağa sahip filosuyla dünyanın en büyük 11'inci hava yolu şirketi haline gelmiştir. Türk Hava Yolları' nın, bugünkü başarısında rakiplerinin fiyatlarına denk fiyatlar sunabilmek, hizmette bulunduğu müşteri kesiminin zihninde iyi bir imaj yaratmak, sık uçuşlar yaparak yolcu gelirleri hacminde artış elde etmek, faaliyetlerde verimlilik sağlayarak maliyetleri azaltmaya çalışmak, maksimum doluluk oranlarıyla faaliyete devam etmek, kaliteli uçuş ağı sunmak, yüksek nitelikli personel ile hizmet vermek gibi stratejileri bulunmaktadır. Türk Hava Yolları, belirlediği stratejileri hayata geçirebilmek adına reklamlar, sponsorluklar ve işbirlikleri gibi tutundurma faaliyetleri uygulamaktadır. Bunun yanı sıra Avrupa (22.356), Afrika (12.669) ve Orta Doğu (9.044) için en yüksek bağlantı sayısına sahip olması küresel ölçekte de ne kadar tercih edildiğinin ve başarılı olduğunun göstergesi niteliğindedir (Türk Hava Yolları 4Ç'18 Sonuç Özeti, 2018: 19).

Ayrıca Türk Hava Yolları' nın, Hava Yolları Devlet İşletmesi olarak kurulduğu tarihten itibaren uçak logolarında kullandığı figürlerle ilgili analiz yapılmış olup, bu analiz sonuçları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

THY ismi benimsendiğinde amblemde değişikliğe gidildiği ve uçak logolarında hız ve rüzgar figürü kullanıldığı görülmektedir. Kullanılan bu rüzgar figürü ile hızlı bir havayolu oldukları anlatılmaya çalışılmıştır.

1950' li yıllarda bu sefer Türk Hava Yolları ismi Türkçe ve İngilizce olarak birarada kullanılmış olup, bu hamle ile uluslararası piyasada da varolmak istediği anlaşılmaktadır. THY, uyguladığı bu değişiklik ile uluslararası sektörde de stratejilerinin bulunduğunu kanıtlamaktadır.

1959 yılında ise amblemde değişikliğe gidilerek; yaban kazı figürü kullanılmış bu figür, THY' nin yenilikçi olma, orjinal olma, uzun mesafelere uçma vb. gibi hedefleriyle birebir örtüşmesi nedeniyle kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca; yaban kazını farklı açılarda döndürerek t h ve y harflerini görmek mümkündür. Neden gerçek bir kuşa benzemediği sorusunun cevabı da budur.

1986 yılında Türk Hava Yolları Ambleminde sadeleşmeye gidildiği THY kısaltmasının amblem içinden dışına kaydırıldığı görülmektedir. THY logosu sonraki dönemlerde kırmızı zemine uygulanan bir daire içerisinde kullanılmaya devam edilmiş olup, THY kısaltmasına yer verilmediği görülmektedir. Bu durum Türk Hava Yolları' nın sürekli bir değişim içinde olduğunu ve yeniliklere açık olduğunu bir kere daha kanıtlamaktadır.

2000'li yılların başında ise uluslararası kimlik kazandırmak için son halini alan THY logosu yeni yazı karakteri, daha doygun bir mavi renk ve dairesel amblemdeki 3 boyutlu görünüm ile son halini almış ve göklerdeki başarısını arttırmaya devam etmiştir.

4.4.2.Talebin Büyüklüğü ve Niteliği

Dünya ekonomi sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olan havayolu sektörü, stratejik önemi ile katma değeri yüksek, ülkelerin kalkınmasında ve rekabet gücünde kilit konuma sahip olup, bütün dünyada ekonomik büyüme, küreselleşme ve liberalleşme paralelinde gelişme göstermektedir. Meydana gelen sosyal ve ekonomik gelişmeler sonucu insanların konfora ve zamana daha fazla kıymet vermeleri havayolu yolcu ve kargo taşımacılığına olan talebi de arttırmaktadır.

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO)' nün, 2018 yılına ilişkin açıkladığı havayolu trafiği ve havayolu yolcu sayısının 38 milyonluk uçuş rakamıyla toplam 4.3 milyar yolcu seviyesine ulaştığı bilgisi yukarıdaki bilgiyi destekler niteliktedir (https://www.turizmgunlugu.com/2019/01/10/2018-yili-uluslararasi-havayolu-trafigi-rakamlari-aciklandi/, Erişim Tarihi: 20.01.2020).

Ayrıca; toplam tarifeli ücretli yolcu sayılarına göre Dünya yolcu trafiği, yaklaşık olarak 8,2 trilyon ile %6,7'lik bir artış sağlamıştır. 2018 yılında Dünya'daki arz edilen koltuk km sayılarına göre havayollarının toplam kapasitesinde, %6'lık bir artış göstermiş olup, bu yılda uçaklardaki doluluk oranı ise %81,9 ile rekor seviyeye ulaşmıştır. 2018 yılı dünya kargo trafiği, yük-ton- km bazında 2017 yılına göre %4,5 artış göstermiş, toplam hava kargo taşımacılığının yaklaşık olarak %87'sini oluşturan uluslararası kargo trafiği bir önceki yıla göre %4,6 büyümüştür. (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu, 2018:23-24).

Geniş uçuş ağına sahip ülkemizin en büyük havayolu işletmesi Türk Hava Yolları' nın, faaliyette bulunduğu sektörde kaydettiği yolcu ve kargo taşımacılığındaki başarılı performansı sektöre büyük katkılar sunduğunu göstermektedir. Piyasayı canlandırmak, ihracat ve ithalatı arttırmak, müşteri ihtiyaçlarına yönelik kaliteli hizmet sunmak, küreselleşmenin ve teknolojinin ülkelere kaymasını sağlamak, kültürler arası etkileşimi arttırmak ve istihdam yaratmak gibi konularda da aktif rol oynamasının yanı sıra, uluslararası havacılık sektörünün ücretli yolcu kilometresine göre sıralamasında da ülkemizin 11. sırada yer almasını sağlamıştır.

Kısaca Türk Hava Yolları, yolcu ve kargo taşımacılığı ile Avrupa hava trafiğine en fazla katkı sağlayan bir ortaklık olup, dünyanın en fazla noktasına uçan havayolu olarak yurt içinde olduğu kadar yurt dışında da önemli bir pazar payına sahiptir. Türk Hava Yolları ile ilgili olarak meydana gelen bu görünümün nedeni, THY'nin stratejik olarak dış hatlara yoğunlaşmasından ve bölgesel uçuşları diğer yerli firmalara bırakmasından kaynaklanmaktadır.

4.4.3. THY' nin Güçlü ve Zayıf Yönleri ile Fırsatları ve Tehditleri

Havayolu sektöründe ortaya çıkması muhtemel tehditler, değerlendirilmesi gereken fırsatlardan sayıca daha fazla olup, bu konunun ele alınarak ayrıca analiz

edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu tehditler özellikle havayolu sektörü gibi uluslararası piyasalarda hizmet veren sektörleri daha çok etkilemektedir.

Ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabetin yüksek olması nedeniyle düşük maliyetli havayolları sayısında artışlar meydana gelmesi, şehirlerarası hızlı tren taşımacılığı, terör olayları ve domuz gribi gibi olayların ortaya çıkması Türk Hava Yolları AO içinde tehdit unsuru olarak kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra, uçak içi yolcu doluluklarında mevsimlere göre iniş çıkışların olması, ekonomik ve siyasi istikrarsızlık nedeniyle döviz kurunda dalgalanmalar yaşanması, yakıt maliyetlerinin yükselmesi vb. gibi birçok faktördende içinde bulunduğu sektör gereği etkileniyor olması, Türk Hava Yolları' nın güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve olası tehditlerine swot analizi uygulanmasını gerekli kılmıştır. Uygulanacak bu analiz aşağıda detaylarıyla yer verilmiştir.

Güçlü Yönler

Uygun Coğrafi Konumu: Ülkemizin Dünya coğrafyasındaki avantajlı konumu, Dünya hava ulaşım ağı içerisinde etkin ve söz sahibi olabilme avantajını da beraberinde getirmektedir. Son dönemde yayınlanan Dünya yolcu trafiği sıralamasında bir basamak yükselerek 9., Avrupa yolcu sıralamasında ise 5. sırada yer almamız bu bilgiyi destekler niteliktedir (Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü, 2018: 21).

Geniş Dağıtım Ağı: 2008 yılında Türk Hava Yolları 21. üye olarak Star Alliance' a katılmış ve uçuş ağını genişleterek 162 ülkede 965 havalimanına ulaşan bir ağa sahip olmuştur. Dünya havayolu sektörünün 4/3' ünün star alliance üyeleri tarafından karşılandığı dikkate alındığında Türk Hava Yolları AO' nun yapmış olduğu işbirlik ile gücüne güç kattığı, sektörde büyük oyuncu ve küresel bir marka olma yolunda önemli adımlar attığı görülmektedir (https://www.turkishairlines.com/tr-tr/basin-odasi/hakkimizda/star-alliance/, Erişim Tarihi: 27.01.2020).

Bayrak Taşıyıcı Olması: Türk Hava Yolları A.O., ülkemizin, Bayrak Taşıyıcısı kimliğiyle; uçuşlarda emniyet, güvenilirlilik, ürün çeşidi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile en çok tercih edilen, Sivil Hava Yolu taşımacılığında Avrupa'nın önde

gelen ve küresel ölçektefaal bir havayolu olma misyonuyla hareket etmektedir (https://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/vizyon--misyon) (Erişim Tarihi:04.12.2019).

Etnik Uluslararası Trafiğe Sahip Olması: Dünyanın çeşitli yerlerinde yaşayan etnik nüfus, düzenli bir yolcu akışı sağlamaktadır. Yurtdışında yaşayan 6,5 milyonu aşkın Türk toplumunun yaklaşık 5,5 milyonu Batı Avrupa ülkelerinde, 350.000'i Kuzey Amerika'da, 250.000'i Orta Doğu'da, 200.000'i de Avustralya'da bulunmaktadır. Bu sayı, Türkiye'ye kesin dönüş yapmış olan 3 milyon göçmenle birlikte düşünüldüğünde 9,5 milyonluk bir kitle oluşturmaktadır (T.C. Dışişleri Bakanlığı, http://www.mfa.gov.tr/yurtdisinda-yasayan-turkler_.tr.mfa, Erişim Tarihi: 07.03.2020).

Güçlü Bir Finansal Pozisyona Sahip Olması: Türk Hava Yolları'nın yakaladığı istikrarlı ticari, finansal ve operasyonel yükselişi ve sürdürdüğü başarıyı var eden unsurlar arasında, Ortaklığın etkin uyumluluk izleme sistemi önemli bir yer tutmaktadır (THY Faaliyet Raporu, 2018:149).

Türkiye İç Pazarında Güçlü Olması: Ülkemizde havayolu yolcu ve yük taşımacılığı hızla artmakta olup, THY ülkemizdeki en büyük ve yaygın uluslararası ağa sahip tek havayolu şirketi olarak kabul görmektedir (Gökırmak, 2014:5).

Yükselen Bir Pazar Payının Olması: Ülkemizin bayrak taşıyıcısı olan Türk Hava Yolları, Global havacılık sektöründe rakiplere kıyasla iyi bir performans göstererek, 2018 yılında yolcu talep artışında %8,9, kapasite artışında %5,2 ve doluluk oranında 2,8 gelişme kaydetmiştir. Türk Hava Yolları'nın 2018 yılında taşıdığı yolcu sayısı ile 2017 yılının aynı dönemi ile kıyaslandığında %9,5 artarak 75 milyon yolcuya ulaştığı görülmektedir (Türk Hava Yolları A.O. Faaliyet Raporu, 2018: 3).

Yolcu taşımacılığının yanı sıra kargo tarafında da yükselen bir pazar payı olan Turkish Cargo' nın, uluslararası hava kargo bilgi sağlayıcısı WACD'nin Eylül'19 verilerine göre; global hava kargo pazarının yüzde -5.4 oranında daralma gösterdiği sektörde, yüzde 8.8 oranında tonaj artışı sağladığı paylaşılmıştır. Aynı dönemde; Uzakdoğu ve Amerika pazarında olan büyümesini sürdürmesinin yanı sıra, satılan tonaja göre de; Amerika Kıtasında yüzde 11.1, Uzak Doğu Bölgesinde yüzde 9.7,

Avrupa'da yüzde 8.7, Ortadoğu'da yüzde 7.9 ve Afrika'da yüzde 5.3 büyüme gerçekleştirerek, hava kargo hizmeti sağladığı tüm bölgelerde olumlu sonuçlar elde etmiş ve bu bölgelerde olan istikrarlı yükselişini korumuştur. Ayrıca hava kargo pazarında, 2018 yılında 8'inci sırada yer almakta iken 1 basamak yükseliş kaydederek 2019 yılında 7. sıraya yükselmiştir (KOBİ Aktüel, 2019, https://www.kobiaktuel.com.tr/kapak/global-hava-kargo-pazari-buyumeye-ve-gelismeye-devam-edecek-h2920.html, Erişim Tarihi:07.03.2020).

Riski Dağıtmak ve Pazara Girişi Zorlaştırmak İçin Yan Kuruluşlarının Bulunması: THY operasyon gelirlerinin arttırılması, risklerin en aza indirilmesi ve rakiplerinin pazara giriş eğilimlerinin önüne geçebilmek adına birçok yan kuruluşu bünyesinde barındırmaktadır. Bunlardan en önemlileri THY Teknik A.Ş., THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme A.Ş., THY Havaalanı Gayrimenkul Yatırım ve İşletme A.Ş., THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş. ve Cornea Havacılık Sistemleri San. Ve Tic. A.Ş. (Türk Hava Yolları A.O. Faaliyet Raporu, 2018:6) olup, Güneş Ekspres Havacılık A.Ş., THY DO&CO İkram Hizmetleri A.Ş., TGS Yer Hizmetleri A.Ş., THY OPET Havacılık Yakıtları A.Ş., Uçak Koltuk Üretimi San. ve Tic. A.Ş., TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş., P&W T.T. Uçak Bakım Merkezi Ltd. Şti., Goodrich T.T. Servis Merkezi Ltd. Şti., Vergi İade Aracılık A.Ş. ve Air Albania şirketleri ile de ortaklık derecesi kadar söz sahibi bulunmaktadır (Türk Hava Yolları A.O. Faaliyet Raporu, 2018:7).

Genç Bir Filoya Sahip Olması: Türk Hava Yolları'nın geniş uçuş ağının ve hizmet kalitesinin arkasındaki en önemli paydaşlarından biri genç ve güçlü filosudur. Birçok farklı pazara kalitesi ile hitap eden filosundaki uçak sayısı, kargo ve yolcu uçakları ile birlikte 2018 yıl sonunda 332 olmuştur. Filosunda eğitim amaçlı kullanılan uçakları da bulunduran Türk Hava Yolları, 8,2 olan filo yaşı ile dünyada filo büyüklüğü göz önüne alındığında en genç filolardan birine sahiptir (Türk Hava Yolları A.O. Faaliyet Raporu, 2018: 39).

Nitelikli Çalışana Sahip Olması: THY' nin başarısı, çalışanlarının gelişimine katkı sağlayarak, memnun ve motivesi yüksek çalışmalarına ortam oluşturulduğundan kaynaklanmaktadır. Sunulan çalışma ortamı ve sosyal imkanların yanı sıra kariyer

olanakları ve yerli ve yabancı kurumlar ile ortaklaşa düzenlenen eğitimlerle çalışanlarına değer katmaya devam etmektedir (Sürdürülebilirlik Raporu, 2018: 13).

Yeni Havalimanı Altyapısının Büyümeye Uygun Olması: 2018 yılında açılışı yapılan "İstanbul Havalimanı'nın" sağlayacağı avantajlarla birlikte uçuş ağını dahada büyütmeyi planlayan Türk Hava Yolları, dünyada en çok uluslararası noktaya uçan hava yolu olma özelliğini sürdürmek istemektedir. Kargo taşımacılığında yakalanan güçlü büyüme trendini, İstanbul Havalimanı'nda yapılmakta olan kargo yatırımları ile daha da yukarılara taşıyarak hava kargo taşımacılığında da dünyadaki pazar paylarının artırılması hedeflenmektedir (Sürdürülebilirlik Raporu, 2018: 12).

Sponsorluk Anlaşmaları: Ülkemizde yaşayan çocukların ve gençlerin bilimsel araştırmalara ilgisinin arttırılmasının yanı sıra teknoloji ve inovasyon alanındaki çalışmalarını desteklemek maksadı ile çeşitli eğitim derneklerine destek sağlayan Türk Hava Yolları, bilim şenliklerine sponsor olarak, yurt içi ve yurtdışında bilim ve teknoloji konulu farklı yarışmalara katılan yüzlerce öğrenciye ulaşım desteği sağlamıştır. Sponsoru olduğu uluslararası spor organizasyonları, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ve diğer çeşitli sponsorluklar ile hem Türk Hava Yolları'nın marka imajını desteklemiş, hem de Türkiye'nin tanıtımını en doğru biçimde yaparak Türkiye turizminin gelişmesine katkı sağlamıştır (THY Faaliyet Raporu, 2018:38).

<u>Zayıf Yönler</u>

Bilet Fiyatlarının Yüksek Olması: HDP'li Sakık, Twitter'dan yaptığı paylaşımda THY'nin uçak bilet fiyatlarını eleştirmiş ve "THY bu fiyatlarla bizi uzay yolculuğuna mı çıkarıyor? Bu nasıl bir fiyat uygulamasıdır". şeklinde paylaşımda bulunmuştur. Ayrıca; THY' nin uyguladığı yüksek bilet fiyat uygulaması ile iç hat ekonomi sınıfı uçak biletlerindeki tavan fiyatı uygulamasına uymadığını dile getirmiştir (https://www.independentturkish.com/node/82341/haber/hdp'li-sakık'tan-pahalı-bilet-eleştirisi-thy-bizi-uzay-yolculuğuna-mı-çıkarıyor, Erişim Tarihi: 08.03.2020).

Aşırı Devlet Müdahalesi: Hükümetler politik, sosyal, emniyet, güvenlik, çevre koruma ve ekonomik kalkınma gibi kaygıları nedeniyle havacılık sektörüne dahil olmaktadırlar. Ekonomik kalkınmanın yanı sıra ülke coğrafi bağlarının geliştirilmesi

de hükümetler için önem arz eden bir konu olup, bu müdahale düzeyi her ülke için farklılık göstermektedir ve zaman içinde de değişime uğramaktadır. Hükümet, siyaseten yönetici atama, bazı uçaklarının türlerinin belirli üreticilerden alınmasına etki yapma ve belirli destinasyonlara uçuşlar konulmasına zorlama, fiyatların düşük tutulduklarından emin olma ve yurtiçi ve uluslararası pazarlarda rekabetin varlığının kontrolünü sağlama gibi konularda müdahalelerde bulunabilir. THY' ninde Yönetim Kurulu'nun tamamı hükümet tarafından önerilen yöneticilerden meydana gelmektedir. Şirket hisselerinin yarısından azının devlet mülkiyetinde olmasına rağmen, tüzük gereği %2'den fazla hisseye sahip olan ve yönetim kurulu üyesi önerme hakkı bulunan yatırımcılar çok fazla olmamış, dönemsel olarak %2'den fazla hisseye sahip yatırımcılar da yönetime müdahale konusunda çekimser kalmışlardır. Hükümet 'altın hisse' ile de nihai kontrolü elinde tutmaya devam etmektedir (Gökırmak, 2014:19).

THY Olarak Geçen Kısaltmasının Yabancılar Tarafından "They Hate You" Diye Algılanması: Gelişmekte olan piyasalara yaptığı yatırımlarla tanınan Templeton Emerging Markets Funds'un Başkanı Mark Mobius, "Geçmişte Türk Hava Yolları'nın They Hate You -Sizden Nefret Ediyoruz- anlamına geldiğini düşüyünorduk. Şimdi ise hizmet kalitesinin son derece iyileşmesiyle birlikte, kısaltmanın TLY They Love You -Sizi Seviyoruz- olarak değiştirilmesi gerektiğini" belirtmiştir (http://arsiv.ntv.com.tr/news/49682.asp, Erişim Tarihi: 08.03.2020).

Kar Odaklı Olmaması: Havayolu sektöründe yer alan havayolu şirketlerinin kar yapamadıkları yurt dışı hatlarının kapatılması hükümet tarafından, kar yapamadıkları yurt içi hatlarının kapatılması da yerel siyasetçiler tarafından engelenmektedir. Örnek olarak, İstanbul-Eskişehir hattında maliyetin çok düşük bir kısmını karşılamasına rağmen uçuşlara çok yakın bir zamana kadar devam edilmiştir. Yine iç hatlarda ücretler uçulan hattın hizmet ettiği illeri temsil eden siyasetçilerin etkinliğine göre belirlenmektedir. Bazı durumlarda belirli bir yurt içi veya uluslararası noktaya yapılan uçuşlar uzun süre ekonomik açıdan karlı olamamaktadır. Bazı hatlarda siyasiler, yerel yönetici ve sivil toplum kuruluşlarının lobi faaliyetleri ve uçaklarda koltuk satın alınma garantisiyle yeni hatlar açılmasını sağlamışlardır. Bu hatlarda çok düşük doluluk oranları gerçekleşmiştir. Garanti edilen koltuklar boş kalmış ve bedelleri THY'ye ödenmemiştir (Gökırmak, 2014:21).

Geçmişte Yaşanan Uçak Kazası Sayısının Yüksek Olması: Türk Hava Yolları' nda, 1959-2009 yılları arasında meydana gelen uçak kazaları sırasıyla aşağıda verilmiştir (http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/ucak-kazalarinin-kronolojisi-44524,Erişim Tarihi:08.03.2020);

- ✓ 17 Şubat 1959 tarihinde Başbakan Adnan Menderes'i Londra'ya götüren THY'nin Viscount tipi SEV adlı uçağı, Gatwick Havaalanı yakınlarında düşmüştür. O dönemin Başbakanı Adnan Menderesi' in yaralı kurtulduğu kazada 14 kişi hayatını kaybetmiştir.
- ✓ 26 Ocak 1974 tarihinde İzmir'den kalkışı sırasında pistin 100 metre uzağında yere çakılan Türk Hava Yolları' nın, F-28 tipi uçağında dört mürettebat ve 62 yolcu hayatnı kaybetmiştir.
- ✓ 3 Mart 1974 tarihinde THY'nin, 981 uçuş numaralı DC-10 tipi Ankara adlı yolcu uçağı Paris'ten havalandıktan bir süre sonra Ermenonville Ormanlarına düşmüştür. Kargo kapısındaki üretim hatası nedeniyle düştüğü tespit edilen uçakta 12'si mürettebat olmak üzere toplam 346 kişi hayatını kaybetmiştir.
- ✓ 30 Ocak 1975 tarihinde THY'nin, İzmir-İstanbul seferini yapan F-28 tipi "Bursa" isimli uçağı elektrik kesilmesi yüzünden Yeşilköy Havaalanı'na inememiş ve Marmara Denizine düşmüştür. Yaşanan kaza sonucu 4 mürettebat ile birlikte 37 yolcu hayatını kaybetmiştir.
- ✓ 19 Eylül 1976 tarihinde İstanbul-Antalya seferini yapan THY'ye ait Boeing 727 tipi yolcu uçağı Isparta üzerinde iken alçalma hatası nedeniyle Toros Dağlarına çarpmıştır. Meydana gelen kazada 8 mürettebat olmak üzere toplam 155 kişi hayatını kaybetmiştir.
- ✓ 23 Aralık 1979 tarihinde THY'nin Samsun-Ankara seferini yapan Trabzon adlı F-28 tipi uçağı, Ankara yakınlarında türbülans nedeniyle düşmüştür. Meydana gelen kazada 3' ü mürettebat olmak üzere 39 kişi hayatını kaybetmiştir.
- ✓ 16 Ocak 1983 tarihinde THY'nin Boeing 727 tipi uçağı, Ankara'da sis ve kar yağışı olması nedeniyle yere çakılmıştır. Meydana gelen kazada 47 yolcu hayatını kaybetmiştir.
- ✓ 29 Ocak 1994 tarihinde THY'nin Boeing 737 tipi uçağı, Van yakınlarında, dördüncü iniş denemesinde tepeye çarpmıştır. Meydana gelen kazada 6' sı mürettebat olmak üzere 55 kişi hayatını kaybetmiştir.

- ✓ 7 Nisan 1999 tarihinde THY'nin Boeing 737 tipi uçağı, Adana'dan Cidde'ye giderken, kötü hava şartları nedeniyle, kalkıştan dokuz dakika sonra Ceyhan'da düşmüştür. Hacıları almak için Suudi Arabistan'a giden ve yolcusu bulunmayan uçağın 6 mürettebatı hayatını kaybetmiştir.
- ✓ 08 Ocak 2003 tarihinde THY'nin Avro RJ-100 tipi yolcu uçağı Diyarbakır'a inişi sırasında piste çakılmıştır. Meydana gelen kazada 4' ü mürettebat olmak üzere 75 kişi hayatını kaybetmiştir.
- ✓ 25 Şubat 2009 tarihinde Türk Hava Yolları'nın 1951 sefer sayılı "Tekirdağ" isimli Boeing 737/800 uçağı, Hollanda'nın Amsterdam kentinde Schiphol havaalanına gövde üstüne inmesi sonucu 9 kişi hayatını kaybetmiştir.

Krizlere Yönelik Hazırlık Planlarının Olmaması: 25 Şubat 2009 tarihinde Amsterdam Havalimanı'na iniş sırasında meydana gelen uçak kazası sonrasında meydana gelen olaylar, kaza, kar, sis vb. gibi olağanüstü durumlarda uygulanması gereken bir kriz yönetiminin bulunmadığını göstermektedir (Gökırmak, 2014:22).

Fırsatlar

Yurt Dışında Henüz Uçulmayan Büyük Şehirlerin Bulunması: Dünyanın en kalabalık yüz şehrinden 46'sına sefer düzenlemektedir. Geri kalan 54 şehir ekonomik analizler yapılarak potansiyel ulaşım noktaları olarak değerlendirilebilir (Gökırmak, 2014:22).

Karşılanamayan Müşteri İstek ve İhtiyaçlarının Olması: Günümüz müşterilerinin farklı istek ve zevklerine hitap edecek şekilde farklılaştırılmış hizmeti düşük maliyetlerle sunan havayolu kuruluşlarının güçlerine güç kattığı bu sektörde, bilinçlenmiş tüketici eğilimlerinin iyi anlaşılmış olması, havayolu müşterilerinin istek, beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasının en önemli koşulunu oluşturmaktadır. Beklentileri karşılanmış müşterilerin varlığının, hava taşımacılığı hizmeti veren şirketlerin karlılığını arttırmasının yanı sıra ileriye dönük yatırım yapmalarını da teşvik etmektedir (Kaya, 2018:1).

Kargo Taşıma Potansiyelinin Yüksek Olması: THY Kargo, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve nakliye gereksinimlerini gidermek adına birçok noktaya

hizmet vermektedir. Bunun yanında geniş kara bağlantıları ile de hizmet seçeneği sunmaktadır. Türkiye'nin lider hava kargo taşıyıcısı olan THY Kargo, uluslararası tarifeli kargo uçakları ile 33 noktanın yanında tarifeli olarak yolcu uçakları ile toplam 222 noktaya hizmet vermektedir (SHGM, 2012).

Ticari Vizelerin Kaldırılması: Havacılık sektöründe meydana gelen serbestleşme, sektörde yer alan şirketlere daha fazla pazar erişimi ve yolcular için de daha çok seçenek sunmaktadır (Gökırmak, 2014:2).

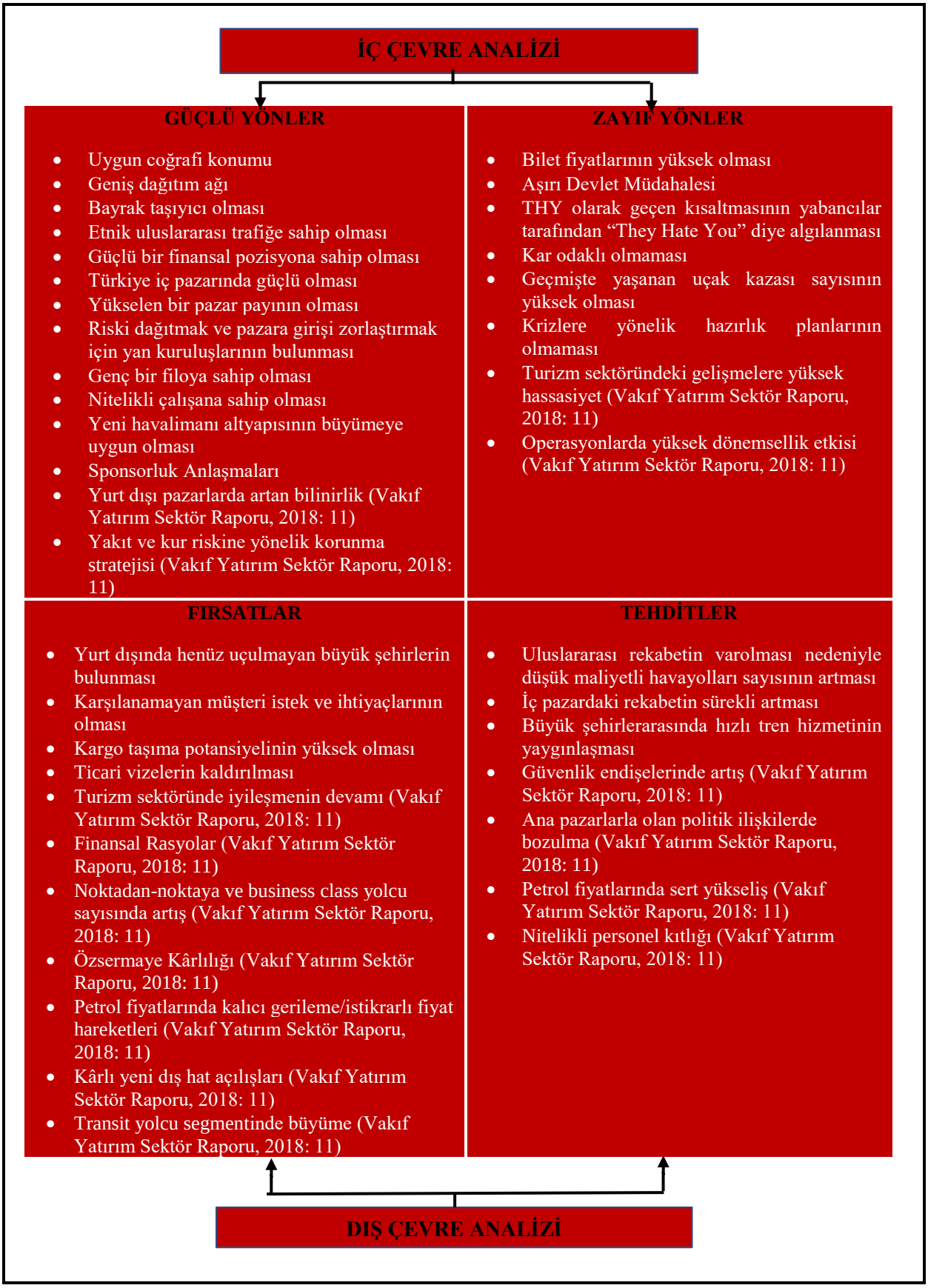
Tehditler

Uluslararası Rekabetin Varolması Nedeniyle Düşük Maliyetli Havayolları Sayısının Artması: Asya başta olmak üzere düşük maliyetli taşıyıcıların sayısında artışlar meydana gelmesi sektördeki mevcut durumu etkileyerek rekabeti arttırmaktadır (Gökırmak, 2014:3).

İç Pazardaki Rekabetin Sürekli Artması: Türk Hava Yolları ile iç pazarda rekabet halinde olan özel havayolu şirketleri Pegasus, Onur Air, Sun Express ve Atlas Jet olup, bu havayollarının Pazar payları uçak sayıları ile doğru orantılıdır (Gökırmak, 2014:5).

Büyük Şehirlerarasında Hızlı Tren Hizmetinin Yaygınlaşması: Hızlı trenler, kullanım kolaylığı, fiyat avantajı, emniyetli ve hızlı olmasıyla havayolu sektöründe faaliyet gösteren şirketlere rakip niteliğindedir. Uçaklarda hızlıdır ama alan itibariyle büyük yerlere ihtiyaç duyulduğundan planlama olarak şehir dışlarına konuşlandırılmıştır. Havalimanına ulaşmak için çok öncesinde yolculuk yapmaya başlanması gerekmektedir. Hızlı trenler ise şehir merkezlerine daha yakın yerlere inşa edilir. Bu nedenle yolcuların, havaalanına ulaşmak için ayırmaları gereken zamandan da az zaman ayırmaları yeterli olmaktadır. Havalimanlarında insanların check-in yapması, bagajlarını geride bırakması ve sürekli olarak biletlerini göstermeleri gerekir. Ayrıca havayolları genellikle insanların yolculuk saatinden daha önce gelmelerini talep eder. Bu uygulamalar tren yolculuklarında görülmez. İstasyona gider ve trene binersiniz. Tüm bu hususlar havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için birer tehdit unsuru olarak kabul edilmektedir (https://rayhaber.com/2012/04/yuksek-hizli-tren-hakkinda-bilmediginiz-hersey/, Erişim Tarihi: 08.03.2020).

Tablo 22: THY' nin SWOT Analizi



Güçlü Yön:2 (Geniş Dağıtım Ağı)- Fırsat:2 (Karşılanamayan Müşteri İstek ve İhtiyaçlarının Olması) = Türk Hava Yolları, içinde bulunduğu coğrafi konumu avantaja çevirerek, hergeçen gün yenilenerek artmaya devam eden müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik dağıtım ağı oluşturabilir. Bu dağıtım ağını daha önce uçulmayan ülke ve şehirleri ele alarak planlayabileceği gibi hizmet sunacağı pazarda bir analiz çalışması yaparak, istek ve talepler doğrultusunda da sunulan hizmette çeşitliliğe gidebilir. Bundan hareketle mevcuttaki dağıtım ağını dahada genişletebilir.

Güçlü Yön:2 (Geniş Dağıtım Ağı)-Fırsat:4 (Ticari vizelerin kaldırılması) = Ticari vizelerin ortadan kaldırılması sonucu ülkeler arasında uçuş sayısı artmış, yolcu sirkülasyonu daha çok gündeme gelmiş ve pasaportlu kişi sayısında büyük artış meydana gelmiştir. Gelişmekte olan ülkelerdeki orta sınıfın alım gücü yükseldikçe seyahat kültürü de doğru orantılı gelişme göstermekte olup, bu gelişim ikili sefer sayılarınında artmasını beraberinde getirmiştir. Bu denli sirkülasyonun fazla olduğu havayolu sektöründe pazar açısından büyük görülen Tayland, Phuket vb. gibi ülkelere yapılan uçuşlarını dağıtım ağına paralel olarak THY' nin arttırması gerekmektedir. Bunun yanı sıra büyük pazar potansiyeline sahip ülke ve şehirler içinde pazar araştırılması yapılarak ilk adımların atılması ve uçuş ağına eklenerek seferler başlatılması gerektiği düşünülmektedir. Atılacak adımlar ile kapasitenin artışına bağlı olarak ciddi büyüme kaydedileceği öngörülmektedir.

Güçlü Yön:5 (Güçlü Bir Finansal Pozisyona Sahip Olması)- Fırsat:6 (Finansal Rasyolar) = Sektörde güçlü bir finansal pozisyona sahip olan Türk Hava Yolları, finansal oranlar olarak adlandırdığımız finansal rasyolar ile ilgili durumunu daha iyi yönetebilirse mevcutta bulunan güçlü konumunu dahada güçlendirebilir. Bunu yapabilmek için likidite durumunu kontrol altında tutmalı, yapılan borçlanmalarda vade uyumu göz önünde bulundurulmalı ve faaliyet oranlarındaki devir süresinin hızlı olması yada süresinin kısa olması gerektiği hesaba katılmalıdır. Borç ödeme sürelerinin vadelerine göre, alacak tahsil süresinin de hızlı devredecek şekilde planlaması THY' nin finansal gücününün ve piyasadaki itibarının daha da artmasını sağlayacaktır.

Güçlü Yön:7 (Yükselen Bir Pazar Payının Olması)- Fırsat:1 (Yurt Dışında Henüz Uçulmayan Büyük Şehirlerin Bulunması) = Yükselen bir pazar payına sahip olan Türk Hava Yolları, bu güçlü yönünü fırsata çevirerek uçuş ağına karlı olduğunu düşündüğü ve sektörde yer alan büyük rakiplerinin henüz o pazarlara girmediği şehir ve ülkelere uçuş ağı planlayarak, sektördeki mevcut pazar payını daha da arttırma yoluna gidebilir. Bu daha önce keşfedilmemiş bir ülke veya şehire uçuş planlaması yönünde adımlar atılması olabileceği gibi karlı pazarlardaki uçuş ağını genişleterek, pazar payını arttırması yönünde de olabilir.

Güçlü Yön:11 (Yeni Havalimanı Altyapısının Büyümeye Uygun Olması)- Fırsat:3 (Kargo Taşıma Potansiyelinin Yüksek Olması) = İstanbul Havalimanı alt yapısının büyümeye uygun olması ve THY' nin, kargo taşıma potansiyelinin yüksek olması gözönünde bulundurularak, kargo taşımacılığı ile ilgili yeni adımlar atılması gerekmektedir. Bu adımlar, kargo taşıması yapılmayan ülkeler ve şehirler ile kargo taşıması yapılması yönünde atılacak adımlar olabileceği gibi mevcutta varolan kargo taşımacılığı ile ilgilide kapasitenin arttılması yönünde olabilir. Ayrıca küresel e-ticaret sektöründe her türlü lojistik hizmetin verilebilmesi amacıyla dünya devleri ile kapasite ve yeteneklerin biraraya getirilmesi yönünde anlaşmalar yapılması ve ortak bir global şirketin kurulması, Türk Hava Yollarına ayrı bir bakış açısı da kazandırabilir. Uygulamaya koyulacak bu kararlar sonucu THY' nin, operasyonel kârlılığının artacağı ve kargo taşımacılığı alanında dünya devi olma yönünde sağlam temeller üzerinde ilerlemesine temel oluşturacağı düşünülmektedir.

Güçlü Yön:11 (Yeni Havalimanı Altyapısının Büyümeye Uygun Olması)- Fırsat:11 (Transit Yolcu Segmentinde Büyüme) = THY, Atatürk Havalimanı'ndaki kapasite sorununun yetersizliği nedeniyle kârlı transit yolcu potansiyeli yüksek, Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan Asya ülkelerinde slot kısıtlarına maruz kalabilmekteydi. Bu nedenle, karlı hatları uçuş ağına ekleyemeyen THY, İstanbul Havalimanının daha geniş kapasiteye sahip olmasını gözönünde bulundurarak, kârlı hatları uçuş ağına ekleme yönünde kararlar alabilir ve transit yolcu segmetinde büyüme elde edebilir. 2017 yılında ilk aşamada Pakistan çıkışlı yolcuları için uygulamaya koyduğu 20 saati bulan transfer yapacak transit yolcularının 1 gece Taksim ve Sultanahmet civarındaki otellerde ücretsiz konaklaması yönünde

oluşturduğu stratejiyi, İstanbul Havalimanına diğer ülkelerden gelen yolcuları içinde en kısa zamanda oluşturarak İstanbulu yakından tanıtma imkânı sunabilir. Tüm bunların yanı sıra süreyi aşmayacak şekilde yakın illerimizin ve müzelerimizin gezdirilmesi, geleneksel lezzetlerimizin tattırılması yönünde alınacak kararlar ile THY' nin, transfer seçimi yapılırken tercih edilmesini sağlanmış olur.

Güçlü Yön:13 (Yurt Dışı Pazarlarda Artan Bilinirlik)- Fırsat:10 (Kârlı Yeni Dış Hat Açılışları) = Uluslararası pazarlarda bilinirliliği hergeçen gün artan ve yolcu taşıma potansiyeline göre 2018 yılında Dünya'da 10. sırada yer alan THY, taşıma potansiyelini gözönünde bulundurarak, karlı yeni dış hatlara uçuş yapılması yönünde adımlar atarak karlılığının sürdürülebilir sağlayabilir. Karlılığını devam ettirmesinin yanı sıra yeni pazarlarda kendini tanıtmaya ve pazarını genişlemeye devam edebilir.

Güçlü Yön:3 (Bayrak Taşıyıcı Olması)- Zayıf Yön:3 (THY Olarak Geçen Kısaltmasının Yabancılar Tarafından "They Hate You" Diye Algılanması) = Adında Türk kelimesinin geçmesi ve ülkemizin bayrağını uçtuğu her ülkede ve şehirde tanıtması nedeniyle ülkemizin bayrak taşıyıcı olarak kabul Türk Hava Yolları' nın, THY kısaltılmasının yurt dışında bulunan potansiyel yolcular tarafından farklı şekillerde algılanıyor olmasının üzerindeki algının tamemen yok edilmesi yönünde birtakım kararlar alınması gerekmektedir. Bu kararlar, Türk Hava Yollarını, tüm dünyanın daha da yakından tanımasına yönelik olarak yapılacak bir etkinlik, bir eğlence yada fuar düzenlenmesi yönünde olabilir. Bu fuarda ilk kuruluşundan itibaren geçilen tüm süreçler ve aşamalar görseller ve milli marşlarla desteklenerek THY' nin sergilediği duruş anlatılmaya çalışılmalıdır. Bunun yanı sıra yöresel lezzetlerimiz ve uçaktaki ikramlarımız tanıtılarak, THY' nin, günümüzdeki durumu anlatılmalı ve daha önce THY ile hiç uçuş yapmayanların uçuş yapmaya teşvik edilmesi sağlanır. Zaten bir kez denendikten sonra vazgeçilmesinin imkânsız olduğu kabul edilecektir. Bunun ilk aşamada mümkün olabilmesi adına sayılı promasyon biletler takdim edilebilir. Uçuş esnasında alınan hizmet sonucu dalga konusu haline gelen "They Hate You" tabusunun tamamen yok edilmesi mümkün hale gelebilecektir.

Güçlü Yön: 9 (Genç Bir Filoya Sahip Olması)-Zayıf Yön:5 (Geçmişte Yaşanan Uçak Kazası Sayısının Yüksek Olması) = Genç bir filoya sahip olan THY, geçmişte meydana gelen uçak kazalarındaki olumsuz algıyı ortadan kaldırmak adına bazı adımlar atmalıdır. Bu biletin rezerve edilmesi, check-in işlemleri, valiz teslimi, karşılama, ikramın servis edilmesi ve lezzeti, sunulan hizmet, güleryüz ile uçak içerisinde geçen tüm süreçlerden başlayarak, yolcuların havalimanından mutlu ve güvenli bir şekilde ayrılmalarına kadarki olan süreç ile uçaklarda kullanılan ekipman ve güvenlik önlemleri adına yapılan yenilikleri anlatan ve tercih edilmesindeki farkı ortaya koyan bir video, reklam filmi vb. gibi tanıtım özelliği olan kısa bir film olabilir. Sonrasında bu tanıtım filmini müşterilere en hızlı ulaştıracak olan yayın kanalı seçilmelidir. Bu seçim youtube kanalı olabileceği gibi anlaşma sağlanan bazı TV kanalları aracılığıylada yapılabilir. Bu sayede THY, yolcularına güvenli ve kaliteli bir uçuş hizmeti alacaklarını yolcuların zihninde konumlandırabilmiş olacak ve geçmişte meydana gelen kazalara yönelik olumsuz yargıyı ortadan kaldırabilecek fırsatı kazanmış olacaktır. İkinci bir alternatif olarak ise; "Neden Türk Hava Yolları?" diye bir slogan oluşturarak ilk adımı atabilir, sonrasında da "Çünkü; Kendinizi Güvende Hissedeceğiniz, Kaliteli ve Eşşiz Bir Havayolu…" şeklinde sloganunu tamamlayabilir. Yine bu şekilde hitap ettiği pazardaki müşterilerinin kendilerini tercih etmesini sağlayarak, zihinlerinde konumlanmış olacak ve kötü algıyı yok etme fırsatı elde edecektir.

Güçlü Yön:12 (Sponsorluk Anlaşmaları)- Zayıf Yön:6 (Krizlere Yönelik Hazırlık Planlarının Olmaması = Özellikle kriz ve enflasyon dönemlerinde meydana gelen finansal durumların bozulması sonucu uluslararası şirketler giderlerini azaltarak ihtiyatlı davranma yoluna gitmeyi tercih etmektedirler. Türk Hava Yolları, bu kanının aksine bu tarz dönemlerde mevcuttaki güçlü yönünü kullanarak başarı getireceğine inandığı proje, futbol takımı vb. gibi konularda sponsor olma yönünde adımlar atmaya devam etmelidir. Örn; Türk Hava Yolları, Manchester United ve Barcelona gibi dünyanın en tanınmış kulüpleriyle imzalamış olduğu sponsorluk anlaşmaları aynı böyle bir kriz döneminde imzalanan anlaşmalar olup, Barcelona kupanın sahibi olmuştur. Türk Hava Yolları almış olduğu bu stratejik karar ile krizi fırsata çevirmeyi başarmıştır.

Güçlü Yön:6 (Türkiye İç Pazarında Güçlü Olması)-Tehdit:2: (İç Pazardaki Rekabetin Sürekli Artması) = Dış pazarlarda olduğu kadar ülkemiz iç pazarında da güçlü bir konuma sahip olan Türk Hava Yolları, bu konumunu devam ettirebilmek adına iç pazarda yer alan rakipleriyle rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Sunulan hizmetin kalitesi dikkate alındığında herzaman bir adım önde ilerleyen THY, bazen uygulamış olduğu fiyat politikası nedeniyle tercihi diğer havayolu işletmelerine kaptırabilmektedir. Güçlü konumun devam ettirilebilmesinin mümkün hale gelebimesi adına mevsimsel düşüşlerin yaşandığı ve uçakların kapasiteyi tamamlayamadığı dönemlerde hem kazanç elde edebilmek hem kendisini sadece fiyat kriteri nedeniyle seçemeyen müşterilerinin de kullabilmesine yönelik, indirimli ve promosyonlu biletler sunulmaya başlanabilir. Böylelikle, kapasiteyi dolduramadığı dönemlere yönelik hem sadık müşterilerinde devamlılığı sağlayacak, hemde rakipleriyle rekabet edebilmedeki güçlü konumunu devam ettirebilecektir.

Güçlü Yön:8 (Riski dağıtmak ve pazara girişi zorlaştırmak için yan kuruluşlarının bulunması)-Tehdit:1 (Uluslararası rekabetin varolması nedeniyle düşük maliyetli havayolları sayısının artması) = THY, riski dağıtımak ve pazara girişi zorlaştırmak adına birtakım yan kuruluşlara sahiptir. Bu konuda olan girişimleri neticesinde kendi faaliyetlerine dayanak oluşturduğu gibi teknik, uçak bakım vb. gibi konularda diğer havayolu işletmelerine de hizmet sunmaktadır. Ayrıca; uçak içerisinde sunulmakta olan ikramlar yine kendi yan kuruluşlarından olan THY DO&CO tarafından yapılmaktadır. Kendisi dışında bir fiil hizmet sunduğu havayolu işletmelerinin olduğu düşünüldüğünde, THY tarafından sunulan hizmet ve kalitenin yakalanması hatta sektöre yeni giren kaliteti ikinci plana atmış düşük maliyetli havayolu işletmelerinin THY, için bir tehdit olarak kabul edilmesi yersiz gözükmektedir.

Güçlü Yön: 10 (Nitelikli çalışana sahip olması)-Tehdit:7 (Nitelikli personel kıtlığı) = Nitelikli çalışana sahip olabilmek adına personeline iyi eğitim aldırmayı ilke edinen Türk Hava Yolları, personelinin kurslara gitmesini, yüksek lisans ve doktora yapmasını, dil eğitimi almasını teşvik etmesinin yanı sıra, üniversitelerin teknoloji transfer ofisleri ile yaptığı işbirlikler ile de araştırma projelerinde yer almasına zemin oluşturmaktadır. Kurum personeline bu denli değer veren ve kendilerini

geliştirebilmeleri yönünde desteğini esirgemeyen bir havayolu işletmesinin belirtilen tehditle karşı karşıya kalacağı düşünülmemektedir.

Güçlü Yön:14 (Yakıt ve Kur Riskine Yönelik Korunma Stratejisi)-Tehdit:6 (Petrol Fiyatlarında Sert Yükseliş) = Pertol fiyatlarında meydana gelen sert yükselişten korunabilmek adına Türk Hava Yolları, 2009 yılında riskten korunma işlemleri yapmaya başlamıştır. Türk Hava Yolları uyguladığı bu strateji ile akaryakıt fiyatlarında meydana gelen dalgalanmalar sonucunda ortaya çıkabilecek olası nakit hareketinin önüne geçmeyi amaçlamıştır. 2009 yılından bu yana edinilen piyasa tecrübeleri neticesinde swap, opsiyon bazlı maliyetsiz bantlı yapılar ve prim ödemeli opsiyonlu yapılar arasından piyasa şartlarına uygun olanını kullanan THY, piyasayı yakından takip ederek kendini sürekli güncellemeye devam etmektedir. Yapmış olduğu korunma işlemleri ile kendini güvence altına alarak yakıt ve kur riskinden korunan THY, bu şekilde oluşabilecek olası risklerinde önüne geçmeyi başarmıştır. Ancak sonuçlar her ne kadar olumlu görünse de akaryakıt riski tamamen kontrol altında tutulamamaktadır. Bu nedenle THY, aktif kapasitesini iyi yöneterek maliyet azaltıcı aksiyonlar oluşturmalı ve yakıt dışında kalan birim giderlerini kontrol altında tutmaya çalışmalıdır. Bunun yanı sıra filosuna katacağı yeni uçaklarında yakıt verimliliği yüksek uçaklar olmasına dikkat etmelidir.

Fırsat:5 (Turizm Sektöründe İyileşmenin Devamı)-Zayıf Yön:7 (Turizm Sektöründeki Gelişmelere Yüksek Hassasiyet) = Hergeçen yıl turizmin canlı olduğu dönemlerde havayolu sektöründe meydana gelen hareketlilik, diğer dönemlerde kendini biraz daha monotonluğa bırakabilmektedir. Bu gidilecek ülkenin mevsimsel geçişiyle alakalı olabildiği gibi, ülkede ani meydana gelen olaylar sonucuda olabilmektedir. Bu değişikliklerden en fazla etkilenen sektörlerden biri de havayolu sektörü olup, Türk Hava Yolları da bundan nasibini almaktadır. Bu nedenle bu yönde alınacak kararlar ve atılacak adımlar önem arz etmektedir. Ancak bu konuyla alakalı alınacak kararlar mevsimsel olmasının dışında daha çok politik ve siyasi olması nedeniyle bununla ilgili hükümetin kararlar alması gerektiği düşünülmektedir.

4.4.4. Küresel Teknoloji ve Ar-ge

Pazarda lider konumda olan Türk Hava Yolları, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmak üzere çeşitli üniversitelerle iş birliği yapmaktadır. Örneğin; İTÜ-THY Teknik Tasarım Ofisi 2006 yılında İTÜ Uçak ve Uzay Bilimleri Fakültesi bünyesinde açılmıştır. Bunun yanı sıra; Kocaeli Üniversitesi ve Yalova Üniversitesi ile de 2011 yılında çeşitli teknoloji konularında işbirliği yapılmıştır (Anonim, 2011'den Aktaran; Yazgan ve Yiğit, 2013; 437).

Ayrıca geniş dağıtım ağına sahip Türk Hava Yolları, yurt içinde ve yurt dışında sunduğu seyahat standartlarını yükseltmek için kendini geliştirmeye ve yenilemeye devam etmektedir. 12 bin metrekare alana kurulmuş olan Bilgi Teknolojileri Merkezi ve 500'ün üzerinde bulunan personeliyle araştırma ve geliştirme çalışmalarında bulunmaktadır. Bu merkezde yapılan çalışmalar ile aşağıdaki konulara ağırlık verilmektedir (https://www.turkishairlines.com/tr-ch/basin-odasi/hakkimizda/arastirma-ve-gelistirme/index.html, Erişim Tarihi:22.01.2020).

- Meydana gelmesi muhtemel belirsizliklere karşı çözümler üretmek amacıyla projeler ve teknolojik bilgiler üretmek,
- Teknolojik süreçlerin iyileştirilmesi adına oluşturulması planlanan çalışmaların, minimum sürede ve en doğru biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Ürün ve hizmet kalitesindeki standartları yükseltmek amacıyla olması gereken teknik gereklilikleri yerine getirmek ve güncellemeleri gerçekleştirmek,
- Verimliliği arttırmak adına, ürün ve yazılımların gelişen teknolojiye uygunluğunu analiz etmek ve adaptasyonunu sağlamak,
- Süreci tamamlanan projelerden ortaya çıkan bilgi ve ürünlerin patentinin alınarak oluşturulan birikimlerin ticarileştirilmesini sağlamak,
- Çalışma esnasında kaybedilen zaman ve işgücü gibi maliyetleri düşürerek maliyetlerin düşürülmesini sağlamak.

Belirlediği hedefleri uygulayabilmek adına birtakım politikalar ve stratejiler belirleyen THY, hizmete yönelik araştırmalarda bulunan bilgi teknolojileri, bilginin yönetilmesi ve güvence altına alınması, dijitalleşme, bilgi teknolojileri süreçlerinin

sadeleştirilmesi ve çalışan odaklı hizmet anlayışı gibi konulara ağırlık vermektedir. Ayrıca; araştırma ve geliştirme biriminde çalışmakta olan personellerin niteliğinin ve kalitesinin arttırılması adına ulusal ve uluslararası kongre vb. etkinliklere katılımının sağlanması, kurum içi etkinliklere ağırlık verilerek ar-ge kültürünün yaygınlaştırılması, araştırma ve geliştirmeler sonucu bilimsel yayın ve makale sonuçlarının arttırılmasının sağlanması, akademisyenlerle kurum çalışanlarının etkileşiminin arttırılması adına üniversiteler ile işbirliklerinin yapılması ve eğitim-öğretim süreçlerinde çalışan mezuniyetlerinin yüksektilmesi adına teşviklerde bulunulması, üniversitelerde yer alan TTO (Teknoloji Transfer Ofisi) birimi ile iletişimlerin devam ettirilmesinin sağlanması, kurum personelinin önerilerinin değerlendiririlerek iyi olan fikirlerin hayat geçirilmesinin sağlanması, ödüllendirme sisteminin devam ettirilmesi, ulusal ve uluslararası ar-ge projelerine başvuruların artmasını amaçlamakta ve TEYDEB (Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı) ve Avrupa Birliği'nin bilimsel ve uygulamalı araştırma, geliştirme ve inovasyon projelerine destek olmak üzere oluşturduğu Horizon 2020 gibi programlar için çeşitli işbirliklerinin devam ettirilmesini sağlamaktadır.

4.4.5. Reklam, Tasarım ve Sponsorluk Stratejileri Sonucu Markalaşma Stratejileri

Hız kesmeden küreselleşmeye devam ettiğimiz günümüzde şirketler hızla büyümekte ve hareket alanlarını genişletmek istemektedirler. Şirketlerin tüketicilere ve büyük kitlelere hızlı bir şekilde ulaşabilmesi ve devamında markalaşarak varlığını devam ettirebilmesi bir takım reklam ve tanıtım stratejilerinin yapılmasıyla mümkün hale gelmektedir. Bunun yapılmasındaki amaç; pazarın hızla değişen rekabetçi yapısında güçlü bir kimliğe ihtiyaç duymalarıdır.

Türk Hava Yolları markalaşma stratejilerinde sürdürülebilir büyümenin yanı sıra karlılığının devamlılık göstermesi, marka bilincinin oluşturulması, geniş uçuş ağı ve yüksek hizmet kalitesi ile doğru orantılı tercih edilebilirlik, müşterilerin kalite konularındaki hassasiyetleri göz önünde bulundurularak belirlenen stratejiler, hizmetin başladığı uçuş öncesi ve sonrasında sunulan farklı alternatifler, uçak içi eğlence seçenekleri, kişiye özel gün kutlamaları, uçuş sonrasında bağlantılı uçuşlarını

beklerken kendilerini evlerinde hissedecekleri lounge hizmetiyle müşterilerine uçuş deneyimlerinin her aşamasından memnun kalacakları müşteri odaklı hizmet anlayışı ve çalışanlarına sunduğu çalışma ortamı, sosyal ve kariyer imkanları çerçevesinde yoğunlaşarak faaliyetine devam etmekte ve belirlediği politikalar çerçevesinde hizmet silsilesini belirlemektedir. Bunun yanı sıra dünyanın birçok ülkesine uçan havayolu olarak Türk Hava Yolları, hizmette bulunduğu müşterisiyle aynı dili konuşmak adına lisan girişimlerinde bulunmakta, üniversiteler ile işbirlikleri yapmaktadır. Türk Hava Yolları, hizmet kalitesine paralel olarak kabin içinde de farklılığını göstermekte, kabin içi bilgilendirme ekranlarından müşterilerine 8 (sekiz) farklı dilde hizmet sunmaktadır.

Ayrıca THY A.O., şirket markalaşmasında tutundurma faaliyetleri ve birtakım stratejiler de kullanmaktadır. Bu stratejilerin hayata geçebilmesi, ürün ve hizmetin tanıtılması, tasarımı ve reklam edilmesiyle mümkündür. Reklamın tüketici davranışları üzerindeki etkisinin hızlı olması ve birçok kitleye aynı hızla ulaşması nedeniyle THY içinde reklamlar tercih nedeni olmuştur. Reklam dışında kullanmış olduğu sponsorluk, basın vb. gibi tanıtım stratejileri de bulunmakta olup, aşağıda kısaca özetlenmiştir:

Reklam

THY' nin, resmi youtube sayfasında farklı dillerde yayınlamış olduğu reklam filmlerinin farklı coğrafyalara ulaşması açısından da önemli olduğu görülmektedir. Bir film yapımı kalitesinde çekilen, spor, sanat ve sinema alanlarından yerli ve yabancı aktörlerin bulunduğu reklam filmleri büyük beğeni toplamaktadır. Tüm bu hususlar, Türk Hava Yolları' nın, hem global ölçekte bilinirliliğini arttırmakta hemde ülkemizin tanınmasını sağlamaktadır. Örneğin; Oscar ödüllü aktör Morgan Freeman'ın oynağı reklam filmi bu kategoridedir.

Tasarım

Lale Motifi; Başarı merdivenini tırmanarak kat ettiği yol ve büyüme rakamları ile dünyanın sayılı havayolu şirketlerinden biri olan THY, global pazarın rekabet şartlarında yaptığı güçlü marka imajı yatırımlarında ülkemizle sınır kalmayıp, global pazarda da müşterilerinin aklında kalmayı hedefleyerek, büyük ölçekteki değişimin ve

yenilenmenin göstergesi olan lale motifini uçaklarında kullanmıştır. Bu motif ile, sunduğu hizmetin ayrıcalıklı ve farklı olduğunu, yaratıcılığın, marka vaatlerinin, yapılan işe duyulan saygının ve tutkunun yerini göstermek istemektedir.

Yaban Kazı; uçağın üzerinde bulunan "Yaban Kazı" sembolünü gördüğümüzde aklımıza hemen THY gelmektedir. Bu da THY'nin ne kadar güçlü bir görsel çekice sahip olduğunu gözler önüne sermektedir. Bu sembol, bir hizmete veya ürüne hayat vermeye yardımcı olarak seçilen bir semboldür. Bu görsel metaforun da tüketici zihninde görüldüğü takdirde, akla ait olduğu markanın gelmesi ise o markanın görsel çekici olduğunu göstermektedir (Ries, 2013:107' den Çeviren; D. Sarıoğlu). Ayrıca; yaban kazının en yükseğe çıkan ve okyanus ötesi uçabilen bir kuş olduğuda düşünüldüğünde Türk Hava Yolları' nın vizyonuna çok uygun olduğu görülmektedir.

Sponsorluk

Türk Hava Yolları, yurt dışında yer alan spor kulüplerinden; FC Barcelona, Manchester United ve Shakhtar Donetsk vb. gibi bazı kulüpler ile anlaşma yapmış ve spor kulüplerinin resmi taşıyıcısı olmuştur. Bunun yanı sıra sadece futbol ile sınırlı kalmayıp golf, basketbol, dalış ve atlı sporlar vb. gibi birçok alanda da sponsorlukları bulunmaktadır. Bu sponsorluklar aracılığı ile bazen isim olarak bazen de uçuş alanlarında hizmet verilerek hem yerel hem de dünya çapında tanınırlılığının ve marka değerinin arttırılması amaçlanmaktadır.

4.4.6. Mali Planlama ve Finans Stratejileri

Ülkemizde meydana gelen siyasi ve ekonomik olayların fazla olması işletmelerin ileriye dönük uzun vadeli mali planlamalar yapmalarını ve finansal strateji belirlemelerini zorlaştırmaktadır. Özellikle de iç ve dış çevrede meydana gelen olaylardan kolaylıkla etkilenen havayolu sektörünün finansal stratejiler belirleyerek emin adımlarla ilerlemesi çok daha zor olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı havayolu işletmelerinin karlılık analizi yapmaları, yatırım stratejisi belirlemeleri ve maliyetlerini yönetebilmeleri diğer sektörlere kıyasla daha güç olmaktadır.

Türk Hava Yolları, faaliyette bulunduğu sektörde finans ve para ile ilgili stratejilerini yöneterek kontrol altında tutabilmek adına Türk Hava Yolları Finansman Başkanlığı'nı kurmuş ve bu başkanlık tarafından birtakım amaçlar oluşturulmuştur. Bu amaçlar; Türk Hava Yolları' nın, kurumsal vizyonuna uygun olarak sektör ortalamasının üzerinde büyüme trendinin sağlanması ve faaliyette bulunduğu sektörde rekabet gücünün artırılmasına yönelik finansal stratejilerin belirlenerek uygulamaya koyulmasını sağlamaktır. Ayrıca; finans alanında istikrarın sağlanması, finansal esneklik ve yeterli likiditenin oluşturulması Türk Hava Yolları' nın, ana öncelikleri olarak belirlenmiş olup, Türk Hava Yolları Finansman Başkanlığı' nın, görevleri de aşağıda maddeler halinde verilmiştir (https://investor.turkishairlines.com/tr/kreditor-iliskiler/finansor-iliskileri,Erişim Tarihi:04.02.2020);

- Türk Hava Yolları' nın, operasyonel nakit ihtiyacının karşılanması,
- Türk Hava Yolları' nın, kısa ve uzun vadede ihtiyaç duyacağı gerekli ve yeterli düzeydeki likiditenin sağlanması,
- Faaliyetlerden doğacak sermaye maliyeti ve komisyon, kur çevrim ücreti vb. gibi diğer finansal maliyetlerin minimize edilmesi,
- Türk Hava Yolları' nı, finansal risklerden koruyabilmek amacıyla gerekli aksiyonların alınması,
- Sahip olunan nakit portföyünün maksimum getiriyi sağlayabilmesi.

Sermaye yapısı ile ilgili olarak hava yolu ve uçak borçlanma pazarını yakından takip eden Türk Hava Yolları, büyüme stratejisi paralelinde, dinamik bir bilanço yönetimine sahiptir. Büyüme trendine olan THY'de optimum sermaye yapısı, karlılık ve nakit üretimini baz alan borçlanma kapasitesine göre belirlenmektedir. Bu bağlamda, THY uzun vadeli net kaldıraç oranını 4'ün altında tutmayı planlarken, orta vadeli kaldıraç olarak da ortalama 3.5 hedeflenmektedir.

Ayrıca Öncü vd., THY yetkilisinin mevcut faaliyetler sonucu ortaya çıkan finansman ihtiyacının nakit kredi kullanılarak değil, bu tarz ihtiyaçların öz kaynakla finanse edilerek karşılandığını ve özkaynakla finansman yöntemlerinden de halka arz

ve sermaye artırımı yöntemleri arasından Türk Hava Yolları tarafından en uygun olanının seçilerek karar verildiğini kaleme almışlardır (Öncü vd., 2010: 45).

Gelir ve gider yönetiminin işletmelerde karlılığın arttırılması yönünde önemli katkıları olduğunu ifade eden THY yetkilisi, satışlarla gelirlerin artırıldığını ve maliyetlerin azaltılmasıyla da giderlerin azaldığını sonuç olarak bu yöntemlerle kârlılıklarını artırdıklarını ifade etmiştir (Öncü vd., 2010: 48). Türk Hava Yolları, bu stratejisini uygulayabilmek adına gelir ve gider dengesini korumakta, bilet satışlarını arttırarak gelirlerin arttırılmasını amaçlamakta, hedge vb. gibi korunma yöntemleri ile de kaliteden ödün vermeden maliyetleri minimize edip giderlerini azaltmaya çalışmaktadır. Hedge yöntemi ile risk sıfırlanmamakta ancak, fiyatlar sabitlendiği için kontrol altında tutulması mümkün olmaktadır. Ayrıca; kiralama yöntemi, döviz kuru farklarından kaynaklanan maliyetin önüne geçilmesi ve değişken maliyetlerin kontrol altına alınması gibi konularda başlıca finans stratejilerini oluşturmaktadır.

4.4.7. Pazarlama, Konumlandırma ve Satış Stratejileri

Müşterilerin, hizmet veya satın alacakları konuya yönelmelerinde şirketin değeri, markası ve müşteri ilişkilerindeki rolü çok önemlidir. Türk Hava Yolları pazarlama ve satış stratejilerinde, fonksiyonel faydadan ziyade uçaklarının güvenilir ve bakımlı olmasına, düzenli aralıklarla uçak kontrollerinin yapılmasına, tarifeye uygun hareket edilmesine, uçuş gecikmelerinde meydana gelmesi muhtemel aksaklıkların engellenmesine, uçuş sırasındaki koltuk rahatlığının yanı sıra ikramlarının da lezzetli olmasına odaklanmıştır. THY tüm bu özelliklere sahip olmasına rağmen, şirketin duygusal faydası da ön plandadır. Duysal faydayı, şirketin tüketicinin zihninde oluşturduğu yer veya imaj şeklinde açıklayabiliriz.

Havacılık sektöründeki hizmet kısa süreçli bir olay olmayıp hizmet pazarlaması silsilesidir. Bu pazarlama süreci; yolcuya biletin satılmasıyla başlayıp, yolcunun hava aracına alınması ve uçuş sırasında verilen hizmetle devam etmekte, uçuş tamamlandığında da süreç tamamlanmış olmaktadır. Bu süreç eş zamanlı olarak üretilmekte ve tüketilmekte, alınan hizmette bireysel değil toplu olarak sunulmaktadır.

Türk Hava Yollarının genel olarak kullandığı pazarlama ve satış stratejilerini aşağıda kısaca açıklayabiliriz;

Pazarlama Stratejisinde; Türk Hava Yolları, "Sizin Dünyanız" anlamına gelen "Globally Yours" sloganını uzun yıllardır kullanmış ve bu slogan ile THY'nin nihai hedefini, konumlandırmasını da aslında çok net ortaya koymuştur. Seçilen slogan, tüketiciye 'Sizin dünyanız" diye seslenirken, ulaşamayacakları bir noktanın dahi kalmayacağının mesajını da vermektedir. Bu sloganın ardından, "Dünya daha büyük, Keşfet" anlamına gelen "Widen Your World" ile de mesajı yine çok öz ve net olmuştur. Türk Hava Yollarının bu sloganlar ile yapmış olduğu reklamlar sonucu, Markalaşmanın globallik üzerine konumlandırıldığı net bir şekilde görülmektedir.

Ayrıca **Nöropazarlama stratejisini** de kullanan Türk Hava Yolları; sorumluluk kampanyaları ile tüketicinin zihninde farklı faydalar sağlamakta ve değer üretmektedir. Dünyaya açılmış ve marka bilinirliliği yüksek olan THY' nin, geçtiğimiz yıllarda 23 Nisan Çocuk Bayramı için çekilen reklam filmi de büyük beğeni toplamış ve tüketici ile arasında duygusal bir bağ kurmuştur. Türk Hava Yolları bu reklamda "Türkiye'de uçmadığımız tek bir yer kalsa, dünyada en çok noktaya uçmuşuz ne fayda" sloganını kullanmıştır. Bu reklam ile; samimiyet, içtenlik ve sadelik gösterilmiş, verilmek istenen mesaj samimi ve yalın bir dille anlatılmıştır. Ulaşmayı istediğimiz hedeflerin çok istenildiği taktirde gerçekleşebileceğini çocukları ön planda tutarak kurgulamış, şiveli ve esprili bir anlatımla izleyiciyle buluşturmuştur. Çocuklar arasındaki konuşmaların samimi olması ve birbirlerine karşı olan dostluğun aktarılması reklam filmini izleyen tüketiciler ile THY arasındaki duygusal etkiyi arttırmakta ve tüketicinin zihninde olumlu izler bırakarak satın alma davranışını etkilemektedir. THY, bu reklam filmi ile verilmek istenen mesajı kolay ve anlaşılır bir dille tüketiciyle buluşturmuştur.

Konumlandırma stratejisinde; Türk Hava Yolları, verdiği hizmet ile tüketicinin zihninde yer elde etmeyi amaçlamaktadır. THY, verdiği hizmetin kalitesi, güvenilir ve ulaşılabilir olması, yüksek uçuş ağına sahip olması sonucu tüketicilerin zihninde konumlanabilmiş bir markadır. Marka konumlanmasında bir değişiklik yapmadan yeni stratejilere açık olan Türk Hava Yolları, seyahat esnasında bile

yolculara hoş süprizler sunarak, onları değerli ve özel hissettirmeyi ön plana çıkarmaktadır.

Satış stratejisinde; Türk Hava Yolları, her kesime hitap edebilmek amacıyla fiyat farklılaşmasına ve ürün çeşitliliğine gitmektedir. Bu amaçla, her talebe uygun cevap vermek amaçlanmaktadır. Uçak Biletlerinde Economy Class ve Business Class seçeneklerini kullanmakta ve uçuş esnasındaki ikramlarını da buna göre belirlemektedir. Her iki bilet yolcusuna gösterilen ilgi ve anlayış aynı olmakta sadece ikramlıklarda farklılıklar görülebilmektedir. Ayrıca, havayolları için yine bir örneği görülmeyen acenta altyapısı ve sektörel disiplin, Türk Hava Yolları'nın dünya ölçeğinde bu kadar büyümesine katkı sağlamıştır. Ancak THY' nin son zamanlarda uyguladığı satış stratejisinin bazı sıkıntıları da beraberinde getireceği açıktır. Acenteları iş ortağı olarak değil de rakibi olarak görmeye başlayan THY, online, çağrı merkezi ve aplikasyonlar aracılığı ile yapılan satışlar ile acenteların sunduğu fiyatlardan daha uygun fiyatlar sunmakta ve bu konuyla ilgili bilgileri acentalardan saklamaktadır. Acentaların sektörde yer alan hava yolu şirketlerinin büyümesine katkı sağladığı, çağrı merkezinde dakikalarca robotlar karşısında beklemek zorunda kalan müşterilerin talep ve sorunlarını kısa sürede neticeye ulaştırdığı açıktır. Bu tür konularla ilgili direk yüzyüze hızlı bir şekilde problemin veya talebin çözülmesi adına acentaların katkısı küçümsenemeyecek boyuttadır. Bu nedenle, Türk Hava Yolları' nın acentalara karşı takındığı bu tavrı değiştirmesi gerekmektedir.

4.4.8. Dış Stratejiler

Ülkemizin bayrak taşıyıcısı olan Türk Hava Yolları, geçtiğimiz son 10 yıl içerisinde sekördeki en iyi havayolu şirketleri arasında yerini almış ve ülkemizin marka elçisi konumuna gelmiştir. Dış stratejilerle ilgili belirlemiş olduğu politikaların ve hedeflerin isabetli kararlar olduğunu elde ettiği başarılar ile bir kez daha gözler önüne seren Türk Hava Yolları, emin adımlarla büyüme yolunda ilerlemeye devam etmektedir.

Dünyanın en fazla ülkesine ve dış hat noktasına uçan Türk Hava Yolları, aynı zamanda dünyanın en büyük dördüncü uçuş ağına sahiptir. Türk Hava Yolları ayrıca

Avrupa, Uzak Doğu, Afrika ve Orta Doğu'da yolcularına en yüksek bağlantı opsiyonu sunan hava yolu olma özelliğini korumaktadır (Turkish Airlines Faaliyet Raporu, 2018:39). Türk Hava Yolları' nın, bu başarısının ardında birçok farklı pazara hitap eden hizmet kalitesi ile uçak sayısının fazla olması yer almaktadır. Eğitim amaçlı kullanılan uçakları ile birlikte 8,2 olan filo yaşı ile dünya havayolu sektöründe hizmet veren havayolu işletmeleri arasında en geç filoya sahip havayolu işletmeleri arasında yer almaktadır. Önümüzdeki orta ve uzun vadeli dönemlerde bünyesine katacağı yeni uçaklarla birlikte filo yaş ortalamasının mevcut durumdakine göre daha da düşmesi beklenmektedir. Türk Hava Yolları, bünyesine katacağı yeni uçaklarla birlikte artmaya devam eden yolcu trafiğini ve müşterilerinin değişen ihtiyaçlarını karşılayan, yolcuların rahatlığını ve emniyetini ön sırada tutan, son teknolojiyle donatılmış, sadece ekonomik açıdan verimli değil, aynı zamanda çevre açısından da duyarlı uçaklarla dünyanın en büyük ve en modern filolarından birine sahip olmayı hedeflemektedir.

Yolcu taşımacılığı için planlanan yenilikler ve yatırımların yanı sıra hava kargo taşımacılığına da önem veren Türk Hava Yolları, 2018 yılında filosuna kattığı altı kargo uçağı ile kargo uçak sayısını 22'ye yükselterek sektörde büyümeye devam etmiştir. Türk Hava Yolları'nın stratejik büyüme hedeflerinin desteklenmesinde önemli bir yer tutan ve 2018 yılında açılan İstanbul Havalimanı, İstanbul'un coğrafi avantajının daha etkin kullanılmasının yanı sıra, hem yolcu hem de hava kargo faaliyetlerinin artırılmasını sağlayacaktır.

Türk Hava Yolları, 122 ülkede uçtuğu 304 nokta ile yolcularına uçuş imkanı vererek hizmet sunmasının yanı sıra, 2020 yılı ile ilgilide planlar yapmaya devam etmektedir. 2020 yılının Aralık ayında Muscat (Umman) hattının haftalık frekansının 7'den 10'a, 2020 yaz tarifesiyle birlikte Los Angeles, Singapur ve Kuala Lumpur hatlarının 7 frekanstan 11'e, Washington DC hattının da 7 frekanstan 10'a çıkarılacağı ifade edilmiş ve uçuşlara kısa süreliğine ara verilen Osaka hattına da 2020 yılının Nisan ayından itibaren 4 frekans olarak devam edileceği ve bu frekasın Haziran ayı içerisinde de 5' e yükseltileceği bilgisi paylaşılmıştır. Ayrıca, Tokyo'da Narita'ya ilaveten Haneda Havalimanı'ndan da gerekli izinlerin alındığı ve 2020 yılı itibarıyla Haneda'ya 7, Narita'ya 4 frekans uçuş gerçekleştirileceği bilgisi paylaşılmıştır. Tüm bunların yanı sıra yeni pazar arayışlarıda devam eden Türk Hava Yolları, Çin'de İpek Yolu'nun başlangıcı kabul edilen Xian noktası için izinlerin alındığını ve gerekli

hazırlıkların tamamlanarak en kısa sürede bu noktaya sefer başlatılacağını dile getirmiştir (https://www.ntv.com.tr/ekonomi/ilker-ayci-thynin-yeni-hatlarini-ve-buyume-stratejisini-anlatti,F-TWhV9rIEGbhPbt08HDaw, Erişim Tarihi:31.01.2020).

4.4.9.Strateji Geliştirmede Muhasebe Verilerinin Rolü

THY A.O' nun, mali tablo büyüklüğü ve ekonomik parametreleri ele alınarak, geleceğe yönelik politika, strateji, taktik ve hedeflerini oluşturması ve geliştirmesi sürecinde şirketin fiili muhasebe verilerinin alınan kararlara etkisinin olup olmadığının değerledirilmesi ve alınan kararlardaki rolü analiz edilerek ortaya koyulacaktır.

4.4.9.1. Maliyetleme

Türk Hava Yolları' nın, 2017 ve 2018 yıllarına ait giderleri niteliklerine göre aşağıdaki tabloda gösterilmiş olup, giderlerin detayları hakında kısaca bilgi verilmiştir.

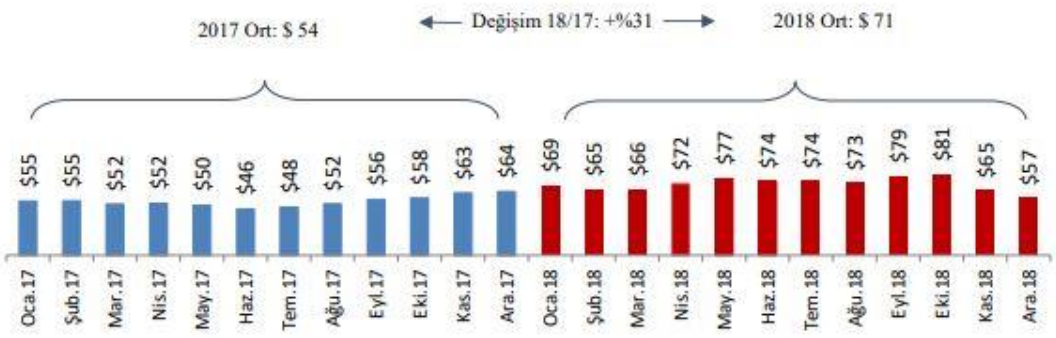
Tablo 23: THY' nin 2017-2018 Yılı Gider Detayı

	01 Ocak- 31 Aralık 2018	01 Ocak- 31 Aralık 2017
Akaryakıt giderleri	18.478	10.433
Personel giderleri	8.516	6.438
Amortisman ve itfa payı giderleri	5.254	3.893
Bakım giderleri	3.943	2.362
Yer hizmetleri giderleri	3.532	2.388
Yolcu hizmet ve ikram giderleri	2.693	1.854
Üstgeçiş giderleri	2.619	1.852
Konma ve konaklama giderleri	2.490	1.703
Komisyon ve teşvik giderleri	1.923	1.145
Faaliyet tipi kiralama giderleri	1.621	1.182
Kısa dönemli uçak kirası giderleri	1.261	739
Rezervasyon sistem giderleri	1.217	841
Reklam ve tanıtım giderleri	915	610
Hizmet giderleri	344	259
Kira giderleri	329	245
Haberleşme ve bilişim giderleri	237	174
Sigorta giderleri	228	186
Vergi giderleri	184	143
Nakliye giderleri	178	109
Müşavirlik ve danışmanlık giderleri	132	50
Sistem kullanım ve üyelik giderleri	51	31
Diğer giderler	562	409
	56.707	**37.046**

Kaynak: Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı ve Bağlı Ortaklıklar, 2018: 32

Akaryakıt: Havacılık sektörünün en büyük gider kalemi olan akaryakıt giderleri Türk Hava Yolları' nın da önem verdiği konulardan biri olup, 2018 yılında ortalama brent petrol fiyatında görülen %31 artış ile büyük gelişme kaydetmiştir (Şekil 4.4.9.1 (b)). Ayrıca bu durum yolcu talebi tarafındaki artış birim gelirlerinin de yükselmesini sağlamıştır. Fakat akaryakıt fiyatlarında meydana gelen ani sıçrama, kâr marjlarında daralmaya sebep olmuştur. Rakipleri ile kıyaslandığında sektörde etkin maliyet yönetimine sahip olan Türk Hava Yolları'nın, artan yakıt fiyatlarına rağmen 2018 yılında da avantajını devam ettirdiği görülmektedir. Kapasitenin korunması ve taleplerin aynı hızla devam etmesi sonucu Türk Hava Yolları' nın, 2018 yılı esas faaliyet kârını %16,5 oranında artırarak 1 milyar 191 milyon ABD dolarıyla tarihinin en yüksek konsolide esas faaliyet kârını elde etmesine zemin oluşturmuştur. IATA'ya göre 2018 yılında hava yollarının ortalama esas faaliyet kâr marjı %7 civarında gerçekleşirken, Türk Hava Yolları %9,3 ile sektör ortalamasının üzerinde bir kârlılık yakalamıştır (THY Faaliyet Raporu, 2018: 19).

Şekil 28: THY' nin 2017-2018 Yılı Aylık Petrol Varil Fiyatı



Kaynak: Türk Hava Yolları Faaliyet Raporu, 2018:4

Personel: Türk Hava Yolları'nın, 2017 (6.438) ve 2018 (8.516) yıllarına ait finansal tablolarında yer alan personel giderleri karşılaştırıldığında 2018 yılında bir artış kaydedildiği gözlemlenmektedir. Bu sayının yükselmesi personel sayısının, 2017 (24.075) yılına kıyasla 2018 (26.739) yılında %11' lik bir değişimle artış göstermesinden ve personel maaşlarına yansıtılan ücret artışından kaynaklanmaktadır.

Döviz kurunda meydana gelen artışlar nedeniyle pilotlarını başka bir havayolu işletmesine kaptırmak isteyen Türk Hava Yolları' nın, Hava İş Sendikası ile imzalamış oldukları protokolde pilotlara yüzde 20, diğer çalışanlara ise yüzde 10 oranında zam yapılması kararlaştırılmıştır. Dar gövdede uçan bir kaptan pilotun yaklaşık 27 bin TL olan maaşı yapılan zamla beraber 32 bin TL'yi, yılda 4 maaş ikramiye alan beş yıllık bir kabin memurunun aylık geliri ise yapılan zamlarla 14-16 bin lirayı bulmaktadır. Ayrıca; imzalanan protokolde kabin amirlerine de aylık brüt 750 TL Kabin Amirliği Primi verilmesine karar verilmiş olup, tüm bu veriler yukarıda meydana gelen personel giderleri farkını açıklamaktadır (https://finans.mynet.com/haber/detay/ekonomi/doviz-kuru-artti-thy-maaslara-zam-yapti/167583/, Erişim Tarihi:05.02.2020).

Kira Giderleri: Türk Hava Yolları'nın, 2017 (245) ve 2018 (329) yıllarına ait finansal tablolarında yer alan bina, ofis ve yer kiraları karşılaştırıldığında bu kalem tutarının 2018 yılında yükseldiği görülmektedir. Bu sayının yükselmesinin İstanbul Hava Limanı'na taşınma süreciyle doğru orantılı olduğu raporlaştırılmıştır (https://t24.com.tr/haber/thy-kadrolarina-ensar-vakfi-ve-turgev-damgasi,826247, Erişim Tarihi:06.02.2020).

Türk Hava Yolları, ulusal ve uluslararası havayolu sektöründe sürdülebilir büyümenin sağlanması ve akabinde de arttırılmasına yönelik olarak araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmakta, teknolojiyi yakından takip etmekte ve kendini hergeçen gün yenileyerek farkını oluşturacak politikalar ve stratejiler belirlemeye çalışmaktadır. Bu noktada Türk Hava Yolları, mevcut pazarlarının yanı sıra girmeyi planladığı pazarlarda da merkeze müşterilerini oturtarak istek ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik planlamalar yapmaktadır. Bu nedenle büyümeye odaklı bir şirketin müşterilerine daha kaliteli, farklı, çözüm odaklı ve yerine ikamesi olmayan bir hizmet sunabilmek adına giderlerinin gelirleriyle doğru orantılı olarak artış göstermesi normal kabul edilmektedir.

Türk Hava Yolları' nın, geniş uçuş ağına sahip olması ve ulusal-uluslararası havayolu sektöründe birçok ülkeye ve şehre uçması dikkate alınarak, filo sayısının hergeçen yıl artmaya devam etmesi, bunun yanı sıra Leasing ve Wet-Lease sonucu uçak kira giderlerinde artışlar meydana gelmesi, amortisman ve itfa payı giderlerinin

yükseliş göstermesi, uçak bakım giderlerinin artması, uçulan ülke sayısının fazla olmasına bağlı olarak konma ve konaklama giderlerinde artış görülmesi, hizmet verilen yolcu sayısınında artışlar meydana gelmesi sonucu yer hizmetinde verilen giderlerin, yolcu ve ikram giderlerinin, rezervasyon sistem giderlerinin ve hizmet giderlerinin ve tabloda yer alan diğer giderlerin 2017 yılına kıyasla artış göstermesi şirket beklentileriyle uyumlu gider artışları olması nedeniyle olumsuz karşılanmamaktadır. Aksine uçuş ve yolcu sayısı dikkate alınarak değerlendirildiğinde Türk Hava Yolları' nın, hizmetin başladığı bilet rezervasyonundan uçuşun sonlandığı bagaj teslimatına kadarki geçen gözle görülmeyen ve fiziksel olarak ölçülemeyen değerleri bütün yönleriyle ele alarak statejiler oluşturduğu ve müşterilerine kusursuz bir hizmet sunabilmek adına maliyet unsurunu ön plana koymadığı görülmektedir. Maliyet unsurunu ön plana koyarak hizmet sunan şirketlerin, kaliteden ödün vererek hizmet sunacak olmaları nedeniyle başarız olmaya mahkûm oldukları unutulmamalıdır.

4.4.9.2. Risk Yönetimi

Rekabetin yüksek olduğu günümüz dünyasında Türk Hava Yolları, sektördeki potansiyel risklerin kontrol altına alınması ve sürdürülebilir büyümenin sağlanması açısından, etkin bir risk yönetimine sahiptir. THY' nin oluşturduğu Hazine ve Risk Yönetimi Komisyonu ile terör, kriz, enflasyon ve çeşitli nedenler sonucu meydana gelebilecek döviz kurundaki dalgalanmalar, faiz oranları ve akaryakıt fiyatlarında meydana gelebilecek olası artışlar hesaba katılarak risklerin en aza indirilmesi ve makul oranda bir güvence sağlanması amaçlanmaktadır. Bu komisyon, finansal risk yönetimi ile ilgili stratejilerin belirlenmesi, olası muhtemel finansal risklerin ele alınarak incelenmesi ve bu risklerin yönetilmesi gibi konularda etkin olarak görev almaktadır. Ayrıca, sağlıklı bir nakit yapısına sahip olabilmek ve bu döngüyü kontrol altında tutabilmek adına her ay düzenli olarak geleceğe yönelik mevcut nakit yapısını değerlendirilerek tahminlerde bulunmakta ve belirlenen nakit miktarının altına düşmemesi adına gerekli aksiyonlar planlanmaktadır.

Türk Hava Yolları, uzun pozisyonda olduğu EUR ile kısa pozisyonda olduğu USD ve TL'nin bir kısmının kapatılması amaçlamakta ve forward ve opsiyon bazlı maliyetsiz bantlı türev ürünlerden piyasa koşullarına göre uygun olanını kullanılarak döviz kurlarında olası meydana gelebilecek dalgalanmalara karşı tedbirler almaktadır. Ayrıca; doğal risklerden korunmanın etkinliğini arttırabilmek amacıyla, yurtiçi çıkışlı yurtdışı uçuşların biletleme para birimi 2015 yılında Avro'dan ABD doları para birimine değiştirilmiş ve böylece türev ürünlere olan ihtiyaç azaltılmaya çalışılmıştır (Türk Hava Yolları Faaliyet Raporu, 2018: 45-46). Para birimleri arasında meydana gelebilecek döviz kuru risklerinin yönetilmesinde de etkin rol oynamakta, yapılan anlaşmalar gelir ve gider dengesi gözetilerek yapılmaktadır.

Türk Hava Yolları' nın, 2017 ve 2018 yıllarına ait dolar endeksleri karşılaştırıldığında, bir önceki yıla kıyasla 2018 yılında %7'ye yakın bir artış meydana geldiği görülmektedir. Bu artış ile Amerikan doları diğer para birimleri karşısında güç kazanmıştır. Gelir portföyünün büyük kısmı döviz bazında olan THY, başarılı hedge yönetimi ile kur farkından en az etkilenen şirketlerden birisi olmuştur.

Akaryakıt fiyatlarında meydana gelen dalgalanmalar sonucunda ortaya çıkabilecek olası nakit hareketini kontrol edebilmek için, ilk defa 2009 yılında riskten korunma işlemleri yapılmaya başlanmıştır. Edinilen piyasa tecrübeleri neticesinde akaryakıt fiyatı riskinden korunma stratejisi yıllar içerisinde geliştirilerek güncellenmiştir. Swap, opsiyon bazlı maliyetsiz bantlı yapılar ve prim ödemeli opsiyonlu yapılar arasından piyasa şartlarına uygun olanı kullanılarak akaryakıt fiyatı riski en aza indirilmesi amaçlamakta ve bu konuda çalışmalar devam etmektedir (THY Faaliyet Raporu, 2018: 44).

Türk Hava Yolları, faaliyet alanı gereği olası faiz oranlarındaki değişimlerden etkilenebilmektedir. Bu nedenle, faiz oranlarındaki ani değişiklikler ile ilgili risk yönetimi çalışmaları yürütmekte, piyasayı yakından izlemekte ve analiz etmektedir. Ayrıca; borçluluk yapısının düzenli aralıklarla analiz edilmesi ile faiz oranlarında meydana gelen artış ve azalışlara göre duyarlılık ve ağırlıklı ortalama vade analizleri yaparak faiz artışlarından ve azalışlarından kaynaklanan olası maliyet değişimlerini takip etmektedir. Bunun yanı sıra, faiz riskinin yönetilebilmesi amacıyla borç portföyünde yer alan borçların bir kısmının kredi faiz oranlarının kredi vadesi sonuna

kadar belirlenen oranda tamamen sabitlenmesi veya belirli faiz seviyeleri arasında kalmasının temin edilebilmesi amacıyla türev ürünler ile riskten korunma işlemleri gerçekleştirilmektedir (Türk Hava Yolları Faaliyet Raporu, 2018: 45-46).

Ülkeleri ekonomik yönden olumsuz etkileyen enflasyon havayolu sektörü içinde ekonomik krizlerin nedenleri arasında gösterilmektedir. Enflasyon en genel anlamda fiyatlar genel seviyesinin artması olarak tarif edilmekte olup, aynı zamanda fiyatlar genel seviyesinin istikrarlı olmadığını da göstermektedir. Ülke parasının diğer ülke para birimleri karşısında değer kaybına uğraması da enflasyonun bir sonucu olup, döviz, yakıt vb. gibi konularda dışa bağımlı hareket eden havayolu sektörü de bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. THY, bu konuda döviz kuru ve faiz oranlarında meydana gelebilecek dalgalanmaları en aza indirebilmek adına sabitlemeye giderek karşılaşması muhtemel olumsuzlukları ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Bunun yanı sıra, enflasyon dönemlerinde uyguladığı yurt içi uçuşlarda %10 indirim uygulanması ile de ülkemiz ekonomisine ayrıca destek vermektedir (https://www.ucakbileti.com/kampanyalar/turk-hava-yollari-kampanyalari/thy-turkiyekazanacak-10-indirimi, Erişim Tarihi: 22.01.2020). Enflasyonun önüne geçebilmek için yapılması gereken ise; uzun vadede politikalar üreterek istikrarı sağlamak ve politikaların sürdürülebilir olmasını sağlamaktan geçmektedir. THY' nin bu konuyla ilgili olarak; dış hatlarda yoğunlaşmaya devam etmesi, kapasite disiplininden ödün vermemesi, hedge vb. gibi korunma yöntemleri seçerek büyümesinin sürdülebilir olmasını sağlaması olumsuzlukları başarıyla atlattığını göstermektedir.

Ayrıca; ülkemizde meydana gelen 2016 darbe girişiminde diğer sektörler olduğu kadar Türk Hava Yolları'da olumsuz etkilenmiş ve meydana gelen bu durum ülkemiz havacılık sektörünü sekteye uğratmıştır. Birçok ülke tarafından Türkiye' ye uçuşların kısa süreli yasak edilmesi sonucu Ükemizde meydana gelen darbe girişimini çok sert hisseden Türk Hava Yolları kriz yönetimi stratejisine ihtiyaç duymuş ve mevcut kriz koşullarını fırsata dönüştürecek bir strateji oluşturmuştur. Yolcu sayısının düşmesini dikkate alarak 30'a yakın uçağını uçuştan çekerek bakıma almıştır. Bu süre zarfında hem iç kabin sistemlerini yenilemiş ve ekonomi sınıfına yeni rahatlıklar getirmiş hem de business sınıfın imkânlarını daha da geliştirmiştir. Böylece yolcu sayısı eski seviyelerine geldiğinde yenilenmiş ve donatılmış uçaklarıyla yolcularına

kusursuz hizmet sunmayı amaçlamıştır. 2014-2015 yıllarında Türk Hava Yolları 'nı kullanarak Türkiye' ye gelen ancak 2016 yılında gelmeyen yolcularını tek tek tespit etmiş ve tespitte bulunduğu yolcularına yönelik "Türkiye Seni Özledi" sloganuyla 1 Mil kampanyası başlatarak, THY' yi tercih ettikleri taktirde dönüş biletini 1 Mil karşılığında sunmayı taahhüt etmiştir. Türk Hava Yolları bu stratejiyle hem krizi çok iyi yönetmiş hemde bu durumu fırsata çevirmeyi başarmıştır. Tüm bunların yanı sıra İstanbul aktarmalı uçan yolcularına İstanbul'da bir gece ücretsiz konaklama imkânı sağlayarak, gelen turistlerin ülkemizi yakından tanımalarına olanak sağlamıştır (https://www.airporthaber.com/thy-haberleri/ilker-ayci-krizi-boyle-yonetti.html, Erişim Tarihi: 08.02.2020).

Kısaca Türk Hava Yolları, faaliyette bulunduğu sektör gereği akaryakıt fiyatlarında meydana gelen değişikliklerden, gelir ve giderlerinin farklı para birimleri cinsinden olması nedeniyle kurlarda yaşanabilecek dalgalanmalardan, faiz oranlarından ve ülkemizinde meydana gelen istikrarsız jeopolitik ortamlardan kolaylıkla etkilenebilmektedir. Bu tarz durumlarda etkin bir risk yönetime sahip olan Türk Hava Yolları' nın, trafik artışında, doluluk oranlarında ve birim gelirinde herhangi bir gerileme yaşanmamaktadır.

4.4.9.3. Kurumsal Yönetim

Türk Hava Yolları, Atatürk Havalimanından İstanbul Havalimanına kadarki yaklaşık 6 aylık taşınma süreci içerisinde Atatürk Havalimanı'nda sürdürülmekte olan uçuş seferlerin yanı sıra hem iç hem dış hatlarda olmak üzere İstanbul Havalimanı'na ilave uçuşlar koyarak toplamda 3 bin 500'ten fazla ilave iniş-kalkış operasyonu yapmıştır. Bu uçuşlar ile yeni havalimanında meydana gelmesi muhtemel altyapı sorunlarını ve eksikliklerini önceden analiz ederek, ortaya çıkan sorunlara hızlaca müdahale edebilmek amaçlanmış ve süreç kusursuz bir şekilde yönetilmiştir. THY, bu hamlesi ile tam anlamıyla taşınma gerçekleşmeden önce problemleri görmüş, yeni havalimanında kesintisiz ve sorunsuz bir şekilde yolcularına hizmet sunmaya devam etmiştir (https://www.ntv.com.tr/ekonomi/ilker-ayci-thynin-yeni-hatlarini-ve-buyume-stratejisini-anlatti,F-TWhV9rIEGbhPbt08HDaw, Erişim Tarihi:29.01.2020). Türk Hava Yolları, almış olduğu bu karar ile resmi olarak taşınma olmadan önce

meydana gelmesi muhtemel sıkıntıları önceden saptayarak önleyebilmeyi, iyileştirici ve düzeltici konularda stratejiler belirleyebilmeyi amaçlamış ve taşınma öncesinde yolcularının alışkanlıklarını yavaş yavaş yeni havalimanına doğru kaydırarak hizmet vermeyi başarmıştır.

4.4.9.4. İşletmenin Yönetim Analizi ile Mali Tablo Analizleri ve Yorumu

THY A.O' nun finansal tablolarından bilançoda yer alan Dönen Varlık, Duran Varlık, KVYK, UVYK ve Özkaynaklar ile Gelir Tablosundaki kalemler arasındaki ilişkiler ayrıntılarıyla ele alınarak analiz edilecektir. Analiz sonucunda şirketin nakit durumu ve finansman durumu arasındaki ilişki değerlendirilerek, finansman araçlarını vade uyumunun dikkate alınarak kullanılıp kullanılmadığı, faaliyet ekipmanlarının etkin kullanılıp kullanılmadığı, karlılık durumu ile Mali Tablo Büyüklüğü ve Ekonomik Parametrelerin Analizi yapılacak, mali verilerin işletme yönetiminin karar alma sürecine etkisinin olup olmadığı değerlendirilecektir. Bu analiz ve değerlendirme aşamasında ele alınacak oranlar aşağıdaki tabloda kısaca verilmiştir.

Tablo 24: Uygulamada Ele Alınacak Finansal Oranlar

1- Likidite Oranı- Cari Oran
2- Likidite Oranı- Asit-Test Oranı
3- Likidite Oranı- Nakit Oran
4- Finansal Yapı Oranı- Kaldıraç Oranı
5- Finansal Yapı Oranı- Özkaynakların Aktif Toplamına Oranı
6- Finansal Yapı Oranı- Finansman Oranı
7- Finansal Yapı Oranı- KVYK ' nın Pasif Toplamına Oranı
8- Finansal Yapı Oranı- UVYK ' nın Pasif Toplamına Oranı
9- Finansal Yapı Oranları- UVYK' nın Devamlı Sermayeye Oranı
10- Finansal Yapı Oranları- Kısa Vadeli Borçların Toplam Borçlara Oranı
11- Finansal Yapı Oranları- Maddi Duran Varlıkların Özkaynaklara Oranı
12- Finansal Yapı Oranları- Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Borçlara Oranı
13- Finansal Yapı Oranları- Duran Varlıkların Özkaynaklara Oranı
14- Faaliyet Oranı- Alacak Devir Hızı (Kez)
15- Faaliyet Oranı- Alacak Devir Süresi (Gün)
16- Faaliyet Oranı- Stok Devir Hızı (Kez)
17- Faaliyet Oranı- Stok Devir Süresi (Gün)
18- Faaliyet Oranı- Aktif Devir Hızı (Kez)
19- Faaliyet Oranı- Özsermaye Devir Hızı (Kez)
20- Karlılık Oranı Brüt Kar Marjı
21- Karlılık Oranı Net Kar Marjı
22- Karlılık Oranı Aktif Karlılık Oranı

23- Karlılık Oranı Öz Sermaye Karlılık Oranı
24- Karlılık Oranı Ekonomik Rantabilite Oranı

Yukarıdaki tablo ile verilen oranlamalara geçmeden önce Türk Hava Yolları' nın finansal yapısına kısaca değinilecek ve sonrasında likiditede oranlamalarıyla analize başlanacaktır.

Tablo 25: THY' nin Finansal Yapısının Analizi

Bilanço Kalemleri	**Türk Hava Yolları AO**	
	2017	**2018**
Varlıklar		
Dönen Varlıklar	13.699	23.706
Duran Varlıklar	54.948	85.370
Toplam Varlıklar	68.647	109.076
Kaynaklar		
KVYK	16.209	27.273
UVYK	32.267	50.519
Özkaynaklar	20.171	31.284
Toplam Kaynaklar	68.647	109.076

Türk Hava Yolları' nın, 2017-2018 yılları arasındaki finansal durumu değerlendirildiğinde; varlık toplamı içerisindeki yapının genel olarak duran varlık ağırlıklı olduğu görülmektedir. Duran varlık kaleminin dönen varlık kalemine göre daha yüksek olmasının genel nedeni yolcuların uçuş talebini karşılayabilmek ve küresel ölçekte daha fazla ülkelere uçabilmek adına uçak satın alımından kaynaklanmaktadır. Bilanço kalemleri arasında yer alan dönen varlık ve duran varlık kalemleri arasından, duran varlık kaleminin daha yüksek olması havayolu sektörü için istenilen bir durumdur.

2017-2018 yılları arasındaki kaynak yapısı değerlendirildiğinde ise; THY' nin, ağırlıklı olarak kaynak dağılımı içerisinde uzun vadeli yabancı kaynaklarını borç ödemede kullandığı gözükmektedir. Buradan hareketle Türk Hava Yolları' nın, duran varlık finansmanını uzun vadeli yabancı kaynaklar ve öz kaynaklar ile finanse ettiği görülmekte olup, bu durum bilanço yorumlamasında vade uyumu açısından pozitif kabul edilmektedir. Ayrıca Türk Hava Yolları, bir önceki yıla kıyasla 2018 yılında kar elde etmiş, bu karlılık da öz kaynaklarda artışa neden olmuştur.

4.4.9.4.1. Likidite Oranları

THY A.O' nun, 2017 ve 2018 yıllarına ait Bilançosunda bulunan Dönen Varlık ve KVYK kalemleri arasındaki ilişki hesaplanacak ve bu iki yıl arasında karşılaştırma yapılarak analiz edilecektir. Analiz sonucunda şirketin likidite yani para durumu ortaya koyulacaktır.

Tablo 26: THY A.O' nun Likidite Oranları

	2017	**2018**
Cari Oran	0,85	0,87
Asis-Test Oranı	0,80	0,83
Nakit Oran	0,49	0,42

Cari Oran; işletmenin bilançosunda yer alan dönen varlık toplamının kısa vadeli yabancı kaynak toplamına bölünmesi sonucu elde edilmektedir. Bu oranlama sonucu ile Türk Hava Yolları' nın, kısa vadeli yükümlülüklerini mevcut dönen varlıkları ile ödemek için yeterli durumda olup olmadığı saptanacaktır. Analize esas olarak ele alınan dönemler için kısa vadeli yabancı kaynaklarını ödenme kabiliyeti ve net çalışma sermayesinin yeterli olup olmadığına bakılacaktır. Sektörden sektöre farklılık gösterebilmekle birlikte bu oranlama sonucunun genellikle 2 (iki) olması beklenir. Ancak; Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde, bankaların daha çok kısa vadeli kredi kullandırma eğiliminde olmaları ve likiditenin çok yüksek değerlere sahip olmaması nedeniyle ülkemizde cari oranın 1,5 (bir-buçuk) civarında olması normal karşılanmaktadır. Tüm bu bilgilerden hareketle THY' nin, 2018 (0,87) yılı cari oran sonucunun 2017 (0,85) yılına göre daha iyi olduğu, ancak her iki dönemde de sektör ortalamasının altında kalması nedeniyle likidite yapısının zayıf olduğunu söyleyebiliriz. Kısa vadeli borçları, dönen varlıklardan çıkardığımızda ilgili yıllar için net çalışma sermayesinin de yeterli olmadığı görülmekte olup, bu pek arzu edilen bir durum değildir. Bu sonuç THY' nin, faaliyetlerini devam ettirirken kısa vadeli borçlarının dönen varlıklarından daha fazla olduğu sonucunu ortaya koymakta olup, günlük ihtiyaçlarını karşılama gücünü gösteren net çalışma sermayesi yönünden de kritik bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Asit- Test Oranı; işletmenin bilançosunda yer alan dönen varlık toplamından likiditesi en az olan stoklar kaleminin çıkartılarak kısa vadeli yabancı kaynak toplamına bölünmesi sonucu elde edilmektedir. Stokların dönen varlık toplamından çıkarılmasındaki amaç; stoklar kaleminin likiditesinin düşük olması ve paraya dönüştürülürken olası kayıpların olma ihtimalinin yüksek olması olup, stok kaleminden bağımsız olarak kısa vadeli borçların karşılanabilme yeteneğinin ölçülmek istenmesidir. Bu oranlama sonucunun genel olarak 1 (bir) olması istenilen bir durum olup, THY' nin, 2017 (0,80) ve 2018 (0,83) yıllarında istenilen sonucun altında kaldığı ancak bir önceki yıla oranla stoklara bağımlılığında bir azalma meydana geldiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, 2017 yılında THY' nin her 1 TL'lik kısa vadeli borcuna karşılık 0,80 kuruşluk; 2018 yılında da 0,83 kuruşluk dönen varlığı bulunmaktadır.

Nakit Oranı; işletmenin bilançosunda dönen varlıklar içerisinde yer alan para ve para benzeri varlık kalemleri ile menkul kıymet toplamının kısa vadeli yabancı kaynak toplamına bölünmesi sonucu elde edilmektedir. Başka bir deyişle işletmenin stoklarını satamadığı ve alacaklarını tahsil edilemediği varsayımı altında, işletmenin kısa vadeli borç ödemedeki performansını gösteren bir orandır (Savcı, 2006:191). Bu oran ile işletmenin elindeki mevcut para ve benzeri hazır değerleri dikkate alınarak kısa vadeli borçlarını karşılayabilme kabiliyetini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu oran, işletmenin acil para durumunu yansıttığı ve diğer iki likidite oranına göre daha duyarlı bir ölçüm yapması sebebiyle, en likit oran diyebiliriz. Genel bir kural olarak, nakit oranı sonucunun gelişmiş ülkelerde %20' nin altına düşmemesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu oranın, %20' nin altına düşmesi, işletmenin para sıkıntısı içinde olduğunu, çok yüksek çıkması ise; işletmenin kısa vadeli borçlarını ödemede sıkıntı yaşamayacağını ancak; elinde âtıl bir nakit fazlası olduğunu, fonların iyi kullanılmadığını ve bu nedenle de karlılığın düşük olacağını göstermektedir. Bu noktada işletmenin yapması gereken nakit mevcudunu iyi ayarlamak ve dengede tutmak olmalıdır. Tüm bu bilgilere istinaden THY' nin oranlama sonucunun 2017 (0,49) ve 2018 (0,42) yıllarında %20' nin üzerinde olduğu görülmektedir. Para ve para benzeri değerler ile serbest menkul kıymetler kalemlerinde 2018 yılında artışlar meydana gelmesine karşın bir önceki yıla oranla kısa vadeli yabancı kaynaklar toplamındaki artışın da yüksek oluşu bu oranın 2018 yılında daha düşük çıkmasına

sebep olmuştur. Bundan hareketle Türk Hava Yolları' nın bir önceki yıla kıyasla 2018 yılında kısa vadeli borçlarını ödemede biraz zorluk yaşayacağını göstermektedir.

Genel olarak; Türk Hava Yolları' nın, 2017 ve 2018 yıllarında negatif bir net çalışma sermayesine sahip olduğu, yapılan analiz sonuçları incelendiğinde şirketin likidite oranlarının nakit oranın dışında kabul gören standartların altında olduğu bu nedenle kısa vadeli borçlarını ödemede güçlük çekeceği görülmektedir.

4.4.9.4.2. Finansal Yapı Oranları

Finansal yapı oranları ile THY A.O' nun, 2017 ve 2018 yıllarına ait Bilanço kalemleri arasındaki ilişki incelenecek ve bilançoda yer alan varlıkların ne kadarlık kısmının KVYK ile ne kadarlık kısmının UVYK ile ve ne kadarlık kısmının Özkaynaklar ile finanse edildiği, özkaynaklarla yabancı kaynaklar arasında bir dengenin bulunup bulunmadığı tespit edilerek ilgili iki yıl arasında karşılaştırma yapılacaktır. Analiz sonucunda şirketin finansal durumu ortaya koyulacaktır.

Tablo 27: THY A.O' nun Finansal Yapı Oranları

	2017	**2018**
Finansal Kaldıraç Oranı	0,71	0,71
Özkaynakların Aktif Toplamına Oranı	0,29	0,29
Finansman Oranı	0,42	0,40
KVYK ' nın Pasif Toplamına Oranı	0,24	0,25
UVYK ' nın Pasif Toplamına Oranı	0,47	0,46
UVYK' nın Devamlı Sermayeye Oranı	0,62	0,62
Kısa Vadeli Borçların Toplam Borçlara Oranı	0,33	0,35
Maddi Duran Varlıkların Özkaynaklara Oranı	2,43	2,34
Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Borçlara Oranı	1,52	1,45
Duran Varlıkların Özkaynaklara Oranı	2,72	2,73

Finansal Kaldıraç Oranı; toplam borçların pasif toplamına bölünmesiyle elde edilmekte olup finansal kaldıraç oranı olarak da bilinmektedir. Bu oranlama ile işletme

varlıklarının ne kadarlık kısmının borçla finanse edildiği tespit edilmektedir. Başka bir ifadeyle, yabancı kaynakların toplam kaynaklar içindeki payını göstermek amacıyla hesaplanmaktadır. Oranın yüksek çıkması, işletmenin almış olduğu kararın sağlıklı olmadığını ve kredi veren kurumlar tarafından riskli grupta değerlendirileceğini ortaya koymaktadır. Özellikle kriz ve enflasyon dönemlerinde işletmenin faiz ve borçlarını ödeme konusunda sıkıntılar yaşayabileceğini göstermektedir. Ortaya çıkan oranlama sonucunun yüksek olması ise; işletmenin az bir sermaye ile geniş kaynaklara sahip olduğunu göstermekte ve bu durumun özkaynak karlılığını da arttırdığı ifade edilmektedir.

Genel bir kural olarak kaldıraç oranının %0,50 civarında olması istenmekte olup, ülkemizde, özkaynak sağlamadaki kurumsal güçlükler ve borçlanmanın daha avantajlı olması gibi sebeplerden dolayı, bu oranın %0,50 üzerinde olması normal karşılanmaktadır (İzci, 2013: 153).

Türk Hava Yolları' nda her iki dönemde de sonuç 0,71 olarak gözükmekte olup, standart olarak kabul edilen oranın üstündedir. Şirketin dış kaynak finansmanında ağırlıklı olarak uzun vadeli borçlanmayı tercih etmiş olması, duran varlıkların finansmanında ağırlıklı olarak öz kaynakları ve de uzun vadeli yabancı kaynakları tercih etmesinden kaynaklanmıştır.

Özkaynakların Aktif Toplamına Oranı; işletmenin bilançosunda aktifte yer alan varlık toplamının yüzde kaçının işletmenin sahip ve ortakları tarafından finanse edildiğini tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Diğer bir ifadeyle ise; işletme özkaynaklarının, kaynaklar toplamı içerisindeki payının saptanması amacıyla kullanılmaktadır. Oranın yüksek olması işletmenin kredi değerini artırdığı gibi ekonomik kriz dönemlerinde işletmenin sıkıntıya düşme olasılığını da azaltmaktadır.

Bu oranın %0,50 civarında olması istenilen bir durumdur. Ancak ülkemizde özsermaye sağlanmasındaki kurumsal güçlükler ve enflasyon nedeniyle işletmelerin borçlanma eğiliminde olması bu oranı %0,30 düzeyine düşürmektedir (Çabuk ve Lazol, 2005b:137).

Türk Hava Yolları' nda her iki dönemde de sonuç 0,29 olarak gözükmekte olup, standart olarak kabul edilen oranın altındadır. Şirketin özkaynaklara kıyasla varlık finansmanında daha çok uzun vadeli yabancı kaynakları kullandığı

görülmektedir. Türk Hava Yolları' nın, dış kaynak finansmanında ağırlıklı olarak uzun vadeli borçlanmayı tercih etmiş olması, duran varlıkların finansmanında ağırlıklı olarak öz kaynakları ve de uzun vadeli yabancı kaynakları tercih etmesinden kaynaklanmıştır.

Finansman Oranı; özkaynakların toplam borçlara oranı olarak bilinmekte olup, özkaynak toplamının yabancı kaynak toplamına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Bu oran yabancı kaynaklar ile özkaynak arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Genel bir kural olarak finansman oranının 1 olması yeterli görülmektedir. Oranın 1'den büyük olması işletme faaliyetlerinde kullanılan varlıkların büyük kısmının özkaynaklarla finanse edildiğini göstermektedir. Bu da işletmeyi, alacaklı durumunda bulunan üçüncü kişilerin baskısından kurtarmaktadır. Bu durum, aynı zamanda işletmenin borçlarından fazla özkaynağa sahip olduğunu gösterdiğinden, kredi verenler için emniyet payını artırmaktadır. Oranın 1'den küçük olması ise işletmeye kredi verenlerin, işletme sahip ve ortaklarından daha fazla işletmeye yatırımda bulunduklarını göstermektedir. Bu durum, alacakların güvencesini azaltmakta ayrıca ekonomik kriz dönemlerinde işletmeyi ağır bir faiz yükü altına sokarak finansal açıdan sıkıntıya düşmesine neden olabilmektedir (Torun, 2001:49-50). Oranın 1 olması toplam kaynaklarının yarısının borçla yarısının özkaynaklarla finanse edildiğini ortaya koymaktadır.

Türk Hava Yolları, 2017 (0,42) ve 2018 (0,40) yıllarında istenilen ortalamanın altında kalmış olup, 2017 yılındaki finansman durumunun bir sonraki yıla kıyasla daha iyi durumda olduğu anlaşılmaktadır.

KVYK 'nın Pasif Toplamına Oranı; İşletmenin faaliyetlerinde kullanılan varlıkların ne ölçüde kısa vadeli borçlardan karşılandığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Oranın 1/3'ü aşmaması genel kural olarak kabul edilmiş olup, ülkemizde sermaye piyasasının yetersizliği ve bankaların daha çok kısa vadeli kredi verme eğiliminde bulunmaları gibi nedenlerden dolayı oranın 1/3'ün üzerinde olması normal karşılanmaktadır (İzci, 2013: 153). Oran sonucunun yüksek çıkması, işletmenin varlıklarının büyük bir kısmının kısa vadeli yabancı kaynaklardan aktarıldığını

göstermektedir. Dönen varlıkların KVYK ile, Duran varlıkların da UVYK+Özkaynaklar ile finanse edilmesi arzu edilen bir durum olduğundan bu oranın yüksek çıkması istenilen bir durum değildir. İşletmelerin bu durumun önüne geçebilmesi, varlıkların kullanım süreleri ile kaynakların vadeleri arasında uyum olmasından geçmektedir.

Türk Hava Yolları' nın 2017 (0,24) ve 2018 (0,25) yıllarına ait bilanço verilerinde toplam kaynaklar içerisindeki kısa vadeli yabancı kaynak toplamının arzu edilen standardın altında olduğu görülmektedir. Bundan hareketle THY' nin varlık finansmanında vade uyumuna dikkat ettiği görülmekte olup, pasif toplamı içerisindeki dağılımı istenilen düzeydedir. Kullanılan kısa vadeli yabancı kaynakların pasif içindeki payının düşürülmesi özellikle bir yıl içinde ödenmesi gereken anapara ve borçlarının yanı sıra bu borçların faizleri ile beraber işletme karlılığını olumsuz etkileyebilen banka kredilerinin pasif toplamı içerisindeki payının arzu edilen standardın altında olması olumlu bir gelişme olarak yorumlanmakta olup, bir önceki yıla kıyasla biraz artış kaydedilse bile bu artış önemli bir değerlendirme kriteri değildir.

UVYK ' nın Pasif Toplamına Oranı; İşletmenin sahip olduğu varlıkların finansmanında ne ölçüde uzun vadeli borçlardan yararlanıldığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Ticari işletmeler genellikle uzun vadeli borçlardan daha az yararlandıkları için özellikle sanayi işletmeleri için anlamlı olan bir orandır. Genel kural olarak oranın 0,20 civarında olması arzu istenilen durumdur (İzci, 2013:153). Oranın yüksek çıkması, varlıkların büyük bir kısmının uzun vadeli borçlanma yoluyla elde edildiğini göstermektedir. Uzun vadeli borçlanma yoluyla elde edilen kaynakta işletme aleyhine olan durum, işletmenin faiz yükünü arttırması, ortaklara dağıtılacak kar tutarının azalması ve geleceğin belirsizliğinden meydana gelmektedir.

Varlıkların finansmanında Türk Hava Yolları' nın, 2017 yılına kıyasla uzun vadeli borçlanma yoluna daha az gittiği görülmektedir. Bu nedenle oranlama sonucunda bir önceki yıla kıyasla bir azalma olduğu görülmektedir. Ancak her iki yılda da ortaya çıkan sonuç, arzu edilen oranlamanın üzerindedir. Sonuçların oranlama üzerinde çıkması THY' nin, uzun vadeli finansman aracını kullanarak filosuna yeni

uçaklar kattığını göstermekte olup, bu durum faiz yükü doğurmaktadır. Geleceğin belirsiz olması nedeniyle THY' nin bu yükü iyi yönetmesi, stratejilerinde yer vermesi gerekmektedir. Ayrıca bu oranlamanın yüksek çıkması, ortaklara dağıtılacak karı da olumsuz etkileyeceğinden yüksek olması arzu edilen bir durum değildir.

UVYK' nın Devamlı Sermayeye Oranı; işletmenin devamlı sermayesi, özkaynakları ile uzun vadeli borçlarından meydana gelmekte olup, sanayi işletmeleri için arzu edilen oran 1/3' tür. Bu oran hesaplanmasındaki amaç, işletmenin uzun vadeli borçlarının devamlı sermayenin yüzde kaçını oluşturduğunu saptamaktır. İşletmenin uzun vadeli borçlanma yolunu faaliyetlerinde fazla tercih etmesi, işletmenin faiz yükünün artmasına sebep olmakta olup, bu durum ortaklara dağıtılacak kâr payının da azalmasına sebep olmaktadır.

Türk Hava Yolları' nın 2017 (0,62) ve 2018 (0,62) yıllarındaki devamlı sermaye oranı eşit olup, ortaya çıkan sonuç arzu edilen oranlama sonucunun üzerindedir. THY' nin uzun vadeli borçları, devamlı sermayenin 0,62 sini oluşturmaktadır. Devamlı sermaye oranının, faiz yükü doğurması ve ortaklara dağıtılacak kâr payını da etkilemesi nedeniyle yüksek çıkması olumsuz değerlendirilmektedir.

Kısa Vadeli Borçların Toplam Borçlara Oranı; işletmenin varlıklarının hangi oranda kısa vadeli yabancı kaynaklarla finanse edildiğini göstermektedir. Oranın yüksek çıkması istenilen bir durum olmayıp, aktiflerin büyük bir kısmının kısa vadeli borçlanma yoluyla elde edildiği sonucu doğurmaktadır. Bu durumda işletmenin varlık elde edinirken vade uyumunu gözardığı ettiği söylenebilir. Genel bir kural olarak bu oranın 2/3 civarında olması istenilmektedir.

2017 (0,33) ve 2018 (0,35) yıllarındaki Tük Hava Yolları' nın, ilgili bilanço kalemlerinin oranlama sonuçları arzu edilen oranlama sonuçlarının altında olup, THY' nin aktif finansmanında kısa vadeli kaynak finansmanına daha az başvurduğu ve vade uyumunu gözardı etmediği görülmektedir.

Maddi Duran Varlıkların Özkaynaklara Oranı; İşletmenin bilançosunda bulunan duran varlıklar içerisinde yer alan arsa, arazi, bina, makine ve teçhizat vb.

maddi duran varlıkların temini konusunda ne ölçüde özkaynaklardan yararlanıldığını analiz etmek için kullanılmaktadır.

Maddi duran varlık toplamının net rakamının ele alınması gerektiğidir. Bu net kavramından anlaşılması gereken ise, birikmiş amortismanlar kaleminde yer alan bakiyenin maddi duran varlıklar kaleminde yer alan bakiyeden düşülmesidir. Kısaca maddi duran varlıkların tamamının özkaynaklardan karşılanması istenilen durum olup, ortaya çıkan oranın 1' den küçük olması beklenir.

Türk Hava Yolları' nın, bilançosunda yer alan maddi duran varlık kaleminin özkaynaklar kalemine oranlanması ile 2017 (2,43) ve 2018 (2,34) yıllarında ortaya çıkan sonuç arzu edilen durumun üzerindedir. Bu durumda maddi duran varlıkları elde edebilmek için özkaynaklar kaleminin yetersiz olduğu maddi duran varlıkların finansmanında yabancı kaynak kullanımına başvurulduğu görülmektedir.

Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Borçlara Oranı; sonucu ortaya çıkan sonucun kredi veren kurumlarca uzun vadeli kredi verenler tarafından oranın 1'den 'den büyük olması istenilen durumdur. Oranlama sonucunun 1'den büyük çıkması, işletmenin 1 TL'lik borcuna karşılık 1 TL'den daha fazla maddi duran varlığı var anlamı taşımaktadır. Buda kredi verenlerin ve alacakların emniyet payını yükseltmektedir. Bu oran, uzun vadeli yabancı kaynakların kaç katı kadar duran varlığa sahip olunduğunu göstermektedir.

2017 (1,52) ve 2018 (1,45) yıllarında Türk Hava Yolları' nın, bilanço kalemlerinden maddi duran varlık kaleminin uzun vadeli yabancı kaynak kalemine bölünmesi sonucu ortaya çıkan sonuç arzu edilen durumun üzerinde olup, ortaya çıkan sonuç olumlu değerlendirilmektedir. THY' nin, oranlama sonuçlarında bir önceki yıla kıyasla düşüş olmasına rağmen sonuç itibariyle istenilen sonucun üzerinde bir ortalamaya sahiptir. Bundan hareketle 2017 yılında 1 TL' lik borcuna karşılık 1,52 maddi duran varlığa, 2018 yılında da 1 TL' lik borcuna karşılık 1,45 maddi duran varlığa sahip olduğu görülmektedir.

Duran Varlıkların Özkaynaklara Oranı; işletmenin, duran varlıklarının ne kadarlık kısmının özkaynaklarla finanse edildiği tespit edilir. Genellikle bir işletmede

duran varlıkların tamamının özkaynaklarla finanse edilmesi beklenmektedir. Bu nedenle de oranın 1'den küçük olması arzu edilen bir durumdur.

2017 (2,72) ve 2018 (2,73) yıllarında Türk Hava Yolları' nın, bilanço kalemlerinden duran varlık toplamının özkaynaklara oranlanması sonucu ortaya çıkan sonucun arzu edilen durumun üzerinde olduğu görülmektedir. Genel olarak duran varlıkların sadece özkaynak kalemi ile finanse edilmesi gerektiği düşünüldüğünde bu konuda THY' nin, sadece özkaynakları ile duran varlık satın almasının mümkün olmadığı ve yabancı kaynak kullanımına yöneldiği görülmektedir.

4.4.9.4.3. Faaliyet Oranları

Faaliyet oranları ile THY A.O' nun, 2017 ve 2018 yıllarına ait Bilanço kalemleri arasındaki ilişki incelenecek ve bilançoda yer alan varlıkların işletme faaliyetlerinde ne derece etkin kullanılıp kullanılmadığı analiz edilecek ve şirketin faaliyet durumu ortaya koyulacaktır.

Tablo 28: THY A.O' nun Faaliyet Oranları

	2017	**2018**
Alacak Devir Hızı (Kez)	17,81	20,94
Alacak Devir Süresi (Gün)	20,49	17,43
Stok Devir Hızı (Kez)	42,85	57,04
Stok Devir Süresi (Gün)	8,52	6,40
Aktif Devir Hızı (Kez)	0,59	0,71
Özsermaye Devir Hızı (Kez)	2,09	2.44

Alacak Devir Hızı; işletmenin alacaklarını yönetmedeki etkinliğini göstermesinin yanı sıra, işletme alacaklarının yıl içerisinde kaç defa tahsil edildiğini ortaya koymaktadır. Alacak devir hızı, firmanın mevcut kredili satışlarının ticari alacaklara bölünmesiyle hesaplanmakta olup, işletmeye ilişkin kredili satış tutarı tam olarak saptanamıyorsa, net satışlar kalemindeki tutarın, ticari alacaklarına bölünmesi yoluyla da hesaplanabilmektedir.

Ticari alacaklarını yönetme konusunda Türk Hava Yolları, 2017 yılında 1 yıl içerisinde 17,81 kez alacaklarını tahsil edebiliyorken 2018 yılında alacaklarını tahsil etmede bir artış kaydederek 20,94' e ulaşmıştır. Bir önceki yıla kıyasla Türk Hava Yolları alacak politikasını iyi yönetmiş ve alacaklarını tahsil etmede yükseliş göstermiştir.

Alacak Devir Süresi; alacakların ortalama tahsil süresi 1 (bir) yıllık sürenin gün bazında ele alınarak, ortaya çıkan alacak devir hızına bulunmasıyla elde edilir. Bu oran işletme alacaklarının kaç günde tahsil ettiğini ifade etmektedir.

Alacakların tahsil süresinin kısa olması, işletmenin alacaklarını hızlı tahsil ettiğini ve alacaklarını tahsil etmede sıkıntı çekmediğini gösterir. Bu durumda işletmenin işlem hacminin artması, kârlılığının ve likiditesinin artması açısından önemlidir (Savcı, 2006:198). Alacak tahsil süresinin yüksek çıkması ise; alacakların zamanında tahsil edilemediğini ve alacak tahsilatında bazı sorunlar olduğunu göstermektedir. Bu durum; işletmenin kredili satışlarda müşterilerine taviz verdiğini göstermekte olup; bu alacakların gelecek dönemlerde şüpheli alacaklara düşme ihtimali yüksek gözükmektedir.

2017 yılında 20,49 günde alacaklarını tahsil edebilen Türk Hava Yolları, 2018 yılında artış göstererek alacaklarını 17,43 günde tahsil etmeye başlamıştır. Bu sürenin bir önceki yıla kıyasla artış göstermesi THY' nin, 2018 yılında alacaklarını tahsil etmede güçlük çekmediğini, 2017 yılına göre karlılığının, iş hacminin ve nakit durumunun artığını göstermektedir.

Stok Devir Hızı; işletmenin mali tablolarında yer alan stoklar kaleminin, cari dönemde kaç kez satışa konu olduğunu veya üretim faaliyetlerinde tüketildiğini ortaya koymaktadır (Sevim, 2005:172). Bu oran stok kaleminin likiditesinin bir göstergesi olarak ta kabul edilmekte olup, satışların maliyeti kaleminin ortalama stoklara bölünmesi sonucu elde edilmektedir. Stok devir hızının yeterli olup olmadığı konusunda bir standart olmayıp, işletmenin geçmiş yıl stok devir hızlarının karşılaştırılması gerekir. Stok devir hızının yüksek olması, firmanın daha fazla kazanç elde etmek için stoklara daha az para bağladığının göstergesidir. Bu durumda firma daha etkili bir rekabet olanağına sahip olmaktadır (Ercan ve Ban, 2005:41). Bu oran

kısaca işletmenin, stoklarını 1 (bir) yıl içerisinde kaç kez paraya dönüştürüldüğünün gösterilmesinde kullanılmaktadır.

Türk Hava Yolları, 2017 yılında stoklarını 42,85 kez paraya dönüştürürken, 2018 yılında 57,04 kez paraya dönüştürmüştür. Bunun sebebi olarak; ülkemizin Doğu Anadolu Bölgesinde yaşanan terör olayları gösterilebileceği gibi, işletmenin ihtiyatlı davranarak stoklara daha az para bağlaması da gösterilebilir.

Stok Devir Süresi; ile işletmeler, stokların satılmadan önce ne kadar süre ile ellerinde kaldığını gün olarak saptamak amacıyla kullanmaktadırlar. Sonucun düşük çıkması işletmenin lehine olup, stokların depoda çok beklemediğini aktif bir satış politikasının bulunduğunu gösterir. Yüksek çıkması ise; işletmenin stoklarını elden çıkaramadığını yani satış yapamadığını göstermektedir.

Türk Hava Yolları, 2017 yılında stoklarını 8,52 gün elinde tutarken 2018 yılında depoda bekleme süresinde azalış göstererek 6,40 gün tutmuştur. Karşılaştırılan iki yıl arasında çok büyük farklar olmamasına rağmen 2017 yılında daha aktif bir satış politikasının olduğu görülmektedir.

Aktif Devir Hızı; işletmenin aktif verimliliğini ölçmek amacıyla kullanılır. Ortaya çıkan sonuç neticesinde işletmenin bir dönem içerisinde sahip olduğu varlıkların kaç defa devrettiğini ortaya koyar. İşletmenin finansal tablosunda yer alan net satışlar kaleminin, toplam aktiflere bölünmesi yoluyla elde edilen bu oran, işletme varlıklarının nasıl kullanıldığını ölçer.

Aktif devir hızı kredi analizlerinde hesaplanması gereken bir hesap olup, analistlere birçok konuda ipuçları vermektedir. İşletmelerde aktif kullanımının bir ölçüsü olan aktif devir hızı ile her bir birim varlığın yarattığı gelir hesaplanmaktadır. Bu oranın yüksek olarak hesaplanması, işletmenin tam kapasiteye yakın çalıştığını göstermektedir. Aktif devir hızı düşük olan işletmelerde, sabit değerlerin aktif toplamı içerisindeki yeri büyüktür. Aktif devir hızının düşük olması veya yavaşlama eğiliminde bulunması, işletme aktifinde tam olarak kullanılmayan varlıklar bulunduğuna, başka bir ifadeyle tam kapasite ile çalışılmadığına işaret etmektedir (Demirel, 2006:43).

Türk Hava Yolları' nın, 2018 yılı bilançosunda yer alan varlıkları 0,71 kez devretmişken 2017 yılında bu sonucun 0, 59 olduğu görülmektedir. Aktif verimliliği konusunda 2018 yılının 2017 yılına kıyasla daha verimli bir yıl olduğu görülmektedir.

Özsermaye Devir Hızı; ortaya çıkan iş hacimlerinin değerlendirilerek sağlıklı kararlar alınabilmesi amacıyla kullanılmaktadır. İşletmeler bu kararlar ile özsermayenin azaltılmasına ya da arttırılmasına karar vermektedirler. Bu oranın analizi ile işletmenin mevcut özsermaye tutarının yeterliliğinin saptanması ve verimliliğinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Ortaya çıkan sonuç; işletmenin elinde hali hazırda bulunan özsermayesi ile ne kadar satış yapıldığını ortaya koymaktadır.

Özsermaye devir hızı yorumlanırken belirli bir standardın bulunmaması ile beraber oranın yüksek çıkması, işletmenin özsermayesini verimli olarak kullandığını göstermektedir. Oranın düşük çıkması ise, işletmede âtıl özsermaye bulunduğu anlamına gelmektedir. Düşük özsermaye devir hızına sahip işletmelerin, özsermaye kârlılığı da düşük olmaktadır. Bu durumu ortadan kaldırmak için, satış hacmini artıracak tedbirler alınması yoluyla her iki oranı da artırmak mümkün olacaktır (Demirel, 2006:43-44).

Türk Hava Yolları' nın özsermaye devir hızı 2017 yılında 2,09 iken 2018 yılında yükseliş göstererek 2.44' e ulaşmıştır. 2017 yılına kıyasla THY' nin 2018 yılında satışlarında artışlar olduğu ve daha verimli bir yıla imza attığı görülmektedir.

4.4.9.4.4. Karlılık Oranları

Karlılık oranları ile THY A.O' nun, 2017 ve 2018 yıllarına ait Bilanço ve Gelir Tablosu kalemleri arasındaki ilişki incelenecek ve ortaya çıkan sayısal veriler neticesinde şirket ortaklarının elde ettikleri karın yatırımlara ve satışlara kıyasla yeterli ve tatmin edici olup olmadığı ortaya koyulacaktır.

Tablo 29: THY A.O' nun Karlılık Oranları

	2017	2018
Brüt Kâr Marjı	0,20	0,22
Net Kar Marjı	0,02	0,06
Aktif Karlılık Oranı	0,01	0,04
Özsermaye Kârlılık Oranı	0,03	0,13
Ekonomik Rantabilite Oranı	0,07	0,07

Brüt Kâr Marjı; işletmenin satışlardaki kârlılığını ortaya koymaktadır. Bu oranın yükselme eğilimi göstermesi, satılan malın maliyetinin toplam satışlar içerisindeki payının azaldığını göstermektedir. Bu nedenle, oranın yükselmesi işletme için iyidir. Brüt kâr marjı olarak bilinen bu oran, brüt satış karının net satış tutarındaki önemlilik derecesini göstermektedir. Oranın yüksek çıkması, brüt satış karının bütün giderleri karşıladıktan sonra ortaklara yeterli bir kar sağlayabileceğini göstermektedir.

2018 yılında brüt kâr marjında görülen yükselme Türk Hava Yolları' nın, bu yılda toplam satışlar içerisindeki satılan malın maliyetinde azalmalar olduğunu göstermektedir. Ayrıca Türk Hava Yolları, 2017 yılına kıyasla ortaklarına yeteri miktarda kar sağlayabilecek duruma gelmiştir.

Net Kar Marjı; işletmenin sattığı her birimlik bir malın, yüzde kaçının vergiden sonraki net kâr olduğunu göstermektedir. Bu oranlamanın hesaplanmasında, işletmenin ana faaliyetleri ile faaliyet dışı gelir ve gider hesapları dikkate alınmaktadır.

İşletmeler, net kâr marjı oranını yorumlarken, ilgili hesap döneminde uyguladıkları stratejileri de göz önünde bulundurmalıdırlar. İşletmelerin uyguladığı yüksek fiyat ve yüksek kâr marjı stratejisi genellikle düşük satış tutarlarıyla sonuçlanmakta ve yüksek kâr marjına neden olmaktadır. Ancak bu durum her zaman daha yüksek kar tutarını işaret etmemektedir. Bunun yanında, düşük kâr marjı ancak yüksek hacim stratejisinde başarılı sonular doğurmaktadır (Brealey, Marcus ve Myers, 2001:476' dan Çeviren; Hatice Doğukanlı vd.).

İşletmeler, sağlıklı sonuçlar alabilmek adına aynı sektörde yer alan firmaların sonuçları ve bu net kâr marjı oranının geçmiş yılların sonuçlarında göstermiş olduğu eğilim dikkate alınarak analiz edilmelidir.

2017 yılında yüzde 0,02 olan vergiden sonraki net kâr 2018 yılında yükselme göstererek 0,06' ya ulaşmıştır. Türk Hava Yolları' nın, karlılık konusunda 2017 yılına kıyasla daha iyi durumda olduğu görülmektedir.

Aktif Karlılık Oranı; her bir liralık varlığın ortalama olarak ne kadar gelir yarattığını göstermektedir. Bu oran, işletmenin aktiflerini etkili bir şekilde kullanıp kullanmadığını göstermektedir (Demirel, 2006:46). Oranın yüksek çıkması, aktif yatırımlarından büyük karlar elde edildiğini ortaya koymaktadır.

2017 yılında her bir liralık varlık 0,01 gelir yaratırken 2018 yılında yükselme kaydederek 0,04 gelir yaratmıştır. Türk Hava Yolları, 2017 yılına kıyasla 2018 yılında aktiflerini daha etkili kullanmış ve bunun sonucu olarak kar elde etmiştir.

Özsermaye Kârlılık Oranı; işletme ortaklarının, işletmeye koydukları sermayeye karşılık ne oranda kazanç elde ettiklerini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu nedenle ortaklar en çok bu oranla ilgilenmektedirler. Ayrıca bu oran, mali rantabilite oranı olarak ta bilinmektedir. Oranın yüksek olması hisse başına düşen karın yüksek olduğunu gösterir.

Türk Hava Yolları'nda 2017 yılında 0,03 olan özsermaye karlılık oranı 2018 yılında yükselme kaydederek 0,13'e çıkmıştır. Türk Hava Yolları' nın ortakları/hissedarları 2017 yılına kıyasla 2018 yılında daha kazançlı durumda olup, hisse başına düşen karlarında artış meydana gelmiştir.

Ekonomik Rantabilite Oranı; işletmenin kullandığı toplam kaynakların getirisini ölçmede kullanılmaktadır. Oranın yüksek çıkması, işletme lehine kabul edilir. Ancak bu oranın mali rantabilite oranı sonucundan düşük olması istenilen durumdur. Aksi durumda, yabancı kaynaktan yararlanma maliyetinin normalden fazla olduğunu gösterir.

2017 ve 2018 yıllarında Türk Hava Yolları' nın ekonomik rantabilite oran sonucu (0,07) aynı olup, ilgili yıllarda bir azalış yada artış bulunmamaktadır. Özsermaye karlılık oranı ile ekonomik rantabilite oranı karşılaştırıldığında 2017 yılında 0,03 olan özsermaye karlılık oranının 2018 yılında yükselme kaydederek 0,13'e çıktığı görülmekte olup, bu durum Türk Hava Yolları' nın 2017 yılında yabancı

kaynaklardan yararlanma maliyetinin 2018 yılına kıyasla daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Türk Hava Yolları' nın geniş dağıtım ağına sahip olması, ülkemiz ile uluslararası piyasalardaki ticaretin, turizmin, yabancı yatırım ilişkilerinin artmasını sağlamış, insanlar ve ülkeler arasındaki mesafenin ortadan kalkmasına zemin oluşturmuştur. İnsanlar arasında meydana gelen etkileşimi arttırmasının istihdama büyük katkısının olduğu düşünüldüğünde yaşam standartlarının iyileştirilmesi ve yoksulluğun önüne geçilmesi gibi konularda da önemli roller üstlenmiştir. Ülkemizin dünya coğrafyasında avantajlı konumu neticesinde İstanbul'un buluşma ve aktarma merkezi olarak faaliyet göstermesi Türk Hava Yolları'nın başarısını daha da arttırmasını sağlamış ve dünya hava ulaşım ağı içerisinde etkin ve söz sahibi olabilme avantajını da beraberinde getirmiştir. Ayrıca, Ülkemizin bayrak taşıyıcısı olan Türk Hava Yolları dünyanın 124 ülkesinde bulunan, 311 uçuş noktasına sefer düzenleyerek, hem yolcu hem de kargo taşımacılığında küresel ölçekte bağlantıyı arttırmakta ve ekonomik kalkınmaya da ayrıca destek olmaktadır. Direkt sefer yapılan ülke sayılarında artış meydana gelmesi; ihracata ve gelen turist sayısının artmasına zemin oluşturmakta, ülkeler arasında ekonomik işbirlikleri ve kültür alışverişini gündeme getirmektedir. Ayrıca Türk Hava Yolları, yolcu ve kargo taşımacılığı ile Avrupa hava trafiğine en fazla katkı sağlayan bir ortaklık olup, dünyanın en fazla noktasına uçan havayolu olarak yurt içinde olduğu kadar yurt dışında da önemli pazar payına sahiptir. Sektördeki bu görünümü nedeni THY'nin stratejik olarak dış hatlara yoğunlaşması ve bölgesel uçuşları diğer yerli firmalara bırakması bu bakış açısından kaynaklanmaktadır.

Yukarıda değinilen tüm hususlar dikkate alındığında; Türk Hava Yolları' nın ülkemiz ekonomisine katkısının çok büyük olduğu, ihracattaki getirisi, büyük personel istihdamına ev sahipliği yaptığı ve ülkemizin bayrak taşıyıcısı olduğu görülmektedir.

Türk Havayolları kısaca; ülkemiz yatırımcılarının yabancı pazarlara açılmasını, bunun sonucunda ihracatın artmasını, personel istihdam oranının yüksek olmasından dolayı işsizlik oranının ve yoksulluk sınırının azalmasını, ulaşabilirliliğin kolay hale gelmesi sonucu ülkemize gelen yabancı yatırım sayısını etkilemektedir. 2020 yılı için ise, Avrupa ve Asya bölgelerinde artan rekabet ve ticaret savaşları

nedeniyle trafik hacminde büyüme için temkinli olduklarını dile getirmişlerdir. Buda Türk Hava Yolları' nın aldığı kararlar ve oluşturduğu stratejileri tüm boyutlarıyla değerlendirerek sonuca varıldığını kanıtlar niteliktedir. Tüm bunların yanı sıra, yan kuruluşlarından olan THY Teknik A.Ş' nin 2023 yılında uçak parçalarını üretiyor konuma gelmesi 2030 yılı için belirlenen uçak üretiyor olma hedeflerinin çokta uzak olmadığını göstermektedir. Belirlenen bu hedefler ile THY' nin, stratejik hedef ve planlarının olduğu ancak belirlenen tarihe kadar izlenmesi gereken bir sürecin var olduğu görülmektedir. Türk Hava Yolları' nın, bu konuda rakiplerinin önüne geçebilmek ve dış ülkelere olan bağımlılığı azaltmak adına adımlar attığı açıktır. Tüm bu hedeflerin gerçekleşmesi sonucunda Türkiye, havacılık sektöründe yurt dışına bağımlı olmaktan kurtulabilecek, kendi milli ve sivil uçağını üretir hale gelecektir. Türk Hava Yolları A.O.' nun, ortaklıkları incelendiğinde uçuş eğitimi, gayrimenkul yatırım ve işletmeciliği, kargo taşımacılığı ve uçak içi eğlence sistemleri konularında büyük adımlar attığı, bünyesine faaliyet alanına çok büyük katkılar sağlayacağı alanları katarak gücünü arttırdığını söyleyebiliriz. Ayrıca faaliyetine konu olan taşımacılık, ikram, yakıt, kabin içi ürünler, teknik bakım ile kdv, iade ve danışmanlık alanlarında da dolaylı ve dolaysız olarak iştirakte bulunarak sektördeki durumunu desteklemektedir.

Küresel rekabette ayakta kalabilmek, rakiplerine kıyasla daha iyi ve geniş uçuş ağı sunabilmek, mevcut yolcu potansiyelini arttırmak, rekabet gücünü yükseltmek ve maliyetlerini düşürerek daha fazla gelir elde etmek amacıyla 2008 yılında Star Alliance' a katılması ve uçuş ağını genişletmesi de geleceğe yönelik öngörülerde bulunarak kararlar alındığını ve stratejiler oluşturulduğunu kanıtlamaktadır. Türk Hava Yolları, yapmış olduğu bu işbirlik ile de gücüne güç katmış, sektörde büyük oyuncu ve küresel bir marka olma yolunda önemli adımlar atmıştır.

Türk Hava Yolları' nın, akaryakıt miktarı, personel sayısı, uçak sahipliği, üst geçiş, satış ve pazarlama, yer hizmetleri, yolcu hizmet ve ikramı, bakım ve içerisinde genel yönetim giderleri ve satışlardan diğer giderleri kapsayan diğer giderlerde 2017 yılına kıyasla 2018 yılında artış kaydedilmiştir. 2017 yılına kıyasla 2018 yılında artış kaydeden bu operasyonel kalemler Türk Hava Yolları' nın faaliyet alanındaki genişlemeye paralel olarak artış göstermesi ve satış-pazarlama, uçak sahipliği,

personel ve hizmet/ ikramlarda da artış göstermesi dikkate alınarak olumlu olarak yorumlanmaktadır. Bunun yanı sıra genel yönetim giderlerini kontrol altına alarak ihtiyatlı davranan Türk Hava Yolları' nın, pazarlama ve satış giderlerinde aynı ihtiyatlılığı sağlayamadığı, reklam ve tutundurma faaliyetleri için 2017 yılına kıyasla %14,5 daha fazla harcama yaptığı tespit edilmiştir.

Türk Hava Yolları' nın, mali tablolarında yer alan bilanço ve gelir tablolarına uygulanan oran analizlerinden Likidite oranlarına uygulanan oranlamalar sonucu, Türk Hava Yolları' nın, likidite yapısının ve borç ödeme kabiliyetinin iyi olmadığı sonucuna varılmış ve dönen varlıkları ile kısa vadeli borçlarını ödemede yetersiz kaldığı görülmüştür. Finansal yapı oranlarına uygulanan oranlamalar sonucu ise, THY' nin, finansal riskinin bulunduğu, özellikle kriz ve enflasyon dönemlerinde faiz ve borçlarını ödeme konusunda sıkıntılar yaşayabileceği tespit edilmiştir. Varlık finansmanında daha çok uzun vadeli yabancı kaynakların kullanıldığı ve borçlanmanın yüksek olduğu sonucuna varılmış ve yatırım yapılırken sahip ve ortaklarından daha fazla kredi veren kurumlardan yararlanıldığı görülmüştür. Bu nedenle yabancı kaynak girişinin fazla olması faiz yükünün büyük olduğunu göstermektedir. Buda ortaklara dağıtılacak karın azalmasına sebep olacaktır. Uzun vadeli borçların pasif toplamı içerisindeki oranının yüksek çıkmasının nedeni ise; THY' nin, uzun vadeli finansman aracını kullanarak filosuna yeni uçaklar katmasından kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra THY' nin aktif finansmanında kısa vadeli kaynak kullanımına daha az başvurduğu ve vade uyumunu gözardı etmediği tespit edilmiştir. Maddi duran varlıkları elde edebilmek için ise; özkaynaklar kaleminin yetersiz kaldığı maddi duran varlıkların finansmanında yabancı kaynak kullanımına daha fazla başvurulduğu sonucuna varılmıştır. Faaliyet oranlarına uygulanan oranlama sonucu ise; Türk Hava Yolları' nın, alacak politikasını 2017 yılına kıyasla 2018 yılında daha iyi yönettiği ve tahsilat süresini 17,43 güne düşürdüğü görülmektedir. Bu durum THY' nin, bir önceki yıla kıyasla iş hacmi ile nakit durumunu arttırdığını göstermektedir. Ayrıca; Türk Hava Yolları stok yönetimini de iyi yöneterek, depoda bekleme süresini 6,40 güne düşürdüğü görülmektedir. Bu durum THY' nin, aktif bir satış politikasının bulunduğunu ortaya koymaktadır. Varlıkların devrinde ise; bir önceki yıla kıyasla artış meydana gelmesi, Türk Hava Yolları' nın, tam kapasiteye yakın çalıştığını göstermektedir. Karlılık oranlarına uygulanan oranlamalarda; 2018 yılında toplam

satışlar içerisindeki satılan malın maliyetinde azalmalar meydana geldiği görülmüştür. Buda Türk Hava Yolları' nın, 2017 yılına kıyasla ortaklarına yeteri miktarda kar sağlayabilecek duruma geldiğini göstermektedir. Ayrıca THY, 2018 yılında aktiflerini daha etkin kullanarak gelirini arttırmıştır.

Türk Hava Yolları' nın, 2017-2018 yılları arasındaki mali durumu değerlendirildiğinde; varlık toplamı içerisindeki yapının genel olarak duran varlık ağırlıklı olduğu görülmektedir. Duran varlık kaleminin dönen varlık kalemine göre daha yüksek olmasının genel nedeni yolcuların uçuş talebini karşılayabilmek ve küresel ölçekte daha fazla ülkelere uçabilmek adına uçak satın alımından kaynaklanmaktadır. Bilanço kalemleri arasında yer alan dönen varlık ve duran varlık kalemleri arasından, duran varlık kaleminin daha yüksek olması havayolu sektörü için istenilen bir durumdur. 2017-2018 yılları arasındaki kaynak yapısı değerlendirildiğinde ise; THY' nin, ağırlıklı olarak kaynak dağılımı içerisinde uzun vadeli yabancı kaynaklarını borç ödemede kullandığı gözükmektedir. Buradan hareketle Türk Hava Yolları' nın, duran varlık finansmanını uzun vadeli yabancı kaynaklar ve öz kaynaklar ile finanse ettiği görülmekte olup, bu durum bilanço yorumlamasında vade uyumu açısından pozitif kabul edilmektedir. Türk Hava Yolları, sermaye yapısı ile ilgili olarak da hava yolu ve uçak borçlanma pazarını yakından takip etmekte ve büyüme stratejisi paralelinde, dinamik bir bilanço yönetimi yapmaktadır. Büyüme trendine olan THY'de optimum sermaye yapısı, karlılık ve nakit üretimini baz alan borçlanma kapasitesine göre belirlenmektedir. Bu bağlamda, THY uzun vadeli net kaldıraç oranını 4'ün altında tutmayı planlarken, orta vadeli kaldıraç olarak da ortalama 3.5 hedeflenmektedir. Ayrıca; mevcut faaliyetler sonucu ortaya çıkan finansman ihtiyacının nakit kredi kullanılarak değil, bu tarz ihtiyaçların öz kaynakla finanse edilerek karşılanması veya halka arz ve sermaye artırımı yöntemleri arasından en uygun olanının seçilerek karar verilmesi yönünde strateji uygulanmaktadır. Türk Hava Yolları tüm bunların yanı sıra, gelir ve gider dengesini korumakta, bilet satışlarını arttırarak gelirlerin arttırılmasını amaçlamakta, hedge vb. gibi korunma yöntemleri ile de kaliteden ödün vermeden maliyetleri minimize edip giderlerini azaltmaya çalışmaktadır. Hedge yöntemi ile risk sıfırlanmamakta ancak, fiyatlar sabitlendiği için kontrol altında tutulması mümkün olmaktadır. Ayrıca; kiralama yöntemi, döviz kuru, yakıt vb. gibi farklardan kaynaklanan maliyetin önüne geçilmesi

ve değişken maliyetlerin kontrol altına alınması gibi konularda başlıca finans ve muhasebe stratejilerini oluşturmaktadır.

Bunun yanı sıra Türk Hava Yolları pazarlama ve satış konumlandırma konularında oldukça başarılıdır. Hazırladığı reklam filmleri ve yaptığı sponsorluklar ile de müşterilerin zihinlerinde konumlandığı açıktır. Hava Yolları Devlet İşletmesi olarak kurulan Türk Hava Yolları' nın, kuruluşundan bu yana emin adımlarla ilerleyerek ivme kazanması, ulusal kimliğinin yanı sıra global bir kimliğe de bürünmesi ortaklık tarafından belirlenen stratejilerin, taktiklerin ve politikaların doğru belirlendiğini göstermektedir.

Ayrıca işletmeye SWOT analizi uygulanarak güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditleri mali ve kurumsal yönleriyle değerlendirilmiş ve işletme adına politikalar oluşturulmuştur. Bu çalışmanın sonuçları ile ilgili önerilen politikalar ise aşağıda maddeler halinde kısaca özetlenmiştir;

- Türk Hava Yolları, içinde bulunduğu coğrafi konumu avantaja çevirerek, hergeçen gün yenilenerek artmaya devam eden müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik dağıtım ağı oluşturmalıdır. Bu dağıtım ağını daha önce uçulmayan ülke ve şehirleri ele alarak planlayabileceği gibi hizmet sunacağı pazarda bir analiz çalışması yaparak, istek ve talepler doğrultusunda da sunulan hizmette çeşitliliğe gidebileceği düşünülmektedir.
- Ticari vizelerin ortadan kaldırılması sonucu ülkeler arasında uçuş sayısı artmış, yolcu sirkülasyonu daha çok gündeme gelmiş ve pasaportlu kişi sayısında büyük artış meydana gelmiştir. Bu denli sirkülasyonun fazla olduğu havayolu sektöründe pazar açısından büyük görülen Tayland, Phuket vb. gibi ülkelere yapılan uçuşlarını dağıtım ağına paralel olarak THY' ninde arttırması gerekmektedir. Bunun yanı sıra büyük pazar potansiyeline sahip ülke ve şehirler içinde pazar araştırılması yapılarak ilk adımların atılması ve uçuş ağına eklenerek seferler başlatılması gerektiği düşünülmektedir. Atılacak adımlar ile kapasitenin artışına bağlı olarak ciddi büyüme kaydedileceği öngörülmektedir.
- Sektörde güçlü bir finansal pozisyona sahip olan Türk Hava Yolları, finansal oranlar olarak adlandırdığımız finansal rasyolar ile ilgili durumunu daha iyi yönetebilirse mevcutta bulunan güçlü konumunu dahada güçlendirebilir. Bunu

yapabilmek için likidite durumunu kontrol altında tutmalı, yapılan borçlanmalarda vade uyumu göz önünde bulundurulmalı ve faaliyet oranlarındaki devir süresinin hızlı olması yada süresinin kısa olması gerektiği hesaba katılmalıdır. Borç ödeme sürelerinin vadelerine göre, alacak tahsil süresinin de hızlı devredecek şekilde planlaması sonucu THY' nin finansal gücününün ve piyasadaki itibarının daha da artacağı öngörülmektedir.

- Yükselen bir pazar payına sahip olan Türk Hava Yolları, bu güçlü yönünü fırsata çevirerek uçuş ağına karlı olduğunu düşündüğü ve sektörde yer alan büyük rakiplerinin henüz o pazarlara girmediği şehir ve ülkelere uçuş ağı planlayarak, sektördeki mevcut pazar payını daha da arttırma yoluna gitmelidir. Bunun daha önce keşfedilmemiş bir ülke veya şehire uçuş planlaması yönünde adımlar atılması olabileceği gibi karlı pazarlardaki uçuş ağını genişleterek, pazar payını arttırması yönünde de yapılabileceği düşünülmektedir.
- İstanbul Havalimanı alt yapısının büyümeye uygun olması ve THY' nin, kargo taşıma potansiyelinin yüksek olması gözönünde bulundurularak, kargo taşımacılığı ile ilgili yeni adımlar atılması gerekmektedir. Bu adımlar, kargo taşıması yapılmayan ülkeler ve şehirler ile kargo taşıması yapılması yönünde atılacak adımlar olabileceği gibi mevcutta varolan kargo taşımacılığı ile ilgilide kapasitenin arttılması yönünde olabilir. Ayrıca küresel e-ticaret sektöründe her türlü lojistik hizmetin verilebilmesi amacıyla dünya devleri ile kapasite ve yeteneklerin biraraya getirilmesi yönünde anlaşmalar yapılması ve ortak bir global şirketin kurulması, Türk Hava Yollarına ayrı bir bakış açısı da kazandırabilir. Uygulamaya koyulacak bu kararlar sonucu THY' nin, operasyonel kârlılığının artacağı ve kargo taşımacılığı alanında dünya devi olma yönünde sağlam temeller üzerinde ilerlemesine temel oluşturacağı düşünülmektedir.
- THY, Atatürk Havalimanı'ndaki kapasite sorununun yetersizliği nedeniyle kârlı transit yolcu potansiyeli yüksek, Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan Asya ülkelerinde slot kısıtlarına maruz kalabilmekteydi. Bu nedenle, karlı hatları uçuş ağına ekleyemeyen THY, İstanbul Havalimanının daha geniş kapasiteye sahip olmasını gözönünde bulundurarak, kârlı hatları uçuş ağına

ekleme yönünde kararlar alabilir ve transit yolcu segmetinde büyüme elde edebilir. 2017 yılında ilk aşamada Pakistan çıkışlı yolcuları için uygulamaya koyduğu 20 saati bulan transfer yapacak transit yolcularının 1 gece Taksim ve Sultanahmet civarındaki otellerde ücretsiz konaklaması yönünde oluşturduğu stratejiyi, İstanbul Havalimanına diğer ülkelerden gelen yolcuları içinde en kısa zamanda oluşturarak İstanbulu yakından tanıtma imkânı sunabilir. Tüm bunların yanı sıra süreyi aşmayacak şekilde yakın illerimizin ve müzelerimizin gezdirilmesi ve geleneksel lezzetlerimizin tattırılması yönünde alınacak kararlar ile THY' nin, daha çok tercih edileceği düşünülmektedir.

- Uluslararası pazarlarda bilinirliliği hergeçen gün artan ve yolcu taşıma potansiyeline göre 2018 yılında Dünya'da 10. sırada yer alan THY, taşıma potansiyelini gözönünde bulundurarak, karlı yeni dış hatlara uçuş yapılması yönünde adımlar atarak karlılığının sürdürülebilir sağlayabilir. Karlılığını devam ettirmesinin yanı sıra yeni pazarlarda kendini tanıtmaya ve pazarını genişlemeye devam etmelidir.
- Adında Türk kelimesinin geçmesi ve ülkemizin bayrağını uçtuğu her ülkede ve şehirde tanıtması nedeniyle ülkemizin bayrak taşıyıcı olarak kabul Türk Hava Yolları' nın, THY kısaltılmasının yurt dışında bulunan potansiyel yolcular tarafından farklı şekillerde algılanıyor olmasının üzerindeki algının tamemen yok edilmesi yönünde birtakım kararlar alınması gerekmektedir. Bu kararlar, Türk Hava Yollarını, tüm dünyanın daha da yakından tanımasına yönelik olarak yapılacak bir etkinlik, bir eğlence yada fuar düzenlenmesi yönünde olabilir. Bu fuarda ilk kuruluşundan itibaren geçilen tüm süreçler ve aşamalar görseller ve milli marşlarla desteklenerek THY' nin sergilediği duruş anlatılmaya çalışılmalıdır. Bunun yanı sıra yöresel lezzetlerimiz ve uçaktaki ikramlarımız tanıtılarak, THY' nin, günümüzdeki durumu anlatılmalı ve daha önce THY ile hiç uçuş yapmayanların uçuş yapmaya teşvik edilmesi sağlanmalıdır. Bunun ilk aşamada mümkün olabilmesi adına sayılı promasyon biletler takdim edilebilir. Uçuş esnasında alınan hizmet sonucu dalga konusu haline gelen "They Hate You" tabusunun tamamen yok edileceği düşünülmektedir.

- Genç bir filoya sahip olan THY, geçmişte meydana gelen uçak kazalarındaki olumsuz algıyı ortadan kaldırmak adına bazı adımlar atmalıdır. Bu biletin rezerve edilmesi, check-in işlemleri, valiz teslimi, karşılama, ikramın servis edilmesi ve lezzeti, sunulan hizmet, güleryüz ile uçak içerisinde geçen tüm süreçlerden başlayarak, yolcuların havalimanından mutlu ve güvenli bir şekilde ayrılmalarına kadarki olan süreç ile uçaklarda kullanılan ekipman ve güvenlik önlemleri adına yapılan yenilikleri anlatan ve tercih edilmesindeki farkı ortaya koyan bir video, reklam filmi vb. gibi tanıtım özelliği olan kısa bir film olabilir. Sonrasında bu tanıtım filmini müşterilere en hızlı ulaştıracak olan yayın kanalı seçilmelidir. Bu seçim youtube kanalı olabileceği gibi anlaşma sağlanan bazı TV kanalları aracılığıylada yapılabilir. Bu sayede THY, yolcularına güvenli ve kaliteli bir uçuş hizmeti alacaklarını yolcuların zihninde konumlandırabilmiş olacak ve geçmişte meydana gelen kazalara yönelik olumsuz yargıyı ortadan kaldırabilecek fırsatı kazanmış olacaktır. İkinci bir alternatif olarak ise; "Neden Türk Hava Yolları?" diye bir slogan oluşturarak ilk adımı atabilir, sonrasında da "Çünkü; Kendinizi Güvende Hissedeceğiniz, Kaliteli ve Eşşiz Bir Havayolu…" şeklinde sloganunu tamamlayabilir. Yine bu şekilde hitap ettiği pazardaki müşterilerinin kendilerini tercih etmesini sağlayarak, zihinlerinde konumlanmış olacak ve oluşan kötü algının yok edilebileceği düşünülmektedir.
- Özellikle kriz ve enflasyon dönemlerinde meydana gelen mali durumların bozulması sonucu uluslararası şirketler giderlerini azaltarak ihtiyatlı davranma yoluna gitmeyi tercih etmektedirler. Türk Hava Yolları, bu kanının aksine bu tarz dönemlerde mevcuttaki güçlü yönünü kullanarak başarı getireceğine inandığı proje, futbol takımı vb. gibi konularda sponsor olma yönünde adımlar atmaya devam etmelidir. Örn; Türk Hava Yolları, Manchester United ve Barcelona gibi dünyanın en tanınmış kulüpleriyle imzalamış olduğu sponsorluk anlaşmaları aynı böyle bir kriz döneminde imzalanan anlaşmalar olup, Barcelona kupanın sahibi olmuştur. Türk Hava Yolları' nın almış olduğu bu stratejik karar ile krizleri fırsata çevirmeyi başardığı görülmektedir.
- Dış pazarlarda olduğu kadar ülkemiz iç pazarında da güçlü bir konuma sahip olan Türk Hava Yolları, bu konumunu devam ettirebilmek adına iç pazarda yer

alan rakipleriyle rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Sunulan hizmetin kalitesi dikkate alındığında herzaman bir adım önde ilerleyen THY, bazen uygulamış olduğu fiyat politikası nedeniyle tercihi diğer havayolu işletmelerine kaptırabilmektedir. Güçlü konumun devam ettirilebilmesinin mümkün hale gelebimesi adına mevsimsel düşüşlerin yaşandığı ve uçakların kapasiteyi tamamlayamadığı dönemlerde hem kazanç elde edebilmek hem kendisini sadece fiyat kriteri nedeniyle seçemeyen müşterilerinin de kullabilmesine yönelik, indirimli ve promosyonlu biletler sunmaya başlamalıdır. Böylelikle, kapasiteyi dolduramadığı dönemlere yönelik hem sadık müşterilerinde devamlılığı sağlayacak, hemde rakipleriyle rekabet edebilmedeki güçlü konumunu devam ettirebilecektir.

- THY, riski dağıtımak ve pazara girişi zorlaştırmak adına birtakım yan kuruluşlara sahiptir. Bu konuda olan girişimleri neticesinde kendi faaliyetlerine dayanak oluşturduğu gibi teknik, uçak bakım vb. gibi konularda diğer havayolu işletmelerine de hizmet sunmaktadır. Ayrıca; uçak içerisinde sunulmakta olan ikramlar yine kendi yan kuruluşlarından olan THY DO&CO tarafından yapılmaktadır. Kendisi dışında bir fiil hizmet sunduğu havayolu işletmelerinin olduğu düşünüldüğünde, THY tarafından sunulan hizmet ve kalitenin yakalanması hatta sektöre yeni giren kaliteyi ikinci plana atmış düşük maliyetli havayolu işletmelerinin THY, için bir tehdit olarak kabul edilmesinin yersiz olduğu düşünülmektedir.
- Nitelikli çalışana sahip olabilmek adına personeline iyi eğitim aldırmayı ilke edinen Türk Hava Yolları, personelinin kurslara gitmesini, yüksek lisans ve doktora yapmasını, dil eğitimi almasını teşvik etmesinin yanı sıra, üniversitelerin teknoloji transfer ofisleri ile yaptığı işbirlikler ile de araştırma projelerinde yer almasına zemin oluşturmaktadır. Kurum personeline bu denli değer veren ve kendilerini geliştirebilmeleri yönünde desteğini esirgemeyen bir havayolu işletmesinin nitelikli personel kıtlığı tehditiyle karşı karşıya kalacağı düşünülmemektedir.
- Pertol fiyatlarında meydana gelen sert yükselişten korunabilmek adına Türk Hava Yolları, 2009 yılında riskten korunma işlemleri yapmaya başlamıştır. Türk Hava Yolları uyguladığı bu strateji ile akaryakıt fiyatlarında meydana

gelen dalgalanmalar sonucunda ortaya çıkabilecek olası nakit hareketinin önüne geçmeyi amaçlamıştır. 2009 yılından bu yana edinilen piyasa tecrübeleri neticesinde swap, opsiyon bazlı maliyetsiz bantlı yapılar ve prim ödemeli opsiyonlu yapılar arasından piyasa şartlarına uygun olanını kullanan THY, piyasayı yakından takip ederek kendini sürekli güncellemeye devam etmektedir. Yapmış olduğu korunma işlemleri ile kendini güvence altına alarak yakıt ve kur riskinden korunan THY, bu şekilde oluşabilecek olası risklerinde önüne geçmeyi başarmıştır. Ancak sonuçlar her ne kadar olumlu görünse de akaryakıt riski tamamen kontrol altında tutulamamaktadır. Bu nedenle THY, aktif kapasitesini iyi yöneterek maliyet azaltıcı aksiyonlar oluşturmalı ve yakıt dışında kalan birim giderlerini kontrol altında tutmaya çalışmalıdır. Bunun yanı sıra filosuna katacağı yeni uçaklarında yakıt verimliliği yüksek uçaklar olmasına dikkat etmesi gerektiği önerilmektedir.

- Hergeçen yıl turizmin canlı olduğu dönemlerde havayolu sektöründe meydana gelen hareketlilik, diğer dönemlerde kendini biraz daha monotonluğa bırakabilmektedir. Bu gidilecek ülkenin mevsimsel geçişiyle alakalı olabildiği gibi, ülkede ani meydana gelen olaylar sonucuda olabilmektedir. Bu değişikliklerden en fazla etkilenen sektörlerden biri de havayolu sektörü olup, Türk Hava Yolları da bundan nasibini almaktadır. Bu nedenle bu yönde alınacak kararlar ve atılacak adımlar önem arz etmektedir. Ancak bu konuyla alakalı alınacak kararlar mevsimsel olmasının dışında daha çok politik ve siyasi olması nedeniyle bununla ilgili hükümetin kararlar alması gerektiği düşünülmektedir.

Yukarıda verilen bilgilerden de anlaşılacağı üzere özetle Türk Hava Yolları; güçlü bir kimliğe sahiptir. Türk Hava Yolları' nın, bugünkü başarısının arkasında rakiplerinin fiyatlarına denk fiyatlar sunabilmek, hizmette bulunduğu müşteri kesiminin zihninde iyi bir imaj yaratmak, müşteri merkezli hareket etmek, farklılık yaratmak, sık uçuşlar yaparak yolcu gelirleri hacminde artış elde etmek, faaliyetlerde verimlilik sağlayarak maliyetleri azaltmaya çalışmak, maksimum doluluk oranlarıyla faaliyete devam etmek, kaliteli uçuş ağı sunmak, yüksek nitelikli personel ile hizmet vermek gibi stratejileri bulunmaktadır. Türk Hava Yolları, belirlediği stratejileri hayata geçirebilmek adına reklamlar, sponsorluklar ve işbirlikleri gibi tutundurma

faaliyetleri uygulamaktadır. Havayolusektöründe en büyük maliyetlerden birinin yakıt gideri olduğu ve yakıt fiyatının artış riskinden hedge yöntemleriyle korunma sağlanması sonucu, maliyetlerin minimize edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Türk Hava Yolları' nın, bir dünya markası haline gelmiş olması ve kalitesi şirketin emin adımlarla ve hızlı bir şekilde büyümeye devam edeceğini kanıtlar niteliktedir. Ayrıca; işletmenin zayıf yönler ve tehditlerde belirtilen hususlarla ilgili önerilen politikalar neticesinde zayıf yönler ve risklerin ortadan kaldırılabileceği, fırsatların ise güçlü yönler dikkate alınarak politikalar oluşturulduğu sürece avantaja dönüştürülebileceği öngörülmektedir.

Araştırmaya konu olan bu çalışmanın, tüm yönleriyle ele alınmış ve küresel rekabete duyarlı olan bir sektör üzerinde gerçekleştirilmiş olması nedeniyle, devamında yapılacak araştırmalarda bir alt yapı bilgisi oluşturacağı düşünülmektedir. Araştırmanın genellenebilir olması için aynı sektörde, farklı bölgelerde faaliyet gösteren havayolu işletmeleri üzerinde de benzer araştırmaların yapılması daha yararlı olacaktır. Aynı sektörde ve farklı bölgelerde yapılacak bu araştırmalar, araştırmanın bölgesel bazda karşılaştırılmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca farklı sektörlerde yapılacak benzer araştırmalar konunun sektör bazında karşılaştırılmasına da zemin oluşturacaktır.

KAYNAKÇA

ACAR, E. (2007). Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ACAR, M. (2002). "Ekonomik, Siyasal ve Sosyal, Kültürel Boyutlarıyla Küreselleşme: Tehdit mi Fırsat mı?". Liberal Düşünce, Kış-Bahar , 21-26.

AKDEMİR, A. D. (2012). Stratejik Yönetim, 1. Baskı. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2681.

AKDEMİR, B. (2005). Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynkaları Yönetimi. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı:49, 432- 437.

AKDOGAN, N. N. (1997a). Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları, 5. Baskı.

AKDOGAN, N. O. (2000). Tekdüzen Muhasebe Sistemi Uygulaması. Ankara : Gazi Kitabevi, 10.Baskı.

AKDOĞAN, N. N. (2001b). Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri. Ankara: Gazi Kitabevi, 7. Baskı.

AKGEMCİ, T. (2013). Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitapevi, 3. Baskı.

AKGEYİK, T. (2002). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Maliye Araştırma Merkezi Konferansları (s. 25). İstanbul: İ.Ü.İktisat Fakültesi 41. Seri.

AKGÜÇ, Ö. (1995). Mali Tablolar Analizi. İstanbul: Muhasebe Enstitüsü Yayınları, 9. Baskı.

AKIN, H. B. (2001a). Yeni Ekonomi, Rekabet Teknoloji Yönetimi. Konya: Çizgi Kitabevi, Birinci Basım.

AKIN, H. B. (2005b). Yeni Ekonomi. Konya: Çizgi Kitapevi.

AKİT. (2019, 11 03). THY' den Yeni Hat Müjdesi. www.yeniakit.com.tr: https://www.yeniakit.com.tr/haber/thyden-yeni-hat-mujdesi-950108.html, Erişim Tarihi:31.01.2020 adresinden alındı

AKMAN, V. (İstanbul). Gelecek Yüzyılın Gündemi. 1999: Rota Yayıncılık.

ALPUGAN, O. (1998). Küçük İşletmeler. İzmir: Der Yayınları.

ALPUGAN, O. H. (1989). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 3. Baskı.

ALTUNTUĞ, N. (2007). Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama. Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sopsyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

ANSAL, H. (2004). Teknoloji. Ankara: Kazan Ofset.

Araştırma, T. (. (2004). Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi (Rapor No: 19). Ankara: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu.

ATAMAN, Ü. H. (1999). Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans Bilgileri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

ATAMANALP, M. C. (1984). Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi Yayınları, Cilt: 1, No: 101, .

ATEŞ, M. (2006). Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri: Türk Hava Yollarında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi.

ATILGAN, T. (2007). İşletme Yönetimi. İzmir: Meta Basım Matbaacılık.

ATİYAS, İ. T. (2008, Ekim-2 https://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/ref_not_2018-2.pdf-Erişim Tarihi:20.10.2019). Türkiye'nin Küresel Rekabetçilik Endeksi Sıralaması Hakkında. İstanbul.

AYDEMİR, S. (2011). Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Yönetim ve Planlamaya İlişkin Algıların İncelenmesi: Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Örneği . Doktora Tezi. Zonguldak: T.C. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYGÜN, S. (İstanbul). Küreselleşme (Editör: Bilal Karabulut). Küreselleşme Ekseninde Türkiye İçin Stratejik Öngörüler. 2003: Alfa Basım Yayım, 109.

BABATAŞ, G. (2004). Globalleşme Sürecinde Reklamın Kültüre Etkisi. Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (19), 309.

BAŞAR, A. B. (1998). İşletmelerin Staretik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi Tusaş Motar Sanayi AŞ. Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BEKTÖRE, S. F. (1998). Mali Tablolar Analizi,. Eskişehir: Birlik Ofset.

BİLGE, F. A. (2004). Küresel Rekabet Ortamında Rekabet Üstü Olabilmek İçin Müşteri Odaklı Pazarlama Stratejileri. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme ABD, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı.

BİNGÖL, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

BODUR, Ç. S. (Aralık 2005). Ticari Firmaların Kredi Derecelendirmesi: İMKB Firmalarında Uygulanması. İTÜ Dergisi/b Sosyal Bilimler, Cilt:2, Sayı:1, 4.

BOLAT, T. O. (2009). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık, İkinci Baskı.

BONO, E. D. (2000). Rekabetüstü (Çeviren: Oya ÖZEL). İstanbul : Remzi Kitabevi.

BOYDEMİR, M. (2007). Yönetim Kararlarında Kullanılacak Muhasebe Verilerinin Hazırlanmasında Esnek Bütçelerin Önemi ve Bir Örnek Olay. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalı.

BOZKURT, R. (1998). Kendine Ayna Tutan Yönetici (1. Baskı). İstanbul: Dünya Yayıncılık.

BOZKURT, V. (2000a). Küreselleşme: Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar. İstanbul: Alfa Yayınları.

BOZKURT, V. (2000b). Enformasyon Toplumu ve Türkiye . İstanbul: Sistem Yayıncılık, 3. Baskı .

BRANDENBURGER Adam M., N. B. (1998). Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet. İstanbul: Scala Yayıncılık.

BREALEY, R. A. (2001). İşletme Finansının Temelleri . İstanbul: Literatür Yayıncılık, 3. Basım.

BUMİN, B. A. (2003). İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler. Ankara: Gazi Kitabevi.

BÜLBÜL, H. (2003). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

BÜYÜKMİRZA, K. (1995a). Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı. Ankara: Genişletilmiş 4. Baskı, 72TDFO Ltd. Şti.

BÜYÜKMİRZA, K. (2003b). Yönetim ve Maliyet Muhasebesi. Ankara: Gazi Kitabevi, 9. Baskı.

CAN, E. P. (2013). Günümüz İşletmelerinin Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım.

CAN, H. C. (2001). Genel İşletmecilik Bilgisi. Ankara: Siyasal Kitabevi, 12. Basım.

CASTELLS, M. (2007). Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür Cilt 3 Binyılın Sonu. (Çeviren: Ebru KILIÇ). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

CERAN, M. B. (2010). Küresel Rekabet Ortamında Rekabetçi Üstünlük SağlamadaLojistik Köyler: "Konya Lojistik Köyü Önerisi". Yüksek Lisans

Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosoyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme ABD, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı.

CEYLAN, A. (2003). İşletmelerde Finansal Yönetim. Bursa: Ekin Kitabevi, 8. Basım.

Cumhuriyet TV. (2009, 02 25). Uçak Kazalarının Kronolojisi. http://www.cumhuriyet.com.tr: http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/ucak-kazalarinin-kronolojisi-44524,Erişim Tarihi:08.03.2020 adresinden alındı

ÇABUK, A. İ. (1998a). Mali Tablolar Analizi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme VakfI, Vipaş A.Ş. Yayınları.

ÇABUK, A. İ. (2005b). Mali Tablolar Analizi. Bursa: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım.

ÇAĞLIYAN, V. (2002). Küresel Rekabet Ortamında Tedarik Zinciri Yönetimi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

ÇERMİKLİ, A. H. (2002). Piyasa Gücü ve Firma Davranışları. Ankara: Atlas Yayıncılık.

ÇETİNER, E. (1995). Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi. Ankara: Tutibay Yayınları, 2. Baskı.

ÇOKYAŞAR, D. (2019, Nisan). Marka İletişiminde Maskot Kullanımın Marka Kişiliğine Etkisi. İstanbul: T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık ABD Reklam ve Stratejik Marka İletişimi Tezli Yüksek Lisans Programı.

ÇORBACIOĞLU, S. N. (2013). Yönetim Bilimi-II. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No 2970.

ÇÖMLEKÇİ, F. (1990). Finansal Karalarda Kullanılacak Bilginin Mali Analizle Üretilmesi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1-2, 17.

DAVUT, L. (1994). Sanayi İktisadı, Piyasa Yapısı Unsurları. Ankara: İmaj Yayıncılık.

DEMİRCİ, K. (2008). İşletmecilik Kuram ve Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.

DEMİREL, B. L. (2006). Faaliyet Raporlarında Oran Analizinin Kullanımı: İmkb Çimento Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

DEMİREL, H. (2000). Dijital Ekonominin Yeni İş Modelleri. Capital Dergisi, 148-152.

Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü. (2018). Havayolu Sektör Raporu. Ankara.

DİKYOL, S. (2007). Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Michael Porter' ın Rekabet Stratejisi Faktörlerinin Analizi: Atlasjet ve Pegasus Havayolları Kıyaslaması. Yüksek Lisans Tezi . İstanbul: Marmara Üniversitesi.

DİNÇER, Ö. (1996a). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

DİNÇER, Ö. (1998b). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayınları, 5.Baskı.

DİNÇER, Ö. (2004c). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayıncılık.

DİNÇER, Ö. F. (2003). İşletme Yönetimine Giriş (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

DIXIT, A. K. (2003). Stratejik Düşünme: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı. İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları, 2. Baskı.

DOĞAN, B. (2000 C:XVI S:1). Hiperrekabetçi Sektörler ve İşletme Stratejileri. Marmara Üniv., İktsadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 89.

DOĞAN, Ö. İ. (2006). Kalite Uygulamalarının İşletmenin Rekabet Gücüne Etkileri. Dokuz Eylül Ünv., SBE Dergisi C:2 S:1, 45.

DOYLE, P. (2003). Değer Temelli Pazarlama (Çeviren: Gülfidan BARIŞ). İstanbul: Mediacat Kitapları.

Döviz Kuru Arttı, THY Maaşlara Zam Yaptı. (2018, 06 01). finans.mynet.com: https://finans.mynet.com/haber/detay/ekonomi/doviz-kuru-artti-thy-maaslara-zam-yapti/167583/Erişim Tarihi:05.02.2020 adresinden alındı

DRUCKER, P. F. (1999). 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. İstanbul: Epsilon Yayınevi.

DUMAN, H. R. (2005). Bilgi Çağının Değiştirdiği 21. Yüzyılın Rekabet Anlayışına Bağlı Olarak Geleneksel Muhasebeden Stratejik Muhasebeye. Selçuk Üniversitesi, Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, 111-119.

DURMUŞ, A. H. (2000). İşletmelerde Mali Tablolar Tahlili: İlkeler ve Uygulamalar. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim .

DUVERGER, M. (. (1971). Politikaya Giriş. İstanbul: Varlık Yayınları.

DÜREN, A. Z. (2002). 2000'li Yıllarda Yönetim. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

EKER, H. (2019, 11 04). Danismend.com. http://danismend.com: http://danismend.com/kategori/altkategori/finansal-analiz-ve-risk-yonetimi/Erişim Tarihi:04.11.2019 adresinden alındı

EKİCİKOL, D. (2016). Türkiye'deki Havayolu Şirketlerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri ve Yolcuların Satın Alma Davranışları Üzerine Etkileri (İzmir İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. İzmir: İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi.

EMHAN, A. (Yaz-2007 C:6). Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.esosder.com ISSN: 1304-0278, S:21 (212-224).

ERCAN, M. K. (2005). Finansal Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi, 2. Baskı.

ERDİL, O. K. (2002). Orta Büyüklükteki İşletmelerde Pazar Odaklı Rekabetin Performans Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması. Dokuz Eylül Ünv. İşletme Fakültesi Dergisi, C:3 S:1, 34.

Erdoğan, M. (2002). Finansal Yönetim. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 1. Baskı.

EREN, E. (1997a). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Der Yayınları.

EREN, E. (2002b). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 6. Baskı.

EREN, E. (2013c). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 9. Baskı.

ERGİN, E. (1992). İşletme Politikası. İstanbul: Der Yayınları.

ERGİN, H. (1992). Stratejik Yönetim Muhasebesi. Kütahya: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:662, Kütahya İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:15.

ERKOÇ, Ş. (2008). Nanobilim ve Nanoteknoloji (3. Baskı). Ankara: ODTÜ Yayıncılık.

ESER, U. (1995). "Küreselleşme: Tehdit mi yoksa Fırsat mı?". Ekonomik Yaklaşım, C.6, 5.

ESKİN, İ. (2004). Enflasyon Döneminde Mali Analiz ve Karar Alma. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

FRIEDMAN, T. L. (2007). Yirmi Birinci Yüzyılın Kısa Tarihi Dünya Düzdür (Çeviren: Levent CINEMRE). İstanbul: Boyner Yayınları.

GENÇ, N. H. (2006). Kalite Liderliği. İstanbul: Timaş Yayınları.

GORE, A. (1993). Küresel Denge: Ekoloji ve İnsan Ruhu. (Çevirenler: Serpil DEMİRTAŞ ve Gülden ŞEN). İstanbul: Sabah Yayınları.

GÖKIRMAK, H. (2014, Yıl:2, Cilt:2, Sayı:4). Türk Hava Yolları'nın Havacılık Sektöründeki Konumu. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 19-21-22-24.

GÖNÜL, B. (tarih yok). Soğuk Savaş: İki Kutuplu Dünya (Başlaması, Yayılması, Sonuçları). https://www.academia.edu/14851494/SO%C4%9EUK_SAVA%C5%9E_%C

4%B0K%C4%B0_KUTUPLU_D%C3%9CNYA_THE_COLD_WAR_. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Siyaset Bilimi YL, sf: 2-3.

GÖZLÜKAYA, T. (2007). Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜCENME, Ü. (2003). Mali Tablolar Analizi. Bursa: Marmara Kitabevi Yayınları, Genişletilmiş 2. Basım.

GÜLEŞ, H. K. (2004). Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

GÜVEMLİ, O. (1990). İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, İkinci Baskı.

GÜVEN, A. (2004/1). Oyun Teorisi ve Eksik Bilgili Oyunlar: İktisadi Bir Yaklaşım. Maltepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, No:6, 66.

GÜVEN, M. ,. (2008). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.

GÜZELCİK, E. (1997). Küreselleşme Ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı (1. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

HAFTACI, V. (2010). İşletme Bütçeleri. İstanbul: Beta Yayınevi, 6. Baskı .

HAMMER, M. J. (1996). Değişim Mühendisliği. İstanbul: İstanbul Sabah Kitapları, Çeviren: Sinem Gül, sf: 15.

HAMŞİOĞLU, A. B. (2006). "Değişin İş Dünyasında Girişimci Pazarlama: Türk İlaç Sanayi Uygulamalarının ve Birleştirici Bir Model ÇalışmasınınDeğerlendirilmesi" . Kars: Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

HATİBOĞLU, Z. (1994). İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul : Beta Yayınları.

HATİBOĞLU, Z. (1999a). Özet Yönetim ve Maliyet Muhasebesi. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları, 1. Basım.

HATİBOĞLU, Z. (1999b). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.

HATİPOĞLU, Z. O. (1979). Maliyet ve Yönetim Muhasebesi. İstanbul: Bilmen Yayınevi.

HİMMETOĞLU, B. A. (1971). Karar Verme Yeteneğini Geliştirme. İzmir: Ege Üniversitesi.

HIRST, P. G. (1996). Küreselleşme Sorgulanıyor. Ankara: Dost Kitabevi.

HOPALI. (2016). Yüksek Lisans Tezi.

Hürriyet Gazetesi. (2018, 12 01). İstanbul Havalimanı İle İlgili Müthiş Rakam: Ekonomiye 73 Milyar Lira Katkı Sağlayacak. www.hurriyet.com.tr: http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/istanbul-havalimani-ile-ilgili-muthis-rakam-ekonomiye-73-milyar-lira-katki-saglayacak-41037336, Erişim Tarihi:08.12.2019 adresinden alındı

İBİŞ, C. D. (2004). Mali Tablolar Analizi Uygulamaları. İstanbul: İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası.

IBS. (2019, 11 08). Trend Analizi. http://www.ibsyazilim.com/tr/: http://analiz.ibsyazilim.com/egitim/trend.html adresinden alındı

İlker Aycı Krizi Böyle Yönetti. (2017, 02 28). www.airporthaber.com: https://www.airporthaber.com/thy-haberleri/ilker-ayci-krizi-boyle-yonetti.html, Erişim Tarihi: 08.02.2020 adresinden alındı

İlker Aycı, THY'nin yeni hatlarını ve büyüme stratejisini anlattı. (2019, 11 02). www.ntv.com.tr: https://www.ntv.com.tr/ekonomi/ilker-ayci-thynin-yeni-hatlarini-ve-buyume-stratejisini-anlatti,F-TWhV9rIEGbhPbt08HDaw, Erişim Tarihi:29.01.2020 adresinden alındı

İNCE, M. G. (2006). Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi : Bireyin Yaratıcılığı. Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 223.

INDEPENDENT. (2019, 10 18). HDP'li Sakık'tan Pahalı Bilet Eleştirisi: THY Bizi Uzay Yolculuğuna mı Çıkarıyor? https://www.independentturkish.com: https://www.independentturkish.com/node/82341/haber/hdp'li-sakık'tan-pahalı-bilet-eleştirisi-thy-bizi-uzay-yolculuğuna-mı-çıkarıyor, Erişim Tarihi: 08.03.2020 adresinden alındı

İSLAMOĞLU, A. H. (2006). Pazarlama Stratejileri: Stratejik ve Global Yaklaşım. İstanbul: Beta Yayınevi.

İZCİ, Ç. (2013). Muhasebe Verilerinin İşletmelerin Stratjik Planlama ve Karara Alma Sürecinde Kullanımı ve Önemi . Yüksek Lİsans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı.

KALMIŞ, H. (1999). Küresel Rekabet Ortamına Yönelik Maliyet Yönetim Yaklaşımları Işığında Bir Maliyet Yönetim Bilgi Sisteminin Tasarlanması ve Bir Uygulama. Doktota Tezi. Eskişehir: Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KANDEMİR, T. (2003). Küresel Rekabet Ortamında Birleşme Ve Satın Almaların İşletmeler Üzerine Finansal Etkisi Ve İMKB' DEKİ Birleşmeler Üzerine Bir Araştırma . Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi .

KAPLAN, M. (2010). KÜRESEL REKABET ORTAMINDA İÇ-GİRİŞİMCİLİĞİN TURİZM İŞLETMELERİNDE UYGULANMASINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.

KARABULAK, S. (2016). Türkiye'de Havacılık Sektöründeki Rekabet Stratejilerinin Geleneksel Havayolu ve Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri Bağlamında Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARAGÖZ, H. (2016). Stratejik Planlamanın Örgütsel Performans Üzerine Etkisi: Bir Uygulama. Karaman: T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

KARAKAYA, A. S. (02-04 Nisan 2012). Vizyonun Paylşılmasında İletişim ve Bilgi Sistemelerinin Rolü: Kardemir A. Ş. Üzerine Bir Araştırma. International Iron & Steel Symposium-IISS 2012, (s. 1269). Karabük.

KARAOSMANOĞLU, A. (1996). Küreselleşme ve Ulus Devlet. İktisat Dergisi, 18.

KARASU, E. (2007). Havayolu Ulaşımında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Uzun Mesafeli Hatlarda Rekabet Olasılıkları. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi.

KARCIOĞLU, R. S. (1992). Maliyet Bilgilerinin Alternatif Seçim Kararlarında Kullanılması. Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:810, Cilt:9, Sayı:3-4,, 342.

KAŞIKÇI, İ. (2007). Globalleşme Sürecinde Uluslararası Hava Taşımacılığı ve Türk Sivil Havayollarının Rekabet Gücü. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.

KAYA, İ. (1984). Pazarlama Bilgi Sistemleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

KAYA, L. (2018). Sivil Havacılık Sektöründe Müşteri Eğilimlerini Etkileyebilecek Faktörler. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı .

KAYGUSUZ, S. Y. (2012b). Yönetim Muhasebesi. Bursa: Dora Basım Yayın, 1. Baskı.

KAYGUSUZOĞLU, M. O. (2011). İşletme Yöneticilerinin Muhasebe Bilgilerini Kullanım Düzeylerinin Araştırılması. Yönetim Bilimleri Dergisi, 9:2, 303-304.

KILIÇ, M. V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:2, 79-82.

Kira Giderleri Yüzde 491 Arttı. (2019, 06 17). t24.com.tr: https://t24.com.tr/haber/thy-kadrolarina-ensar-vakfi-ve-turgev-damgasi,826247, Erişim Tarihi:06.02.2020 adresinden alındı

KIRIM, A. (1998). Yeni Dünya'da Strateji ve Yönetim. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

KIRIM, A. (2007). Türkiye Şirketleri ve Türkiye Ekonomisi İçin Yeni Bir Büyüme Stratejisi Türkiye Nasıl Zenginleşir? İstanbul: Remzi Kitabevi.

KISAKÜREK, M. M. (2005). Muhasebenin Ürettiği Bilgiye Farklı Açılardan Bakışlar. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 107-125.

KISLAKÇI, T. (tarih yok). THY Finansal Veriler ve Analiz-2 . http://www.airnewstimes.com/talip-kislakci-thy-finansal-veriler-ve-analiz-2-756-yazisi.html, Erişim Tarihi:27.01.2020 adresinden alındı

KOBİ Aktüel. (2019, 12 03). Global Hava Kargo Pazarı, Büyümeye ve Gelişmeye Devam Edecek. www.kobiaktuel.com.tr: https://www.kobiaktuel.com.tr/kapak/global-hava-kargo-pazari-buyumeye-ve-gelismeye-devam-edecek-h2920.html, Erişim Tarihi: 07.03.0202 adresinden alındı

KOÇ, Y. (1697). İşletmelerde Mali Analiz Teknikleri . Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

KOÇEL, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayınevi.

KOTLER, P. (. (2000). Pazarlama Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınevi, 10. Baskı.

KÖSE, H. Ö. (2003, S:49). "Küreselleşme Sürecinde Devletin Yapısal ve İşlevsel Dönüşümü". Sayıştay Dergisi, 3-25.

KURTULAN, M. (2009). Küresel Rekabet Ortamında İşletmelerde Teknoloji Geliştirme Birimlerinin Kurulması ve Teknoloji Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD,İşletme Bilim Dalı.

KUTLU, E. (1998). Küreselleşme ve Etkileri . Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Cilt: XIV, Sayı: 1-2.

(2017-2018). Küresel Rekabetçilik Endeksi Raporu 2017-2018 Baskısı . http://www.adaso.org.tr/WebDosyalar/K%C3%9CRESEL%20REKABET%C3%87%C4%B0L%C4%B0K%20ENDEKS%C4%B0%20RAPORU%2004.01.2018.pdf-Erişim Tarihi:21.10.2019.

Muhasebe Türk - Türkiye'nin İlk Muhasebe Portalı. (2019, 3 20). (https://www.muhasebeturk.org, Erişim Tarihi:30.05.2019 adresinden alındı

MÜTERCİMLER, E. (2006). Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Geleceği Yönetmek. İstanbul: Alfa Yayıncılık, Baskı: 2.

nedir.com . (2019, 05 30). Bilgi ve Başvuru Kaynağınız: https://www.nedir.com/artan-maliyetler, Erişim Tarihi: 30.05.2019 adresinden alındı

NTV. (2019, 11 02). İlker Aycı, THY'nin yeni hatlarını ve büyüme stratejisini anlattı. www.ntv.com.tr: https://www.ntv.com.tr/ekonomi/ilker-ayci-thynin-yeni-hatlarini-ve-buyume-stratejisini-anlatti,F-TWhV9rIEGbhPbt08HDaw, Erişim Tarihi:31.01.2020 adresinden alındı

OKTAY, E. (1993). "İletişim ve Globalleşme". Ekonomik Yaklaşım Dergisi, C.4, 9.

OKTAY, E. (2006). Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayinde Bir Uygulama. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

ONARAN, O. (1975). Örgütlerde Karar Verme. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Biligiler Fakültesi Yayınları, Sayı:321.

ÖÇAL, T. (1993 Ankara). "Niçin, Kimin İçin ve Nasıl Globalleşme", . Ekonomik Yaklaşım Dergisi, C:4 S:9, 20 .

ÖĞÜTÇÜ, M. (2007/03). Geleceğin Dünya Fotoğrafında Yer Almak İçin 2023 Türkiye Bilgi Toplumu Vizyonu. Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 73-79.

Öncü, M. A. (2010). Havayolu Şirketlerinin Uyguladıkları Finansal Stratejiler Üzerine Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Güz 2010, Cilt:6, Yıl:6, Sayı:2, , 45.

ÖZBERK, Y. (2007). Belediyelerde stratejik planlama süreci . Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SosyalBilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

ÖZCAN, A. (2006). Ağ Ekonomisinde Teknoloji ve Rekabet İlişkisinin Analizi. Doktora Tezi. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZGEN, H. A. (2004). Temel İşletmecilik Bilgisi. Ankara: Nobel Yayınevi,2. Baskı, Sayı:392.

ÖZKAN, T. (Ekim- 2019). Farklılaştırılmış ve Düşük Maliyetli Strateji Uygulayan Havayolu. Bucak İşletme Fakültesi Dergisi, 210-221.

PAMUKÇU, A. B. (1999). Finans Yönetimi. İstanbul: Der Yayınları.

PAPATYA, G. (1997). Türkiye İmalat İşletmelerini Küresel Normlara Entegre Etme Yönelimli Verimlilik Stratejilerinin Analizi. Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PAPATYA, G. (2004). Hayal Mühendisliği: İşletmecilik Dünyasının Gelecek Bilgisi (Editör: Abdullah Bozgeyik) Krizleri Yönetmek Üzerine Sesli Düşünceler Krizleri Fırsata Dönüştürmek. İstanbul: Hayat Yayınları, 318-325.

PAPATYA, G. (2007). Toplam Kalite Kişisi ve Kişiliği: Bir Kamu Kurumunda Geliştirmeye İlişkin Harekât Önerileri ve Üst Yönetim Görevleri Araştırma. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 4 (2), 1-14.

PAPATYA, N. (2007). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım. Ankara: Asil Yayın Dağıtım (2. Baskı).

PEKER, A. (1978). Yönetim Muhasebesi. İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1. Basım.

PINK, D. H. (2006). Aklın Yeni Sınırları Kavramsal Çağda İş Başarısının 6 Anahtarı (Çeviren: Aytül ÖZER). İstanbul: Mediacat Kitapları.

PORTER, M. (. (2000). Rekabet Stratejisi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ray Haber. (2012, 04 28). Yüksek Hızlı Tren Hakkında Bilmediğiniz Herşey. rayhaber.com: https://rayhaber.com/2012/04/yuksek-hizli-tren-hakkinda-bilmediginiz-hersey/, Erişim Tarihi: 08.03.2020 adresinden alındı

RIES, L. (.o. (2013). Görsel Çekiç. Kapital Medya Hizmetleri, 107.

Sabah Gazetesi. (2019, 09 08). THY'nin Direkt Uçuş Hamlesi Ekonomiye Katkı Sağladı. www.sabah.com.tr: https://www.sabah.com.tr/apara/haberler/2019/09/08/thynin-direkt-ucus-hamlesi-ekonomiye-katki-sagladi, Erişim Tarihi: 08.12.2019 adresinden alındı

SALDIRANER, N. (2016). Türkiye'deki Havayolu Taşıyıcılarının Rekabet Stratejileri: Düşük Maliyetli Havayolu Taşıyıcıları İçin Model Önerisi. Doktora Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SANDER, O. (Ankara). Siyasi Tarih (1918-1990). 1991: İmge Kitabevi .

SAVCI, M. (2006). Mali Tablolar Analizi. İstanbul: Aktif Yayınevi.

SAVSAR, C. ,. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİLER) Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yeri ve Önemi Çorum İlindeki Kobi‟lerde Tanımlayıcı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı.

SAYGILIOĞLU, N. (2018, 10 24). dunya.com. https://www.dunya.com/kose-yazisi/kuresel-rekabet-ve-turkiye/430642-Erişim Tarihi:20.10.2019 adresinden alındı

SEVİM, Ş. (2005). Mali Tablolar Analizi. Kütahya: Erciyes Matbaası.

SHGM, T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü,Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı. (2012). Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu. Ankara.

SOYLU, A. (2010). İşletme. Ankara: Yargı Yayınevi.

STİGLİTZ, J. E. (İstanbul). Küreselleşme, Büyük Hayal Kırıklığı. 2002: Plan B İletişim, Tasarım, Tanıtım, Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. San. Ltd. Şti. 2. Baskı.

ŞAHİN, A. (2006). Kilim İşletmelerinde SWOT Analizi, Uşak ve Eşme Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞİMŞEK, M. Ş. (1977). Gelişen Ülkeler Açısından Araştırma-Geliştirme Fonksiyonunun Önemi ve Türkiye'nin Durumu. Atatürk Üniversitesi İİBF Araştırma Merkezi İşletme Dergisi 2 (3), 89-102.

ŞİMŞEK, M. Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon (7. Baskı). Konya: Günay Ofset, sf: 92.

ŞİMŞEK, M. Ş. (2003). Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim. Konya: Çizgi Yayınları.

ŞİMŞEK, M. Ş. (2004). İşletme Bilimlerine Giriş (11. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.

T.C. Dış İşleri Başkanlığı. (tarih yok). Yurt Dışında Yaşayan Türk Vatandaşlar. http://www.mfa.gov.tr: http://www.mfa.gov.tr/yurtdisinda-yasayan-turkler_.tr.mfa, Erişim Tarihi: 07.03.2020 adresinden alındı

Takvim Gazetesi. (2018, 04 02). THY Teknik'ten 1.1 Milyar Dolarlık Ciroyla Türkiye Ekonomisine Dev Katkı. takvim.com.tr: https://www.takvim.com.tr/ekonomi/2018/04/02/thy-teknikten-11-milyar-dolarlik-ciroyla-turkiye-ekonomisine-dev-katki, Erişim Tarihi: 08.12.2019 adresinden alındı

TALAT, O. (1996). "Dünya Nereye Gidiyor? Küreselleşme ve Türkiye". İktisatçılar Konferansı, İktisat Dergisi Sayı:358, 10.

TAŞ, S. T. (26-28 Aralık 2007). Ekonomik Açıdan Nano-Teknoloji Alanındaki Gelişmeler: Genel Durum ve Türkiye İçin Ödevler. 6. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt 1 . İstanbul: Bilgi Toplumu Yayınları, 265-282.

TAŞGİT, Y. E. (2008). Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri: Türk Şirketlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Düzce: Düzce Üniversitesi.

TEK, Ö. B. (1999). Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları. İstanbul: Beta Yayınları, 8. Baskı.

TEKİN, M. G. (2003). Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.

TEKİN, M. K. (2000). Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi. Konya: Damla Ofset.

TERCAN, E. (2008). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Mali Tablolarının Analizi ve Mali Tablo Kalemleri ile Genel Ekonomik Parametreler Arasındaki İlişkiler. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü Para, Sermaye Piyasaları ve Finansal Kurumlar Anabilim Dalı.

THY 2020 Hedefleri ve 4Ç Beklentileri. (2019, 11 08). Borsa Zamanı: https://www.borsazamani.com/hisse-onerileri/thy-2020-hedefleri-ve-4c-beklentileri-h13582.html (Erişim Tarihi:04.12.2019) adresinden alındı

THY, Star Alliance'ın 20. Üyesi Oldu. (2008, 04 01). Haberler.com: https://m.haberler.com/thy-star-alliance-in-20-uyesi-oldu-haberi/Erişim Tarihi:26.01.2020 adresinden alındı

THY`den yerli uçak açıklaması: 2030`da üreteceğiz. (2018, 11 04). Paranın Uzmanı-Uzman Para: http://uzmanpara.milliyet.com.tr/haber-detay/gundem2/thyden-yerli-ucak-aciklamasi-2030da-uretecegiz/81000/81349/ adresinden alındı

THY'den 2020'de Uzun Menzil Hedefi. (2019, 11 02). KOKPİT.aero: http://www.kokpit.aero/thy-uzun-menzil-hedefi-Erişim Tarihi:04.12.2019 adresinden alındı

THY'den 2023 İçin İddialı Hedefler. (2018, 11 1). Airnews Times: http://www.airnewstimes.com/thy-den-2023-icin-iddiali-hedefler-45104-haberi.html,Erişim Tarihi: 04.12.2019 adresinden alındı

TORUN, T. (2001). Kayseri"de Faaliyet Gösteren Seçilmiş Üç Tekstil Firmasının Finansal Analizi. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TOSUN, K. (1990). İşletme Yönetimi Genel Esaslar. İstanbul: Yön Ajans.

TOSUN, K. (1992). İşletme Yönetimi. Ankara: Savaş Yayınları.

TRT Haber. (2018, 3 04). THY'nin 2018 Hedefi 74 Milyon Yolcu. trthaber.com: https://www.trthaber.com/haber/turkiye/thynin-2018-hedefi-74-milyon-yolcu-353682.html,Erişim Tarihi: 04.12.2019 adresinden alındı

TUNÇ, E. C. (2007). Müzakere Sürecinde Türkiye'deki Havayolu Şirketlerinin Avrupalı Rakipleri Karşısındaki Rekabet Gücü ve Analizi . Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

TUNÇ, G. (Haziran,1997). Dünya-İş Aleminde Gözlenen Değişmeler. Bankalar ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Sayı:6, sf:4.

Turizm Günlüğü-Turizm ve Seyahat Gazetesi. (2019, 01 10). Turizm Günlüğü. www.turizmgunlugu.com: https://www.turizmgunlugu.com/2019/01/10/2018-yili-uluslararasi-havayolu-trafigi-rakamlari-aciklandi/Erişim Tarihi:20.01.2020) adresinden alındı

Turkish Airlines. (tarih yok). https://www.turkishairlines.com/tr-tr/basin-odasi/hakkimizda/star-alliance/ Erişim Tarihi: 27.01.2020 adresinden alındı

Turkish Airlines . (tarih yok). Ar-Ge. www.turkishairlines.com: https://www.turkishairlines.com/tr-ch/basin-odasi/hakkimizda/arastirma-ve-gelistirme/index.html, Erişim Tarihi:22.01.2020 adresinden alındı

Turkish Airlines. (2019, 12 04). Tarihçe. Türk Hava Yolları: https://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/tarihce adresinden alındı

Turkish Airlines. (tarih yok). Kreditör İlişkileri. investor.turkishairlines.com: https://investor.turkishairlines.com/tr/kreditor-iliskiler/finansor-iliskileri,Erişim Tarihi:04.02.2020 adresinden alındı

TURKISH AIRLINES. (tarih yok). NEW FUTURE-2018 Faaliyet Raporu. investor.turkishairlines.com: https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/THY_FRAT_2018.pdf,Erişim Tarihi:31.01.2020 adresinden alındı

Türk Hava Yolları. (2017). Yıllık Raporu. İstanbul.

Türk Hava Yolları. (2018). 4Ç'18 Sonuç Özeti. İstanbul: Türk Hava Yolları.

Türk Hava Yolları A.O. (2018, 12 31). Faaliyet Raporu-2018. investor.turkishairlines.com: https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/2018_12_Aylik_Faaliyet_Raporu.pdf, Erişim Tarihi: 15.12.2019 adresinden alındı

Türk Hava Yolları A.O. (2018). Sürdürülebilirlik Raporu. İstanbul.

Türk Hava Yolları A.O. (2019, 12 15). THY Ana Sözleşme. investor.turkishairlines.com: https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/icerikler/AnaSozlesme_2015.pdf, Erişim Tarihi:15.12.2019 adresinden alındı

Türk Hava Yolları A.O. (tarih yok). Organizasyon Şeması. https://investor.turkishairlines.com/: https://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/organizasyon-semasi, Erişim Tarihi:05.12.2019 adresinden alındı

Türk Hava Yolları Anaonim Ortaklığı ve Bağlı Ortaklıkları . (2018). 31 Aralık 2018 Tarihi İtibarıyla ve Aynı Tarihte Sona Eren Yıla Ait FİnansaI Tablolar ve Bağımsuz Denetçi Raporu. İstanbul: KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.

Türk Hava Yolları Enflasyonla Mücadelede Desteğe Devam Ediyor. (tarih yok). www.ucakbileti.com: https://www.ucakbileti.com/kampanyalar/turk-hava-yollari-kampanyalari/thy-turkiyekazanacak-10-indirimi, Erişim Tarihi: 22.01.2020 adresinden alındı

TÜRKKAN, E. (2001). Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı. Ankara: Turhan Kitabevi.

TÜRKKAN, E. (Ankara). Vizyon Rekabeti. 2003: Liberte Yayıncılık.

TÜRKOĞLU, F. (Mayıs-Haziran 2002). Çeyrek Yüzyıllık Küreselleşme Sancısı. Görüş Dergisi, TÜSİAD Yayınları, Sayı: 51, 16.

UYSAL, D. (2003). Küreselleşme ve Gelişmekte Olan Ülkeler. Konya: (Derleyen: M.Akif Çukurçayır). Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi. (1. Basım) İnci Ofset, 36.

UZTUĞ, F. G. (2012). Kurumsal İletişim. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No 2594.

ÜLGEN, H. M. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.

ÜSTÜN, R. (1990). İmalat İşletmelerinde Bilgisayar Destekli Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Problemleri ve Çıktıları. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

Vakıf Yatırım. (2018). Sektör Raporu - Havacılık. İstanbul.

Vizyon ve Misyon. (2019, 12 04). Türk Hava Yolları A.Ş.: https://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/vizyon--misyon adresinden alındı

World Economic Forum. (2018). Küresel Rekabet Edilebilirlik Raporu- Rekabet Edebilirlik Sıralaması. WEF: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/competitiveness-rankings/#series=GCI4.SUBIDXC (Erişim Tarihi:17.11.2019) adresinden alındı

YAĞMUR, A. (2007). Öz Yeteneklerden Daha Etkin Biçimde Yararlanmada Bir Araç ve Yöntem Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Kuram ve Sağlık İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

YAĞMURLU, N. (2009). Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve İnşaat Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

YALKIN, K. Y. (1986). Genel Muhasebe. Ankara: Turhan Kitabevi.

YAŞAR, A. B. (1998). İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi Tusaş Motor Sanayi A.Ş. Uygulaması . Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YAZGAN, A. E. (ISSN: 1303 – 8370 / Nisan 2013 / Yıl: 13 / Sayı: 25). Türk Sivil Havacılık Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi. Selçuk

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social and Economic Research) , 437.

YAZICI, M. (1976). Bilanço Kuramları ve Çözümlemeleri. İstanbul: Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları.

YAZICI, T. (2007). Teknolojik Gelişmeler ve Maliyet Sistemleri (Yaklaşımları) İlişkileri . Yüksek Lisans Tezi . İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü .

YILDIZTEKİN, İ. (1996). Maliyet Verilerinin Alternatif Seçim Kararlarında Kullanılması. Doktota Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı .

YÜKSEL, H. (2002). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,C:4, S:3.

YÜKSELEN, C. (1998). Pazarlama: İlkeler – Yönetim. Ankara: Detay Yayınevi, Yeniden Yazılmış 3. Baskı.