

Strateji Krizi Yener Mi?

Dr. Öğretim Üyesi Sibel BİLKAY

Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Akçadağ Meslek Yüksekokulu, Ulaştırma Hizmetleri
Bölümü, sibel.bilkay@ozal.edu.tr, Malatya
ORCID: 0000-0002- 3938-8749

ÖZET

Ocak 2020 ayından itibaren dünyayı kasıp kavuran Covid-19 pandemisi ve ekonomik sonuçlarının göz önünde olduğu, havacılık sektöründe pek çok şirketin küçülmeye gittiği ya da iflas ettiği dönemde, düşük ücretli havayollarından Allegiant Air, IndiGo, WizzAir ve Pegasus kar elde etmeyi başarmışlardır. Bu çalışmanın amacı, düşük ücretli havayolu taşıyıcılarının izledikleri stratejileri belirlemek, halihazırda daha az zarar etmek için uğraşan diğer havayolu işletmeleri için bir rol model önerisinde bulunmaktır.

Çalışma kapsamında dünya üzerinde faaliyet gösteren en büyük 14 LCC havayolu işletmelerinin 1 yıl içerisinde meydana gelen hisse senetlerindeki değer artış/azalışlarına göre, kar edenler tespit edilmiş ve uyguladıkları örgüt yönetimi, satış ve operasyon stratejileri irdelenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, pandemi döneminde en çok kar eden havacılık işletmesinin Allegiant Air olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Sivil Havacılık, Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri, Pandemi.

JEL Sınıflandırması: M10, M15, M19.

Does Strategy Beat the Crisis?

Abstract

In the period when the Covid-19 pandemic and its economic consequences that have taken the world by storm since January 2020, many companies in the aviation sector shrink or go bankrupt, low-cost airlines Allegiant Air, IndiGo, WizzAir and Pegasus have managed to make a profit. The aim of this study is to determine the strategies followed by low-cost airline carriers, and to propose a role model for other airlines that are currently dealing with less loss.

Within the scope of the study, according to the value increase / decrease in the stocks of the 14 largest LCC airline companies operating in the world, the profits were determined and the organization management, sales and operation strategies they implemented were examined.

According to the findings obtained, it was determined that the aviation company that made the most profit during the pandemic period was Allegiant Air.

Key Words: Strategic Management, Civil Aviation, Low Cost Carrier, Pandemic.

JEL CLASSIFICATION: M10, M15, M19.

1. Giriş

Havacılık sektörü, finansal yapısı açısından çok düşük kar marjına sahiptir. Havacılık işletmeleri, vergi, personel giderleri, artan yakıt maliyetlerinin yanı sıra, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak durumundadır (Yılmaz, 2017). Belirli ekipler sayesinde 7/24 esasına dayanan havacılık hizmetleri, gerek çalışanlar gerekse yöneticiler açısından kontrolü zor ve uluslararası kurumlarca belirlenmiş olan standartlar ile işlemek zorundadır (Yılmaz, 2017)

Kar marjındaki düşük oran, yüksek rekabet ortamı sebebiyle havayollarının maliyetleri düşürme çabalarına itmiş ve yeni iş modelleri arayışlarına girmelerine sebep olmuştur. Havacılıkta “Low Cost Carrier-LCC” havayolu taşımacılığı bu gerekten doğmuştur.

Araştırma kapsamında, dünyadaki LCC firmalarının hisse değerlerinin 1 yıllık değer kaybı ve artışlarına bakılmış, kar ettiği görülen ilk 5 firmanın stratejileri üzerine değerlendirilmede bulunulmuştur.

Çalışmamızın ikinci bölümünde araştırmanın yönetimine yer verilmiştir. Üçüncü bölüm, pandemi ile birlikte sektörde meydana gelen mali değişimler ile sektörel genel bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölüm, “Low Cost Carrier” işletmeler için rol model olan Southwest Havayollarının, satış, personel ve şirket yönetimi ve kriz yönetiminde uyguladığı stratejilerinden bahis ile, beşinci bölümde araştırmanın verileri paylaşılmıştır. Altıncı bölümde, araştırmanın verilerinden yola çıkarak sektörel tavsiyelerde bulunulmuştur.

2. Yöntem

Araştırma evrenini, dünyada faaliyet gösteren Low Cost Carrier/LCC-Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerini kapsamaktadır. ICAO verilerine göre, dünya üzerinde faaliyet gösteren 265 adet LCC havayolu işletmesi bulunmaktadır (ICAO, 2019). Araştırma kapsamında, dünyadaki en büyük 14 LCC verileri üzerinde araştırma yapılmış, referans olarak 27 Ocak 2020 ile 27 Ocak 2021 tarihleri alınmıştır. Covid 19 pandemisinin ilk etkilerinin hissedildiği ve aşının bulunduğu tarihler arasındaki hisse değerlerindeki değişim ile şirketlerin mali durumları üzerine değerlendirilmede bulunulacaktır.

3. Sektörel Bilgilendirme

Havacılık, kuruluşu açısından maliyetli ve kar marjı açısından en düşük kar marjına sahip sektörlerin başında gelir. Havacılık işletmelerinin gelir hacmi yüksek olmasına rağmen yüksek faaliyet gider kalemlerine sahiptir (Tablo 1).

Tablo 1: Havayolu İşletmeleri Faaliyet Giderleri

DİREK FAALİYET GİDERLERİ	DOLAYLI FAALİYET GİDERLERİ
Uçuş Operasyonu Giderleri	İstasyon ve Yer Giderleri
Uçuş Mürettebat Maaşları ve Giderleri	Yer Personeli Giderleri
Yakıt ve Yağ Giderleri	Bina ve Teçhizat Bakım Giderleri
Havaalanı ve Yol Ücretleri	Ulaşım Giderleri
Uçak Sigortası	Dışarıdan Alınan Yer Hizmetleri Giderleri
Uçuş donanımının/Ekibinin Kirası	Yolcu Hizmetleri Giderleri
Bakım ve Onarım Giderleri	Kabin Ekibi ve Ücret Giderleri
Mühendislik Personel Gideri	Diğer Yolcu Hizmetleri Giderleri
Yedek Parça Kullanım Gideri	Yolcu Sigortaları
Bakım Yönetimi Giderleri	Biletleme, Satış ve Tanıtım Giderleri
Amortisman Giderleri	Genel ve Yönetim Giderleri
Uçuş Donanımı Amortismanı	Diğer Faaliyet Giderleri
Yer Tesis ve Ekipler Amortismanı	
Ek Amortismanlar	
Geliştirme Giderlerinin ve Personel Eğitiminin Amortismanı	

Kaynak: (Doganis, 2002)

Yanı sıra, havayolu işletmelerinin maliyet kalemlerinin %29'unu akaryakıt, %20'sini personel giderleri, %16'sını sahip olma maliyeti, %14'ünü vergi, %11'ini teknik bakım ve %9'unu diğer giderler oluşturur (Doganis, 2002). Geriye kalan %1-%8 arasında değişen oran, işletmenin karıdır.

IATA verilerine göre, yıllara göre değişen periyotta net kar marjları 2015 yılında %7.3, 2016 yılında %7.4, 2017 yılında %8.1, 2018 yılında %7.4, 2019 yılında %4.2 ve 2020 yılında ise -%54.7 olarak gerçekleşmiş olup, 2021 tahminlerine göre bu oran -%55.2 olarak gerçekleşecektir. (IATA, 2017; IATA, 2019; IATA, 2020).

Faaliyet giderlerindeki bu yüksek oranlar, havacılık alanında faaliyet gösterenleri maliyetleri kısmak ve yeni hizmet stratejileri geliştirerek kar marjını arttırmaya yönelmiş ve bu çabanın neticesinde Low Cost Airlines/LCC iş modeli ortaya çıkmıştır.

Düşük kar marjı, pandemi döneminde özellikle “Full Service Havayolları” olarak nitelendirilen ve Tablo 1 ile faaliyet gider kalemleri paylaşılan işletmeleri etkilemiştir. Bu dönemde dünya genelinde 29 havayolu işletmesi iflasını açıklamıştır (Tablo 2), küçülmeye giden ve iflas başvuruları olan işletmeler de bulunmaktadır. Amerika'nın en büyük havayolu işletmesi olarak kabul edilen Amerikan Airlines, bu dönemde kapasitesini %75 azaltmış ve Avrupa kıtasına olan tüm uçuşlarını kargo uçuşu olarak gerçekleştireceğini duyurmuştur (Korosec, 2020; Lardinois, 2020).

Tablo 2: Pandemi Nedeniyle İflas Eden Havayolu Şirketleri

	Havayolu	Menşei	Faaliyetin Sonlanması
1	Air Deccan	Hindistan	5.04.2020
2	Air Georgian	Kanada	29.05.2020
3	Air İtaly	İtalya	16.04.2020
4	Avianca	Kolombiya	10.05.2020
5	Braathens Regional Airlines	İsveç	6.04.2020
6	Compass Airlines	ABD	5.04.2020
7	Ernest Airlines	İtalya	5.04.2020
8	Flybe	İngiltere	5.03.2020
9	LATAM Arjantin	Arjantin	17.06.2020
10	Leeward Island Ai Transport(LIAT)	Antigua (Karayip Adaları)	30.06.2020
11	Level Europe	Avusturya	18.06.2020
12	Miami Air	ABD	8.05.2020
13	NokScoot	Tayland	26.06.2020
14	One Airlines	Şili	24.06.2020
15	RavnAir	ABD	24.06.2020
16	South Africa Airways	Güney Afrika	20.05.2020

17	SunExpress Deutschland	Almanya	26.06.2020
18	TAME EP	Ekvator	20.05.2020
19	Tigerair Avustralya	Avustralya	25.03.2020
20	Trans States Havayolları	ABD	1.04.2020
21	Virgin Australia	Avustralya	21.04.2020
22	Air Mauritius	Mauritius	22.04.2020
23	Miami Air International	ABD	24.03.2020
24	City Jet	İrlanda	Nis.20
25	Jet Time	Danimarka	21.07.2020
26	Island Express Air	Kanada	2020
27	Air Asia Japan	Japonya	5.10.2020
28	Cathay Pasific	Hong Kong	21.10.2020
29	Ravn Alaska	ABD	5.04.2020

Kaynak: Uluslararası ajanslardan derlenmiştir.

4. Low Cost Carrier/Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeciliği

Dünyadaki ilk LCC firması, 1967 tarihinde Rolling King ve Herb Kelleher tarafından kurulan Southwest Airlines, 4 yıllık hukuk mücadelesinin ardından ancak 1971 tarihinde ilk uçuşunu gerçekleştirebilmiştir. Kelleher dünyada düşük maliyetli havayollarının babası olarak tanınır.

Kelleher yeni iş modelinde, Tablo 1’de yer alan faaliyet giderlerini azaltmak yolu ile işletme karlılığını arttırmıştır. Küresel finanslar krizler esnasında, havayolu işletmeleri zarar ederken, Southwest kazanmaya ve büyümeye devam ettiği için, bu rol model pek çok girişimciyi cezbetmiştir. Southwest’in diğer havayolu işletmelerinden farklı olarak izlediği stratejiler şunlar:

1. Southwest yolcularına “a noktasından b noktasına” gitmeyi tahhüt eder. Bağlantılı uçuşları yoktur.
2. Konma ve konaklama bedelleri birincil havalimanlarından daha ucuz olan ikincil havalimanlarına uçuş yapar,
3. Yolcularına koltuk numarası vermez. İlk gelen en iyi koltuğa oturur,
4. Az bilet opsiyonu uygulanır,
5. Diğerlerinden daha uzun süreli ve daha az kabin memuru ile hizmet verilir,
6. Uçuşlarda atıştırmalık dışında yiyecek hizmeti sunulmaz,
7. Şehirlerde ya da terminallerde satış ofisleri yoktur,

8. Koltröllü büyüme hedefinde olan şirketin, yıllık büyüme hedefi %10 olduğundan, bu durum hem yönetici hem de çalışanlar için negatif stresi azaltıcı bir faktördür,
9. İşletmelerde yöneticiler stratejik konumlandırmayı müşteriye göre konumlandırırken, Southwest “düşük fiyat ve kolaylığa duyarlı” müşterilere göre belirlediği stratejileri, rakiplerinden farklı yaparak hizmette farklılık yaratmaktadır. Bunun en önemli örnekleri Southwest uçuşları esnasında yapılan güvenlik demolarıdır (Southwest, Demo, 2016)
10. Bilinçli bir yolcu kitlesi oluşturarak, “uçmanın bir lüks olmadığını” ve “az ücret ödeyerek –alınacak olan hizmetin kalitesinin farkında” olanlara “sadece uçak yolculuğu” hizmeti verir,
11. “Sevgi” üzerine betimlenen bir marka ile, sarı, mavi ve kırmızıdan oluşan bir logo eşliğinde, uçmayı seven ama çok para ödemek istemeyen bir müşteri kitlesi yarattı,
12. Uçak içi konfor ve eğlencenin önemli olduğunu düşünen şirket, her koltuğun ekranına ekran koymak yerine, kendi cep telefonu ya da tabletinden internet kullanmak isteyenlere, 5 USD karşılığında film ve 8 USD bedelle internete bağlanmak hizmeti vermektedir,
13. Gerek yönetim, gerekse hizmet departmanlarında “deneyim” gözetilmektedir. Deneyimi yüksek olan kişilere istihdam sağlanmaktadır,
14. Filoları tek bir tip uçaktan oluşmaktadır. Böylece, teknik personel, parça vb konularda bakım maliyetlerinde tasarruf sağlıyor,
15. İki nokta arasında kısa mesafeli ve “one way” uçuşlar yapılmakta olup, uçuşlarının %91’i 1300 km’nin altında mesafededir,
16. Business class veya first class gibi, hizmette artı maliyet sağlayan hizmet sınıfları bulunmamaktadır,
17. Kapılardaki otomatik bilet kesme makineleri sayesinde, kitlelere ulaşmakta, acentelere komisyon ödemek zorunda kalmamaktadır,
18. Uçuşlarda check-in yapılmamaktadır. Boarding kapılarında yolculara defalarca kullanabilecekleri plastik kartlar verilmekte, kimlik kartı kontrolü yapılacak boarding tamamlanmaktadır,

19. Uçaklarda dar koltuk aralıkları bulunmakta, böylece uçaklara daha fazla yolcu alınabilmektedir,
20. Önceden koltuk ayırmak hizmeti yoktur,
21. Southwest popülist bir yönetim tarzına sahip olduğu için, uçağın yarısını 200 USD'ye sattığı biletin yolcuları ile doldurmak yerine, tüm biletleri süre kısıtı olmaksızın 49 USD'ye satıyor ve uçağın tamamını dolduruyor,
22. Uyguladığı stratejiler sebebiyle şirketin koltuk maliyeti, Amerikada faaliyet gösteren diğer şirketler olan Delta Havayolları (5.54 USD), United Airlines (5.20 USD) ve US Airways (5.04 USD) ile karşılaştırıldığında 3.10 USD ile en düşük seyirde gerçekleşiyor.

Şirket, Covid 19 öncesinde 2019'un son çeyreğinde hisse başı 1.23 USD kar elde ederek rekor seviyede kapatmıştır (Southwest, 2019). Pandemi süresince 2020 yılı için hisse başına toplamda -% 18,56 USD zarar açıklamıştır (Southwest, 2020). Aynı dönemde Full Fare Service olarak nitelendirilen havayolu işletmelerinden Delta Havayollarının 2020 yılı için yıllık bazdaki hisse başı kaybı %32.99 ve United Airlines'ın kaybı ise %46.90 olarak gerçekleşmiştir.

5. Araştırma Verileri

Araştırmada, havayolu işletmelerinin defter değerlerinden yola çıkılarak, hisse senedi değerlerindeki artış ya da azalış ile pandemi sonucunda karşı karşıya kaldıkları durumun tespiti amaçlanmıştır. Bu çerçevede, dünyada faaliyet gösteren 14 büyük LCC havayolu işletmelerinin 1 yıllık hisse değişim tabloları incelenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3: Yıllık Hisse Değeri Tablosu (Ocak 2020-Ocak 2021)

Sıra No	Şirket İsmi	Menşei	Para Birimi	Hisse Değerleri		Fark	
				27.Oca.20	27.Oca.21	Para Birimi	%
1	Allegiant Air	USA	USD	170,76	188,64	17,88	10,47
2	İndiGo	Hindistan	INR	1.495,75	1.597,00	101,25	6,77
3	WizzAir	Macaristan	GBX	4046	4128	82,00	2,03
4	Pegasus Havayolları	Türkiye	TRY	71,15	71,80	0,65	0,91
5	Ryanair	İrlanda	EUR	14,7	14,5	-0,20	-1,36

6	SpiceJet	Hindistan	INR	98,75	83,65	-15,10	-15,29
7	Southwest Airlines	USA	USD	56,25	45,81	-10,44	-18,56
8	Cebu Pacific	Filipinler	HKD	8,6	6,59	-2,01	-23,37
9	Spirit Airlines	USA	USD	41,32	26,86	-14,46	-35,00
10	Gol Transportes Aéreos	Brezilya	BRL	35,3	22,21	-13,09	-37,08
11	Nok Air	Tayland	THB	1,9	1,11	-0,79	-41,58
12	Easyjet	İngiltere	GBP	1409,5	723	-686,50	-48,71
13	Air Asia	Malezya	MYR	1,50	0,68	-0,82	-54,67
14	Norwegian Air Shuttle ASA	Norveç	USD	398	7,26	-390,74	-98,18

Yapılan incelemeler neticesinde, Amerika’da faaliyet gösteren Allegiant Air havacılık işletmesi, rol model olarak gördüğü Southwest Airlines’ı bile geride bırakarak pandemi döneminde yıllık bazda %10.47 oranında kar ederek pandemi dönemini kar ile kapatan birinci şirket olmuştur. Araştırmada, %6.77 hisse başı artış ile Hindistan Menşeiili IndiGo havacılık 2. sırayı alırken, %2.03 yükseliş ile WizzAir 3. ve ülkemizde faaliyet gösteren Pegasus Havayolları %0.91’lik artış ile 4. sırada yer almaktadır.

“Full Service” havacılık işletmelerinin iflas ettiği ve değer kaybettiği bir dönemde kendilerine has stratejiler geliştiren Low Cost Havacılık işletmelerinin dönemi daha az yara alarak atlattığı ve hatta kar ettiği görülmektedir.

Allegiant Havayolları, rol model olarak aldığı Southwest Havayolları bile zarar ederken, nasıl oldu da %10.47 değer kazandı? Aslında bunun altında yatan anahtar kelime yine “strateji”. Çünkü Allegiant, Southwest’ten ayrı olarak yeni bir strateji geliştirmiştir: “Ultra Low Cost Carrier”. Bu kapsamda, Southwest tarafından uygulanan stratejilere ek olarak, sadece “tatil amaçlı” seyahat edenlere hizmet veriyor. Soğuk iklimi olan bölgelerden, sıcak iklimi olan bölgelere ya da tam tersi olarak seyahat eden tatilcileri ağırlıyor. Yanı sıra, uçak dâhil ultra paketler sunuyor. Bunun içerisinde araç kiralama, hotel, banliyö, turistik yerlere giriş imkânı sağlamak gibi verdiği hizmetlerden ayrıca komisyon kazanmaktadır. Charter hizmeti veren şirket, uçak dolmadan uçuşu gerçekleştirilmemektedir.

6. Sonuç

Havacılık sektörü, ne zaman ve nerede sonlanacağı bilinmeyen bir krizler silsilesinin içerisinde. Dünya Sağlık Örgütü (WHO)'nun açıklamalarına göre, günümüz dünyası yeni salgınlar ve felaketlerle karşı karşıyadır. 2019 yılındaki parlak dönemine 5 yıldan önce varılamayacağı öngörülen sektör, devlet desteği ile ayakta durmaya çalışan işletmelerin can çektiği bir dönemdedir. Bu dönem, “lüks” hizmet vermek anlayışı yerine, “uygun ve emniyetli” hizmet verilmesinin öncelik verileceği ve yeni stratejiler belirlenerek “maliyeti kurtarmak” ya da “az da olsa kar etmek” dönemindedir.

Hizmette lüks ya da ultra lüks beklentisi olan müşteri profili, özel uçak kiralamak yöntemiyle sorununu çözmüş gözükmektedir. Kiralık özel jetlere olan talep, dünya genelinde %80-90 oranında arttığı gözlenmektedir (JetsploraAviation, 2020).

Pandemi dönemlerine hazırlıksız yakalanan havacılık işletmelerinin, “emniyet ve güvenlik” alanında yapmış oldukları çalışmaları geliştirmeli, oluşturdukları acil durum yönetmeliklerini özel durumlar için revize etmelidirler. Öyle ki, pandemi koşullarında uçaklarda verilmeyen “ikram”, gider kalemlerinde düşüşe sebep olsa da, diğer kalemlerde mutlaka revizyon yapılmalıdır.

“Full Servis Havayolu” işletmelerinin uyguladıkları çeşitli yönetim ve satış stratejilerinin, inovatif olmak kaydı ile her türlü krizin önüne geçebileceği, araştırma verileri ile gözükmektedir.

7. Kaynakça

- Doganis, R. (2002). *Flying off Course: The Economics of International Airlines*. Londra: Psychology Press.
- IATA. (2017). *Economic Performance of airline Industry*. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance---2017-mid-year---report/#:~:text=We%20expect%201%25%20of%20world,the%20rise%20in%20oil%20prices>. adresinden alındı
- IATA. (2019). *Economic Performance of the Airline Industry*. <https://www.iata.org/contentassets/6240530b9bcb40a6911262588432fbdf/airline-industry-economic-performance-jun19-report.pdf> adresinden alındı
- IATA. (2020). *Economic Performance of the Airline Industry*. [https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance-june-2020-report/#:~:text=The%20average%20return%20fare%20\(before,of%20GDP\)%20amidst%20widespread%20lockdowns](https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance-june-2020-report/#:~:text=The%20average%20return%20fare%20(before,of%20GDP)%20amidst%20widespread%20lockdowns). adresinden alındı
- ICAO. (2019). *List of Low-Cost-Carriers (LCCs)*. <https://www.icao.int/sustainability/documents/lcc-list.pdf> adresinden alındı
- JetsploraAviation. (2020, 2 18). [https://jetsplora.com/ozel-jetlerde-talep-patlama/](https://jetsplora.com/ozel-jetlerde-talep-patlama/ adresinden alındı) adresinden alındı
- Korosec, K. (2020, 3 15). American airlines Cuts Long-Haul International Flights by %75. <https://techcrunch.com/2020/03/15/american-airlines-cuts-long-haul-international-flights-by-75/> adresinden alındı
- Lardinois, F. (2020, 3 20). American Airlines Will Use Passenger Planes for Cargo-only Flights to Europe. <https://techcrunch.com/2020/03/19/american-airlines-will-use-passenger-planes-for-cargo-only-flights-to-europe/> adresinden alındı

- Southwest. (2016). Demo. 1 28, 2021 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=uU6o4XgUIxU> adresinden alındı
- Southwest. (2019). *Southwest Reports Record Third Quarter*. <http://www.southwestairlinesinvestorrelations.com/tools/viewpdf.aspx?page={1516A033-E2EE-482D-8118-5032BED6E388}> adresinden alındı
- Southwest. (2020). *Southwest Reports Third Quarter 2020*. 1 28, 2021 tarihinde <http://www.southwestairlinesinvestorrelations.com/tools/viewpdf.aspx?page={6FD407CF-1962-4B58-8B74-EB0A44FD698B}> adresinden alındı
- Yılmaz, M. K. (2017). Uluslararası Hava Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcı İş. *Economic and Social Impacts of Globalization* (s. 231-237). Antalya: 3rd SCF International Conference.
- Yılmaz, M. K. (2017). Yolcu Hizmetlerinde Çalışan Memnuniyeti: Havacılık İşletmelerinde Vardiyalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 127-137.

