

Ulusal Yönetim Modeli Arayışı: Ulusal Havayolu Yönetimi Örnek Olayı

Muammer ÖZTÜRK¹

Öz

Peter F. Drucker'ın “yönetim, Batı'nın yeni sosyal teknolojisidir” sözünü merkeze alan bu makale, küresel milletler liginde siyasi olarak ve şirketler liginde de ekonomik olarak varlık arzetmek için ulusal bir yönetim modelinin varlığının belirleyici olduğu kabulünden hareket etmektedir. Bu referans çerçevesi dâhilinde bu makale, ulusal bir yönetim modelinin, ancak başarılı yönetim uygulamaları üzerine inşa edilebileceğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda makale, bir Türk yönetim modelinin imkânını ulusal havayolu yönetimi örneğinde irdelemektedir. Makalede yapılan tahliller, Türk Hava Yolları A.O.'nun Stockholm Müdürlüğü iş süreçlerine yönelik olarak gerçekleştirilen saha çalışmasına dayanmaktadır.

Anahtar kelimeler: *Ulusal Yönetim Modeli, sosyal teknoloji, havayolu yönetimi, Türk Hava Yolları.*

¹ Dr, Siyaset Bilimci, ozturkmr@yahoo.de

The Search for a National Management Model: National Airline Management as a Case Study

Abstract

The starting point of this article is the consideration that a national model of management is crucial for both economic and political existence in the global league of companies and nations respectively. By referring to Peter F. Drucker's maxim that 'management is the new social technology of the West', it highlights that a national model of management can only be built upon successful management practices. This article accordingly tries to examine the possibility of a Turkish management model in the example of national airline management. The analyses made in this article draw on the field study conducted at the Stockholm Directorate of Turkish Airlines, Inc. with the purpose of monitoring its business processes.

Keywords: *National Model of Management, social technology, airline management, Turkish Airlines.*

1. Giriş

Türkiye’de, bir Türk yönetim kültürünün varlığını konu edinen hatırı sayılır sayıda yerli yazarlı kitap yayınlanmıştır. Kitapçı raflarında ya da yayınevi listelerinde yapılacak basit bir arama, bu tespiti doğrulamaya yetmektedir. Bu kitapların muhtevasına, konu başlıklarına bakıldığında, bunların tamamen Batılı yönetim literatüründe ve Batı iş dünyasında dolaşımda olan konu başlıklarını ve tekniklerini kopyaladığı müşahade edilmektedir. Türkiye’de yerli kalemlerce yazılmış yönetim konulu bu kitaplarda Batılı yönetim literatüründen harfiyen tercüme suretiyle transfer edilen ‘moda’ kavram ve teknikler, mahir biçimde Türk kültürüne uyarlanmaya çalışılarak yerleştirilmektedir.² Ancak, Batı’nın yönetim literatür ve tekniklerinin neredeyse günü gününe kopyalayan Türk iş dünyasının modern bir yönetim tarzını yerleştirmiş olduğundan, küresel markalar ya da Toyota Tarzı³ gibi küresel yönetim modelleri şahitliğinde bahsetmek, bugün için erken görünmektedir. Türkiye’nin uluslararası iş yapan, en çok isim yapmış ve en önde gelen işletmelerine bu zaviyeden bakıldığında; ‘Türk tarzı’ ya da ‘Türk modeli’ denebilecek ve uluslararası sitayişle bahsedilmeyi sağlayacak küresel bir yönetim markası arayışı sürmektedir.⁴

Bir Türk yönetim modelinin imkânının tespitine yönelik bir katkı olarak, Türk Hava Yolları A.O.’nun (THY)⁵ Stockholm Müdürlüğü’nde 13–23 Aralık 2011 tarihleri arasında bu makale yazarı tarafından bir saha çalışması yürütülmüştür. Saha çalışmasına kaynaklık eden ana saik, son 7–8 yılda gerçekleştirdiği ticari hamleler ve kurumsal büyüme çizgisi dolayısıyla THY’nin, adından sıkça söz ettirmesi ve küresel bir oyuncu olarak dikkatleri üzerinde toplaması olmuştur.⁶ Türk Hava Yolları A.O.’nın

² Batılı yönetim uygulamalarına Türk yönetim kültüründe karşılık bulma ya da bunları Türk yönetim uygulamalarıyla eşleştirme gayretine dair bir örnek için bkz. Acar Baltaş, *Türk Kültüründe Yönetmek, Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2010.

³ Toyota tarzı yönetim hakkında etraflıca bilgi için bkz. Jeffrey K. Liker, *Toyota Tarzı*, (Çev. Ümit Şensoy), Orhan Holding Yayınları, İstanbul, 2005.

⁴ Mesela bu arayış, daha doğrusu beklenti, Türk iş dünyasının dergilerinden *Fortune Türkiye*’nin editörünün yazısına, “Artık bir dünya markamız olsun!” şeklindeki sitemkâr ve bir o kadar da ilginç başlıkla yansımıştır. Bkz. Ali Ağaoğlu, “Artık bir dünya markamız olsun!”, *Fortune Türkiye*, Mayıs 2011, (Editör yazısı).

⁵ Bu makalede, Türk Hava Yolları A.O. ifadesi yanında bu şirketin kısa adı olan THY ifadesi de kullanılmıştır.

⁶ THY’nin kurumsal büyüme çizgisi ve ticari başarılarının bir dökümü için bkz. THY, *Türk Hava Yolları Yıllık Rapor 2010*, http://www.download.thy.com/download/investor_relations/annual_reports/faaliyet_raporu_2010.pdf, Erişim: 5.5.2011; Şule Laleli, “THY Yüksekçe Uçuyor”, *Fortune Türkiye*, Mayıs 2011, s. 106–118.

kurumsal büyüme seyri ve ticari başarıları, küresel ligde oynamaya aday bir şirket olduğunun işaretleri olarak değerlendirilmektedir.⁷ Bu sebeple, bu makale Türk Hava Yolları A.O.'nun Stockholm Müdürlüğü'nün ticari faaliyetleri özelinde bir Türk yönetim modelinin imkânının sınanmasına yönelik bir denemedir. Makale, esas itibarıyla Türk Hava Yolları A.O.'nun Stockholm Müdürlüğü'nün iş süreçlerinin yerinde gözlemlenerek raporlanmasından oluşan *Türk Hava Yolları A.O. Stockholm Müdürlüğü İş Modeli Tetkik Raporu*⁸ isimli çalışmadan seçilmiş gözlem ve değerlendirmelere yapılan referanslara dayanmaktadır. Türk Hava Yolları A.O.'nın Stockholm Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen gözlem çalışmasının odağını, bu müdürlüğün seyahat acenteleri gibi mahalli ticari kuruluşlar ve İsveç resmi kurumları ile olan ticari işbirliği amaçlı ilişki yönetimini (*networking*) nasıl yürüttüğünün yerinde gözlemlenmesi oluşturmuştur. Gözlem çalışmasında ayrıca, Türk Hava Yolları A.O.'nın Stockholm Müdürlüğü'nün Stockholm'de yerleşik Türk göçmen toplumu⁹ ile yürüttüğü sosyal ilişki yönetimi (*social networking*) süreçleri de gözlemlenmiştir. Saha çalışmasında dikkate alınan bir diğer boyut, Türk Hava Yolları A.O.'nın Stockholm Müdürlüğü'nün ağırlıklı personelini oluşturan mahalli personel ile olan ilişki yönetimi modelinin gözlemlenmesi olmuştur. Bu itibarla, Türk Hava Yolları A.O.'nın Stockholm Müdürlüğü iş süreçlerine yönelik olarak yürütülen saha çalışması neticesinde, bu müdürlüğün iş ve yönetim modeli olarak öne çıkan yönünün 'çok kültürlü ortamlarda yönetim' (*intercultural management*) başlığı altına dâhil edilebilecek bir yönetim yeteneği olduğu gözlemlenmiştir. Çok kültürlü ortamlarda yönetim becerisinin, küresel rekabet şartlarına tabi bir iş kolu olan havayolu işletmeciliği için elzem bir yetkinlik konusu olduğu tezine vurgu yapılan bu makale, THY Stockholm Müdürlüğü örneğinde çok kültürlü ortamlarda yönetim odaklı bir yönetim ve iş modeli çerçevesi de sunmaktadır.

⁷ THY'nin son yıllarda sergilediği kurumsal büyüme ve ticari hacmi konusunda bir değerlendirme için bkz. Şule Laleli, agm, s. 106–118.

⁸ Muammer Öztürk, *Türk Hava Yolları A.O. Stockholm Müdürlüğü İş Modeli Hakkında Tetkik Raporu*, Yayınlanmamış Rapor, İstanbul, Şubat 2011.

⁹ İsveç İstatistik Kurumu'nun (*Statistics Sweden*) 30 Kasım 2010 verilerine göre İsveç genelinde Türkiye doğumlu Türklerin sayısı 42.358'dir. Bu bilgi makale yazarınca e-posta yoluyla adı geçen kurumdan edinilmiştir. Konu hakkında daha geniş bilgi için bkz. www.scb.se.

2. Bir Ulusal Yönetim Modelinin Lüzumu¹⁰

Yönetim, ‘hedeflenen neticelere ulaşmak için işlerin insanlar vasıtasıyla etkin biçimde tamamlanması’ olarak tarif edilmektedir.¹¹ Modern yönetimin fikir babası kabul edilen Peter F. Drucker (1909–2005), bu tarifi daha da özelleştirerek “Yönetim, Batı’nın yeni sosyal teknolojisi”dir, şeklinde yapmaktadır.¹² Yönetimi bir teknoloji, bir sanat haline dönüştüren, onun neticeler, ürünler ortaya koyma yeteneğidir. Yönetim işlemleri kapsamında ortaya konulanların toplamı, kurum ya da ülke düzeyinde, kurumsal ya da ülkesel yönetim becerisine dair bir karne sunmaktadır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organisation for Economic Cooperation and Development-OECD) için kamu kurumlarının ya da ticari işletmelerin yönetilme tarzı,¹³ ülkelerin gelişmişlik derecesini belirlemede dikkate alınan kıstaslar arasındadır. Sosyal bir teknoloji olan yönetim işinde başarı gösteren ülke ya da şirketler; gelişmiş ülkeler ve şirketler sınıfına dâhil edilir. Devlet, kurum ya da işletmeleri; devletler, kurumlar veya işletmeler liginde başarılılar arasına dâhil eden, hizmetle mükellef oldukları insan topluluğunun ihtiyaçlarını giderme gibi geniş bir yelpazedeki iş ve ilişki adımlarını yönetmedeki başarı düzeyleridir. Bu sebeple, ‘Batı’nın yeni sosyal teknolojisi’ olarak nitelenen yönetim işi, yalnızca şirketleri değil, aynı zamanda devletleri yönetme becerisi olarak da anlaşılmalıdır.¹⁴ Birleşmiş Milletler Teşkilatına (BM) üye 192 ülkenin¹⁵ mevcut olduğu günümüz dünyasında, sadece sekiz ülkenin oluşturduğu G8 Grubu (Almanya, Fransa, İtalya, Japonya, İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve Rusya), yaklaşık % 65’lik bir gayri safi milli hâsılaya (GSMH) sahiptir ve dünya ticaretinin de üçte ikisine hükmetmektedir.¹⁶ Dünya genelindeki 192 ülkeden gelişmiş 8 ülkenin ekonomik manadaki bu

¹⁰ Yönetim becerisinin kritik önemi hakkında benzer bir ifade için bkz. Prof. Dr. William H. Newman, *Yönetim, İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare*, (Çev. Dr. Kenan Sürgit), Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü Yay., No. 186, 1979, s. 2-3.

¹¹ Luke C. Ng, “Best Management Practices”, *Journal of Management Development*, Vol. 30, No. 1, 2011, p. 93.

¹² Peter F. Drucker, *Klasik Drucker*, (Çev. Zülfü Dicleli), Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, s. 210.

¹³ Angel Gurria, “Türkiye’de Şirket Yönetimi”, *Radikal*, 6 Kasım 2006.

¹⁴ Bu konuda benzer bir vurgu için bkz. Prof. Dr. William H. Newman, age, s. 2.

¹⁵ Birleşmiş Milletler (BM) Teşkilatı’nın üye yapısı hakkındaki bilgi, teşkilatın <http://www.un.org/en/aboutun/index.shtml> internet adresinden edinilmiştir. Erişim: 20.05.2011.

¹⁶ G8 grubuna ait bu ekonomik bilgi, şu resmi internet adresinden edinilmiştir: <http://www.g20-g8.com/g8-g20/g8/english/what-is-the-g8-/what-is-the-g8-/what-is-the-g8.847.html>. Erişim: 25.5.2011.

başarı durumunu, kaynakların verimli olarak yönetilmesi becerisinin bir ürünü olarak kabul etmek gerekir. OECD Genel Sekreteri Angel Gurria, “Türkiye’de Şirket Yönetimi” başlığıyla 2006 yılında kaleme aldığı bir makalede iyi şirket yönetiminin ülkeler için ifade ettiği hayati önemi şu biçimde dile getirmiştir.

“İyi şirket yönetimi, küresel piyasalarda etkin şekilde rekabet etmek ve ekonomilerini büyütme için uzun vadeli sermaye çekmek isteyen bütün şirketler veya ülkeler açısından olmazsa olmazdır.”¹⁷

Gelişmişlik yolunda ilerlemede, ülke kaynaklarının (beşeri, mali ya doğal v.b.) etkin ve verimli biçimde kullanılması belirleyici faktör olmaktadır. Zira gelişmişliğin işaretleri, ancak ve ancak kullanılan ülke, kurum ya da şirket kaynakları karşısında elde edilen etkin ve verimli netice ya da ürünler olmaktadır.¹⁸ Bu tespit, doğrudan yönetimin tanımını çağrıştırmaktadır. Yönetim becerisi ve verimlilik arasında doğrudan ilişki olması sebebiyle OECD, ülkeler ve kurumlar için kurumsal yönetim ilkeleri¹⁹ ve SİGMA²⁰ (Support for Improvement in Governance and Management in Central and Eastern European Countries – Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerinde Yönetişim ve Yönetimi Geliştirmek için Destek) gibi programlar geliştirmiştir.

Sergilediği başarılarla uluslararası marka haline gelmiş şirketler, ülkelerinin ulusal iş ve yönetim modellerinin uluslararası ölçülerde başarılı olduğunun delilini oluşturmaktadır.²¹ Uluslararası arenada bir ülkeye ait bir ‘yönetim modeli’nden bahsedilebilmesi, ticari gelir ve hizmet kalitesi yönüyle başarılı olmuş şirket ya da kurumların varlığına bağlı olmaktadır. Bir ülkenin şirket ya da kurum manasında yönetim tarzının cazibesi de uluslararası arenadaki başarılarıyla marka olmuş şirket ya da kurumlardan kaynaklanmaktadır. Markalaşma başarısını elde etmiş kurum ve şirketler, yönetilme tarzlarındaki farklılık ile bu başarıyı yakalayabilmişlerdir. Başarılı şirketler ya da kurumlar, yönetilme biçimleriyle ülkelerin model olma manasındaki cazibesini oluştururken, aynı zamanda ülkelerin

¹⁷ Angel Gurria, agm.

¹⁸ Bkz. Prof. William H. Newman, age, p. 1.

¹⁹ “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” (OECD Principles of Corporate Governance) hakkında teferruatlı bilgi için bkz. OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, Paris, 2004, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>. Erişim: 7.06.2011.

²⁰ Sigma programı hakkında etraflıca bilgi için bkz. www.sigmaxweb.org. Erişim: 7.6.2011.

²¹ Başarılı kurumlar ve ülke itibarı arasındaki ilişki hakkında bkz. Joseph S. Nye, Jr., “Soft Power”, *Foreign Policy*, No. 80, Autumn 1990, pp. 153–171.

yumuşak gücünü de oluşturmaktadır. Joseph P. Nye, “Yumuşak Güç” (Soft Power) başlıklı makalesinde ülkelerin yeni güç unsurlarının bir listesini sunmuştur. Bu listede yer alan ‘yumuşak güç’ unsurları olarak ülkelerin ideolojisini, kültürünü ve kurumlarını sıralamıştır.²² Uluslararası arenada başarılı olmuş şirket ya da kurumlar, hiç şüphesiz, Nye’ın ‘yumuşak güç’ tanım aralığı çerçevesinde ‘yumuşak güç’ unsuru olarak değerlendirilmeyi hak etmektedir. Dolayısıyla yönetim yeteneği, milletlerin küresel ölçekteki sınıflanmasında kullanılan kritik bir performans kalemi konumundadır. Bu çerçevede, Mckinsey isimli kuruluşça hazırlanan 2007 tarihli bir çalışma, yönetim uygulamaları ile verimlilik arasındaki doğrudan ilişki manasında dünyanın önde gelen ülkelerinin bir derecelendirmesini sunmaktadır.²³ Bu çalışmada, ülkelerin sınıflanmasında başta gelen bir kıstas unsuru olarak şirket ya da kurumların yönetilme biçimlerine referans yapılmaktadır.

Uluslararası ölçekte kabul edilen bir yönetim modeli ya da tarzı, vurgulandığı üzere, kurumsallaşmış başarıların şahitliğinde gerçekleşmektedir. İskandinav Havayolları SAS ve Southwest Havayolları, havayolu sektöründe uluslararası ölçekte kabul görmüş bir yönetim modeli ile şirket başarısı arasındaki doğrudan ilişkiye dair iki esaslı örneği teşkil etmektedir. Bu bağlamda, 1950 yılında kurulmuş olan İskandinav Havayolları SAS sistemi (Scandinavian Airlines Sytems-SAS), İsveç yönetim modelinin (Swedish management)²⁴ en esaslı uygulama örneğini oluşturmaktadır. İskandinav Havayolları SAS’ın başarısı, 1980’li yıllarda Jan Carlzon yönetimi esnasında gerçekleştirilen isabetli yönetsel uygulamalara dayanmaktadır. Jan Carlzon, turizm sektöründen gelmiş ve geniş bir vizyona sahip bir yönetici olarak, 1980’li yıllarda İskandinav Hava Yolları SAS’ın hizmet kalitesinde devrim yaparak onu kâra geçirebilmiştir. İskandinav Havayolları SAS,²⁵ Jan Carlzon yönetimi döneminde business grubu yolcu üzerinde odaklanarak, gerek yönetsel hiyerarşide, gerekse

²² Joseph P. Nye, *ibid.*, pp. 166–171.

²³ Nick Blomm, Stephen Dorgan and John Van Reenen, *Management & Productivity: Why They Matter?*, McKinsey & Company, Centre for Economic Performance, July 2007, http://cep.lse.ac.uk/management/Management_Practice_and_Productivity.pdf, Erişim: 10.1.2011.

²⁴ İsveç yönetim modeli (*Swedish management model*) tabiri hakkında etraflıca bilgi için bkz. Barbara Czarniawska-Joenes, “Swedish Management. Modern Project, Postmodern Implementation”, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 23, No. 1, 1993, pp. 13–27.

²⁵ İskandinav Havayolları SAS’ta 1980’li yıllarda Jan Carlzon yönetimi esnasında gerçekleştirilen başarılı yönetsel uygulamalar hakkında bkz. Frederik Ekdahl, Anders Gustaffson, Bo Edvardsson, “Customer-oriented service development at SAS”, *Managing Service Quality*, Vol. 9, Number 6, 1999, pp. 403–410; K. J. Blois, “Carlzon’s Moments of Truth – A Critical Appraisal”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, No. 3, 1992, pp. 5–17; Warren Bennis, “Managing the Dream: Leadership in the 21st Century”, *The Antioch Review*, Vol. 49, No. 1, Winter 1992, p. 25; Cem Kozlu, *Bulutların Üstüne Tırmanırken. THY, Bir Dönüşüm Öyküsü*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2007, s. 191.

iş süreçlerinde uyguladığı sadeleştirmelerle 1980’li yıllardaki başarıyı yakalayabilmiştir. Aynı şekilde Southwest Havayolları²⁶ Herb Kelleher yönetiminde gerçekleştirilen ve daha çok müşteri şikâyetlerinin en aza indirilmesi ve yalın yönetim gibi hizmet mükemmelliğini odağına alan uygulamalarla başarılı bir model olarak takdir toplamıştır. Asya bölgesinden bir havayolu olarak Malezya Havayolları (Malaysia Airways) da daha çok yolcuya yönelik kabin içi hizmetlerdeki ününe rağmen sürdürülebilir, kalıcı bir başarı için bunların yeterli olmadığını kavramıştır. 2005 yılı dokuz aylık dönemi (Nisan-Aralık 2005) itibarıyla 1,3 Milyar RM (Malezya Ringiti) zarar açıklamış olan Malezya Havayolları (MAS) Sistemi, bu durumdan kurtulmak için The MAS Way (Malezya Havayolları Tarzı) ismi altında kurumsal ilkeler bütünü oluşturmuştur. Asya hizmet kültürünü kabin içi hizmetlere yansıtarak ‘konforlu’ bir havayolu imajı yakalamış olan Malezya Havayolları, bu imajın sürdürülebilir kârlılık ve personel motivasyonu için yeterli olmadığını görmüştür. Bu sebeple, Malezya Havayolları, misyon olarak belirlediği üzere ‘kâr eden bir havayolu olmak’ için bir performans kültürünün yerleştirilmesinin gerekliliğine inanmıştır.²⁷ Malezya Havayolları için personelin mutlu biçimde çalıştığı ve gurur duyduğu bir iş yerinin – markanın – yaratılması ‘iyi yönetim’ ile mümkün olmaktadır. Bu da ancak verimliliği ve kârlılığı sağlayan bir yönetim anlamına gelmektedir.²⁸

3. Ulusal Havayolu Yönetimi Örneğinde Model Arayışı

3.1. Ulusal Havayolu Yönetimine Genel Bir Bakış

Havayolu iş kolu, ulusal sınırların etkisinin tamamen devre dışı kaldığı, iş tarzları ve kültür farklılıkları ile yüzleşmelerin kaçınılmaz olduğu, yoğun bir rekabetin yaşandığı, hızlı teknolojik gelişmelerin meydana geldiği ve bunlara uyumlu olmayı rekabet edebilir hizmet kalitesi için zorunlu kılan

²⁶ Southwest Havayolları (Southwest Airlines) modeli hakkında daha geniş bilgi için bkz. Ulla K. Bunz, Jeanne D. Maes, “Learning Excellence: Southwest Airlines’ Approach”, *Managing Service Quality*, Vol. 8, No. 3, 1998, pp. 163–169; John Marshall and Matthew Adamic, “The Story is the Message: Shaping Corporate Culture”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, No. 2, 2010, pp. 18–23; Gene Smith, “An Evaluation of the Corporate Culture of Southwest Airlines”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 8, No. 4, 2004, pp. 26–33.

²⁷ Malezya Havayolları tarafından geliştirilen ‘yönetim tarzı’ (The MAS Way) hakkında daha geniş bilgi için bkz. Malaysia Airlines, *The MAS Way: Business Turnaround Plan 2006*, 27 Şubat 2006, pp. 18 and 28, [http://www.malaysiaairlines.com/uploads/en/downloads/common/BusinessTurnaroundPlan\(BTP1\).pdf](http://www.malaysiaairlines.com/uploads/en/downloads/common/BusinessTurnaroundPlan(BTP1).pdf). Erişim: 2.10.2010.

²⁸ Bkz. Malaysia Airlines, *ibid*, p. iii.

bir sektördür.²⁹ 1988–1991 yılları arasında Türk Hava Yolları’nda Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür olarak ve 1997–2002 yılları arasında ise Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmış olan Cem Kozlu, havayolu endüstrisinin bu çok değişken ve dolayısıyla zorlu yapısını şu şekilde ifade etmiştir:

“Sivil havacılık dünya ekonomisinin en inişli çıkışlı sektörü. Ekonomik konjonktürden bölgesel savaflara, törlerden hastalıklara kadar birçok öğeden etkilenen bir doğası var. Dolayısıyla, havayolu işletmeciliği bir anlamda sürekli kriz yönetimi demek.”³⁰

Zorlu rekabet şartlarına tabi havayolu sektörünün bir oyuncusu olan Türk Hava Yolları A.O., önemli bir operasyonel yeteneğe sahip olduğunu son 7-8 yılda filo büyüklüğü, uçulan hat sayısı, personel sayısı ve ticari hacim rakamlarında gerçekleştirdiği dikkat çekici pozitif artışlarla ispatlamıştır. *Türk Hava Yolları Yıllık Rapor 2010* isimli kaynakta, Türk Hava Yolları A.O.’nun toplam 153 uçaklık bir filo büyüklüğüne sahip olduğu ve personel sayısında 2010 yılında % 11,4’lük bir artış gerçekleştirerek toplam 14.206 kişilik personel sayısına ulaştığı ifade edilmiştir.³¹ Aynı kaynaktaki resmi verilere göre THY, 2010 yılı sonu itibarıyla toplam yolcu sayısını bir önceki (2009) yıla göre % 16 oranında arttırmıştır. THY, 2010 yılı sonu itibarıyla toplam 29,1 milyon yolcu taşımıştır. Taşınan 29,1 milyon yolcunun % 46,9’luk kısmı iç hat yolcusu, % 53,1’lik kısmını ise dış hat yolcusu oluşturmuştur.³² THY A.O. 2010 Yılı Faaliyet Raporu’nda, bu havayolunun hat sayısı ile ilgili şu değerlendirmeye yer verilmiştir:

“Dünyanın en geniş network ağına sahip ilk 10 hava yolu arasında yer alan Türk Hava Yolları, 2010 yılında 42’si iç, 132’si dış hat olmak üzere toplam 174 noktaya tarifeli uçuş gerçekleştirdi.”³³

THY A.O.’nun 2010 yılı faaliyet raporuna referansla yukarıda özetlenen büyüme ve buna bağlı nisbi başarı grafiği, bir ‘Türk yönetim

²⁹ Havayolu şirketleri ve faaliyet gösterdikleri sektörel şartlar hakkında bir değerlendirme için bkz. Giovanni Bisignani, “Airlines”, *Foreign Policy*, No. 152, January-February 2006, pp. 22–24, 26, 28; bkz. Maik Huettlinger, “Air Baltic and SAS – a case study in the European airline industry”, *Baltic Journal of Management*, Vol. 1, No. 2, 2006, p. 238.

³⁰ Kozlu, age, s. 17.

³¹ THY, age, s. 28–29 ve 50.

³² Age, s. 18.

³³ Age, s. 33.

modeli' oluşturabilecek en güçlü adaylardan biri olduğuna işaret etmektedir. THY A.O.'nun vurgulanan başarı grafiğinin, bir 'Türk yönetim modeli' inşa edebilme noktasındaki gerçekçi (reel) potansiyelinin tespiti için, havayolu şirketlerine yönelik uluslararası akredite derecelendirme sistemlerince yapılan puanlamalardan önemli ve 'resmi' hüviyetli veriler sağlanabilmektedir. Bu manada THY'nin yolcuya yönelik hizmetler ve uçuş operasyon kalitesine dair uluslararası derecelendirmelerdeki puanlar, bir yönüyle bir 'Türk yönetim modeli'nin uluslararası ölçekte belgelenmesini ifade edecek niteliktedir. Havayolu sektöründe havayolu şirketlerinin operasyonel yeteneğini ve buna bağlı gerçekleşen hizmet kalitesini derecelendirmek (ranking) için yürütülen en bilinir derecelendirme sistemlerinden birisi, Skytrax isimli kuruluşça yürütülen derecelendirmedir. Bu anket sisteminde havayolu şirketlerini derecelendirmek için daha çok yolcuya yönelik hizmetlerin kalitesi manasında yolcu memnuniyeti ölçülmektedir.³⁴

Skytrax derecelendirme sisteminde havayolu şirketleri, internet sayfalarının kullanıcı dostu olması, internet sayfalarında ürün bilgilendirme düzeyi, internet üzerinden check-in hizmetlerinin sunulması, gecikme ve sefer iptali durumlarını yönetme, personelin tutum ve davranışları, filodaki uçakların yaş ortalaması, uçak içi emniyetlilik standartları, cockpitte yapılan duyurular, uçakta dağıtılan dergi, ailelere ve çocuklara yardım gibi tamamıyla hizmet kalemleri yönüyle derecelendirilmektedir. Türk Hava Yolları, 20–26 Haziran 2011'de Paris'te gerçekleşen 2011 Paris Air Show'da Skytrax isimli özel derecelendirme kuruluşunca Avrupa'nın en iyi havayolu şirketi olarak ilan edildi. Bu grupta ikinciliği Swiss International

³⁴ Havayolu sektöründe havayolu şirketlerinin yolcuya yönelik hizmetler ve uçuş operasyonu kalitesini derecelendiren bir diğer önemli derecelendirme sistemi, *IATA SoFiE-Survey of Flights in Europe* (Avrupa'daki Uçuşların İncelenmesi) isimli puanlama sistemidir. Bu anket sisteminde havayolu şirketlerini derecelendirmek için daha çok hizmet ve operasyon kalitesi (zamanında sefere başlama/kalkış; sefer iptali/aksaklığı durumunda yolcunun zamanında bilgilendirilmesi ve kabin içi ikram kalitesi gibi) performans hususlarına bakılarak bir derecelendirme yapılmaktadır. Burada, IATA (International Air Transport Association – Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) tarafından hazırlanmış olan ve 2008 yılı Nisan-Eylül tarihleri arası dönemi kapsayan SoFiE anket sonuçlarında THY'nin en zayıf olduğu husulardan biri olarak zamanında kalkış ve sefer iptali/aksaklığı durumunda yolcunun bilgilendirilmesi hizmetlerinin olduğuna değinilmeden geçilmemelidir. IATA SoFiE-Survey of Flights in Europe isimli anket sistemi, 2011 Mart ayı itibarıyla nihayete ermiş olup yerine Airs@t ismiyle yeni bir anket sistemi yürürlüğe konmuştur. Airs@t hakkında bilgi için bkz. www.iata.org/airsat. Erişim: 24.6.2011.

Air Lines, üçüncülüğü ise Alman havayolu şirketi Lufthansa elde etti.³⁵ Türk Hava Yolları, elde ettiği bu derece ile dünyanın en iyi 10 havayolu şirketi arasına dokuzuncu sıradan dâhil olmuş oldu. Ancak, Lufthansa'yı geride bırakan THY'nin bu başarısı, Skytrax şirketinin Genel Müdürü (CEO) Edward Plaisted'in verdiği beyanattan anlaşıldığı şekliyle tamamen uçuş esnasında yolcuya sunduğu hizmetlerin kalitesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.³⁶ Beş yıldız üzerinden yapılan bu derecelendirmede, 5 yıldız en yüksek dereceyi ifade etmektedir. Skytrax derecelendirme sistemi ile alakalı ilginç bir husus, bu özel derecelendirme şirketinin 6 yıldızlı yeni bir derecelendirme sistemini devreye sokmayı düşünüyor oluşudur.³⁷ Anılan kalemlerden THY'nin ortalama derecelendirme notu, 4 yıldız seviyesinde seyretmektedir. Ancak, THY'nin “gecikme ve sefer iptali durumlarını yönetme” kriteri kapsamındaki notu 3 yıldız seviyesinde olup yönetsel performans hususlarında daha zayıf bir başarı durumu ortaya koyduğunu göstermektedir.³⁸

Tablo 1: 2011 Yılı Dünyanın En İyi 10 Havayolu Şirketi Derecelendirmesi

Sıra No.	Havayolu Şirketi Adı
1	Katar Havayolları (Qatar Airways)
2	Singapur Havayolları (Singapore Airlines)
3	Asiana Havayolları (Asiana Airlines)
4	Cathay Pasifik Havayolları (Cathay Pacific Airways)
5	Thai Airways International
6	Etihad Airways
7	Air New Zealand
8	Qantas Airways
9	Türk Hava Yolları
10	Emirates Havayolları

Kaynak: <http://www.worldairlineawards.com>. Erişim: 26.6.2011.

³⁵ Skytrax şirketinin 2011 yılı Avrupa'nın en iyi havayolu şirketi derecelendirme sonuçları hakkında bkz. http://www.worldairlineawards.com/Awards_2011/europe.htm. Erişim: 26.6.2011.

³⁶ Skytrax şirketinin Genel Müdürü (CEO) Edward Plaisted'in verdiği beyanattan Konu hakkında bkz. http://www.worldairlineawards.com/Awards_2011/europe.htm. Erişim Tarihi: 26.6.2011.

³⁷ Bu konuda bkz. <http://www.airlinequality.com/StarRanking/6star.htm>. Erişim Tarihi: 26.6.2011.

³⁸ Skytrax derecelendirme firmasınınca THY hizmet kalitesi hakkında yapılan derecelendirme için bkz. <http://www.airlinequality.com/Airlines/TK.htm>. Erişim: 26.6.2011.

Uçuş emniyetinin hayati bir önemde olduğu havayolu sektöründe, havayolu şirketlerini uçuş emniyeti noktasında kaza istatistiklerine referansla değerlendiren derecelendirme sistemi de mevcuttur. Alman JACDEC- Jet Airliner Crashes Evaluation Centre isimli kuruluşu kaza-kırım sayıları esas alınarak Havayolları emniyetlilik derecelendirmesi (JACDEC-Safety-Ranking) isimli bir derecelendirme gerçekleştirilmektedir.

Tablo 2: JACDEC–2010 Yılı Dünyanın En Emniyetli İlk 10 Havayolu Derecelendirmesi

	Havayolu Adı	Kuruluş Yılı	Son kazadan Bu yana Geçen Yıl Sayısı
1	Qantas	1922	30
2	Finair	1923	30
3	Air New Zealand	1940	30
4	TAP Portugal	1946	30
5	Cathay Pacific Airways	1946	30
6	All Nippon Havayolları	1954	30
7	Air Berlin	1979	30
8	Virgin Atlantic Havayolları	1984	26
9	Emirates Havayolları	1985	25
10	Transatlantic Havayolları	1991	19
54	Türk Hava Yolları	1933	6

Kaynak: <http://www.jacdec.de>; <http://www.aerointernational.de/download/files/Aero-0211-Sicherheits-Ranking.pdf>, Erişim: 2.4.2011.

Havayolu şirketlerinin emniyetlilik durumu, yolcuya yönelik hizmet kalitesi ve uçuş operasyon kalitesinin derecelendirilmesine dair yapılan ve örnekleri arttırılabilecek veriler zaviyesinden bakıldığında, Türk Hava Yolları A.O.’nun mevcut operasyonel kapasite düzeyinin ya da filo büyüklüğünün tek başına küresel manada kabul görmüş bir ‘Türk yönetim modeli’ inşa etmeye yetmediği sonucuna hükmedilebilmektedir. 1933 yılında “Devlet Hava Yolları İşletmesi” adıyla kurulmuş olan THY A.O.’nun 78 yıllık mazisinde belli dönemlerde sergilediği başarılı uygulamaları sürdürülebilir kılma noktasında yer yer inişli çıkışlı bir grafik sergilediği durumlar gözlemlenebilmektedir. Bu inişli çıkışlı başarı grafiği, her farklı yönetim döneminde, hatta aynı yönetim dönemlerindeki farklı zaman dilimlerinde de ortaya çıkmaktadır. Nitekim bu ulusal havayolu

şirketi için işaret edilen havayolu derecelendirme sistemlerinin verilerini doğrular tarzda şu kanaat hâlâ yaygındır:

“THY, bugün halen ‘zamanında kalkışta birinciyiz’ demek konusunda zorlanıyor.”³⁹

Uluslararası ölçekte kabul edilen bir yönetim modeli ya da tarzı için kurumsallaşmış başarıların şahitliğini gerekli kıldığından, bu noktada THY örneğinde gerçekleştirilmesi gereken daha çok iş olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu da son dönem işletmecilik ifadesiyle sürdürülebilirlik kavramını hatıra getirmektedir.⁴⁰ Nitekim son 7–8 yıl zarfında personel ve filo büyüklüğü gerçekleştirmiş olan THY A.O.’nun en dikkat çekici başarılarından olan mali rakamlardaki pozitif tabloyu da zaman zaman korumakta sıkıntılar yaşadığı gözlemlenebilmektedir. Öyle ki son 7–8 yıl zarfındaki göz dolduran başarılarla imza atmış olan THY A.O. tarafından, aynı yıllar zarfında yakaladığı başarı grafiğinin ardından 2011 yılı ilk çeyreği için ciddi denebilecek miktarda mali zarar açıklanmıştır. Mali zararın boyutu, 332 Milyon TL olarak belirtilmiştir.⁴¹

Tablo 3: THY Net Kârı

2009 Yılı 9 Aylık Dönem	2010 Yılı 9 Aylık Dönem	Düşüş Oranı
475,9 Milyon TL	255,5 Milyon TL	% 46

Kaynak: *Fortune Türkiye*, Mayıs 2011, s. 106–118.

Birçok önemli başarılı uygulamaya imza atabilmiş THY A.O.’nun sürdürülebilir başarılı uygulamalar mazisindeki kırılmaların sebebini, belki en iyi siyasi iktidar ve havayolu şirketleri arasındaki ilişkilerin doğasında aramak gerekir. THY A.O. ve siyasi iktidar ilişkilerinin seyri ve gerekçeleri konusu, ayrı bir araştırma konusu olacak değerde olsa da makalenin ana mesajı ile bir ilgililik durumu söz konusu olduğundan bu babda kısa bir değerlendirmeye yer vermek uygun olacaktır. Resmi

³⁹ Şule Laleli, agm, s. 109.

⁴⁰ Meseleye, daha 100 yıla erişmemiş Türkiye Cumhuriyeti’nin genç denebilecek tarihi dâhilinde bakıldığında Türk şirket ya da kurumlarının sürdürülebilir başarı mazisi açısından çok başlarda olduğu teslim edilmelidir.

⁴¹ Açıklama haberi için bkz. “THY’nin zararı bütçeyi aştı”, *Milliyet*, 13 Mayıs 2011, <http://ekonomi.milliyet.com.tr/thy-nin-zarari-butceyi-asti/ekonomi/ekonomidetay/13.05.2011/1389814/default.htm>, Erişim: 6.6.2011.

kayıtların şahitliğindeki bir gerçeklik durumu olarak bilinmektedir ki THY A.O. üzerindeki siyasi müdahaleler, bu işletmedeki yönetici atamaları ve yönetsel uygulamalarda güçlü etkilere sahiptir.⁴² Robert L. Thornton, 1971 tarihli bir makalesinde, devletin ya da siyasi iktidarın havayolu şirketlerinden elini niçin çekemeyeceğine dair siyasi ve iktisadi gerekçelere dair yeterli izahlarda bulunmuştur. Öte taraftan, Herbert Simon isimli Amerikalı yönetim bilimci tarafından 1940'larda ortaya atılan bir teori, THY A.O.'nun başarı grafiğindeki kırılmaların sebebi olan bu siyasi müdahalelerin, niçin bu sonuca yol açtığını oldukça özlü biçimde izah eder niteliktedir. Herbert Simon, bu teorisi ile ekonomi dalında bir yönetim bilimciye verilen ilk Nobel ödülünü kazanmıştır. Peter F. Drucker'ın da vurgusuna mazhar olan bu teori, şu veciz tespiti dile getirmektedir:

“Yöneticiler, kararlarının büyük bölümünü maksimize ya da optimize etmek üzere değil, ‘memnun etmek’ üzere alıyor. Yöneticiler; bırakın maksimum sonuçları, optimum sonuçları bile pek dikkate almıyor, minimum kabul edilebilir sonuçları üretecek çözümleri bulmaya çalışıyor.”⁴³

THY A.O.'nun yukarıda özetlenen kurumsal ve operasyonel büyüme ve buna bağlı nisbi ticari başarı grafiği dikkate alınarak bu havayolu şirketinin, bir ‘Türk yönetim modeli’ inşa edebilecek en güçlü adaylardan biri olduğuna değinilmiştir. Uluslararası derecelendirme sistemlerinde THY için yapılan puanlamalar, tatminkâr olmaktan çoğunlukla uzak olsa da THY A.O.'nun işaret edilen başarılarının, havayolu sektörünün iş gerekleri ve zorlu rekabet şartları düşünüldüğünde bir raslantı sonucu gerçekleşmediği kesinlik kazanmaktadır. Dolayısıyla, THY A.O.'nun nisbi başarı grafiği, bu havayolu şirketinin bir ‘Türk yönetim modeli’ inşa edebilme kapasitesinin küresel uygulamalar çerçevesinde tespitine yönelik incelemeleri anlamlı ve gerekli kılmaktadır.

3.2. THY Stockholm Müdürlüğü İş Modelinin Tetkiki

13 Aralık–23 Aralık 2010 tarihleri arasında THY A.O. Stockholm Müdürlüğü bünyesinde bu makale yazarınca, bu müdürlüğün iş modelinin

⁴² THY özelinde yönetici atamaları üzerindeki siyasi iktidar etkilerine dair birinci el aktarımlar için bkz. Kozlu, age, s. 27, 56, 145, 156, 167–168.

⁴³ Peter F. Drucker, *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*, (Çeviri: Bülent Toksöz), İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 2010, s. 223.

tetkiki amacına yönelik bir saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu saha çalışmasından elde edilen temel neticeyi şu şekilde özetlemek mümkündür: Küresel rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerden olan havayolu sektörünün bir ‘oyuncusu’ olduğunun bilincindeki THY A.O. Stockholm Müdürlüğü’nün, genelde İsveç ve özelde de Stockholm şehri bağlamında daha iyi mali kazançlar ve pozitif imaj düzeyini yakalamak odağıyla ‘çok kültürlü ortamlarda yönetim’ üst başlığıyla özetlenebilecek bir yaklaşımı ana politika olarak seçmiş olduğu gözlemlenmiştir. THY A.O. Stockholm Müdürlüğü’nün yüksek sayılabilecek oranlarda seyreden bilet satış rakamları⁴⁴ da bu politikanın bu yurtdışı müdürlüğün yönetimi özelinde isabetliliğine delil teşkil etmektedir.

Türk Hava Yolları A.O. Stockholm Müdürlüğü İş Modeli Hakkında Tetkik Raporu isimli çalışmada, havayolu sektöründe yöneticilik konumunda bulunan kişilerin, ülkelerini ve kültürlerini temsil görevlerinin olduğu yerinde gözlemlenmiştir. Bugünün küresel iş dünyasında, cemiyet içerisine, sosyal faaliyetlere etkin olarak katılmanın şirket imajı üzerinde önemli bir müspet etki yaptığı kanaati yaygındır. Bu gözlem, havayolu sektöründe iş yapmanın çok kültürlü ortamlarda yönetim becerisine sahip olmakla eş anlamlı olduğunu bir kez daha ortaya koymaktadır. Bu sebeple, bugünün şirket yöneticilerinin sadece şirketindeki her çalışanın elinden gelenin en iyisini yapmasını sağlayan takım lideri olması ile yetinilmemektedir. Buna ilaveten bugünün iş dünyasındaki yöneticilerden cemiyet hayatı içerisindeki sosyal faaliyetlerde de faal olmasını bekleyen bir anlayış yerleşmiştir.⁴⁵ Havayolu sektöründe iş yapma becerisinin, çok kültürlü ortamlarda yönetim becerisi ile aynı manaya geldiğinin tespiti doğrultusunda ifade edilmelidir ki çok kültürlü ortamlarda yönetim, aynı zamanda bir sosyal ağ (social networking) yönetimini gerekli kılmaktadır. Bu tespite paralel olarak, THY Stockholm Müdürlüğü’nün (ve/veya yöneticisinin) Stockholm mahalli makamları, ticari paydaşlar ve Türk topluluğu nezdindeki bilinirlik derecesinin Türk konsolosluk/elçilik birimlerine göre daha ileri düzeyde olduğuna dair gözlemler gerçekleşmiştir. Benzer biçimde, Güney Amerika’da, bölge hükümetlerinden iniş haklarını

⁴⁴ THY yurtdışı müdürlüklerinin bilet satış rakamları, düzenli periyotlarda *Bilet Satış Analiz Raporu* başlığıyla raporlanmaktadır. Kurumsal verilerin güvenilirliği açısından kesin rakamların açıklanmaması prensibini gözeterek burada sadece THY Stockholm Müdürlüğü’nün 01 Ocak–12 Aralık 2010 dönemi itibarıyla bilet satış rakamlarının yakın coğrafi bölgelerdeki diğer THY yurtdışı müdürlüklerinin bilet satış rakamlarına nazaran dikkat çekici biçimde daha yüksek olduğunun belirtilmesiyle yetinilecektir.

⁴⁵ Ekdahl, Gustaffson and Edwardson, 1999, p. 405.

elde eden Pan Am (Pan American) Havayolları'nın bölge temsilcisinin, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) büyükelçisinden daha saygın ve etkili olduğuna dair tespitler mevcuttur.⁴⁶ THY Stockholm Müdürlüğü'nün İsveç/Stockholm mahalli makamları, ticari paydaşlar ve Türk topluluğu nezdindeki pozitif bilinirlik derecesini, THY A.O.'nun bu temsilciliğinde müdürlük görevini ifa eden yöneticinin görev yaptığı ülkede 20 yılı aşkın bir süreyle ikamet etmekte olan ve İsveç vatandaşlığına sahip bir kariyer profiline sahip olmasının sonucu olarak görmek gerekmektedir. Aynı tetkik raporu, sosyal ağ manasındaki bütün bu başarı tablosunun bir yönetici yetkinliği olarak ilgili dış temsilcilik (istasyon) özelinde resmedilen yöneticinin çok kültürlü ortamlarda yönetim yetkinliğinden ortaya çıktığını açıkça belirtmektedir. Türk Hava Yolları Stockholm Müdürlüğü'nün sosyal ağ tesisi üzerinden oluşturduğu bilinirlik başarısı, bahsi geçen tetkik raporunda şu cümlelerle yer almıştır:

“Türk Hava Yolları Stockholm Müdürlüğü görevini (tetkik çalışmasının yapıldığı dönem itibarıyla; Aralık 2010) ifa eden yönetici/müdür, faaliyet gösterdiği Stockholm'de İsveç ticari ve hükümet makamları ile müspet bir sosyal ağ ilişkisi inşa edebilmiştir. Bu sosyal ağ ilişkisi, Türk Hava Yolları'nın bir Türk şirketinin küresel ilişki yönetimi manasındaki imajına ve dolayısıyla saygınlığına müspet yönde etki yapmıştır. Bu müspet etki ve sosyal ağ yönetiminin neticesi olarak Türk Hava Yolları Stockholm Müdürlüğü, İsveçli seyahat acenteleri, hükümet organları ve sivil toplum kuruluşları ile Türk Hava Yolları'nın marka olarak bilinirliğine katkı yapacak çeşitli işbirlikleri tesis etmiştir.”⁴⁷

İş türü gereği zaten uluslararasılığı, sınır tanımazlığı gerekli kılan havayolu sektöründe, çok kültürlü ortamlarda yönetim, hem farklı iş modelleriyle yüzleşme, hem de farklı müşteri profillerine hizmet sunabilme becerisini, daha doğrusu zorunluluğunu ifade etmektedir. Türk Hava Yolları A.O.'nun 1 Nisan 2008 tarihinde üyesi olduğu ve bünyesinde 27 üye havayolu şirketini barındıran Star İttifakı (Star Alliance),⁴⁸ bu sebeple hizmet anlayışında çalışanların, farklı kültürlere aşinalık geliştirmesine

⁴⁶ Bkz. Robert L. Thornton, “Government and Airlines”, *International Organization*, 25 (3), Summer 1971, p. 550.

⁴⁷ Öztürk, age, s. 7.

⁴⁸ Star İttifakı'nın üye sayısı, Haziran 2011 dönemi durumu yansıtmaktadır. Bkz. www.staralliance.com. Erişim: 20.6.2011.

özel vurgu yapmaktadır.⁴⁹ Havayolu sektörünün en büyük ittifakı olan Star İttifakı'nda 'kültürlere aşinalık', kurumsal olarak talep edilen bir çalışan yetkinliğidir. THY A.O. Stockholm Müdürlüğü uygulamaları örneğinde gerçekleşen gözlemler de 'çok kültürlü ortamlarda yönetim' becerisinin – özellikle yurtdışı müdürlük görevi ifa edecek yöneticiler için – kritik bir yönetici yetkinliği olduğunu ortaya koyar niteliktedir. Rapordaki gözlem neticeleri, küresel ölçekte kabul görmüş bir iş modeli ya da iş tarzının ancak 'çok kültürlü ortamlarda yönetim' yetkinliği zemini üzerinde inşa edilebileceğini göstermektedir. Bu sebeple bahsi geçen rapordaki bu tespitin, havayolu sektörü için aşağıdaki biçimde bir ilkeye tercüme edilmesi mümkündür:

“Çok kültürlü ortamlarda yönetim' becerisi, özellikle yurtdışı istasyonlarda görev yapacak yönetici atamalarında başlıca seçme seçme kıstaslarından biri olmak durumundadır.”⁵⁰

Havayolu şirketlerini yolcuya sunulan hizmetler yönüyle derecelendiren özel bir kuruluş olan Skytrax firması, yukarıda vurgulandığı üzere, 22 Haziran 2011'de THY'yi Avrupa'nın en iyi havayolu ödülü ile ödüllendirmiştir. Hizmetler bakımından belli bir başarılik referansı teşkil eden bu ödül, kabin içi ikram hizmetleri gibi daha çok hizmet sektörü unsurlarını kapsamaktadır. Yönetimsel yetkinlikler bazında tam bir veri sunmaktan uzaktır. Avrupa'nın en iyi havayolu ödülünü elde etmenin, küresel bir marka olmaya giden yolda şüphesiz bir katkısı olacaktır. Ancak, THY'nin mevcut operasyonel kapasite düzeyinin, filo büyüklüğü imkânlarının ya da yolcuya sunulan hizmetler yönüyle Avrupa'nın en iyi havayolu ödülünü kazanmasının, küresel manada kabul görmüş bir 'Türk yönetim modeli' inşa etmeye yetmediğine dair veriler ve gözlemler mevcuttur. *Türk Hava Yolları A.O. Stockholm Müdürlüğü İş Modeli Hakkında Tetkik Raporu*'ndaki tespitler de uçak yolcusuna sunulan hizmetler yönüyle Avrupa'nın en iyi havayolu ödülünü kazanmanın, her zaman Avrupalı yolcu ve daha da önemlisi iş dünyası gözünde küresel bir marka algısını temin etmeye maalesef yetmediğini doğrular mahiyettedir:

“Türk Hava Yolları Stockholm Müdürlüğü Pazarlama Personelinden, Türk Hava Yolları'nın İsveç pazarındaki/İsveç kamuoyundaki – daha

⁴⁹ Star Alliance, *Star Alliance Overview Content Manual 2008*, p. 29.

⁵⁰ Öztürk, age, s. 7–12 ve 17.

genel ifadeyle de Avrupa pazarındaki – algısının sunduğu hizmet kalitesi ile paralellik arz etmediği dile getirilmiştir. Türk Hava Yolları A.O'nun kabin içi ikram ve ilgili diğer hizmetler yönüyle ileri bir kalite düzeyi (Lufthansa sınıfında bir hizmet) sunmasına rağmen, pazardaki algısının daha çok Macar Havayolları sınıfına denk düşen bir sınıfta algılandığı belirtilmiştir. Bu tespit ışığında, Türk Hava Yolları A.O'nun özellikle yurtdışı operasyonlarında müşteriye “kabin içi ikram kalitesi” ile cezbetmenin marka/kurumsal imaj algısı üzerinde gerçekten “kalıcı” bir pozitif etki yapıp yapmadığı konusunda kafa yorulmalıdır. Havayolu sektörünün Lufthansa, British Airways gibi birinci liginde telakki edilen havayollarının özellikle Avrupalı yolcu/müşteri nezdindeki pozitif algısının “kabin içi ikram kalitesi”nden kaynaklanmadığı düşünülecek olursa, Türk Hava Yolları A.O'nun da benzer bir pozitif marka algısı için farklı bir iş modeli arayışına girmesi akıllıca olacaktır. Bu doğrultuda, mesela, Jan Carlzon yönetimi döneminde İskandinav Havayolları SAS'nın “zamanında kalkış” vurgusuyla Business yolcular odaklı başlattığı ticari stratejiden alınabilecek dersler vardır.”⁵¹

Türk Hava Yolları A.O. Stockholm Müdürlüğü İş Modeli Hakkında Tetkik Raporunda kayıt altına alınan gözlemler, bir Türk yönetim modeli yolundaki bir başka mahzura da işaret etmektedir. THY A.O. Stockholm Müdürlüğü örneğinde olduğu gibi daha çok yönetici düzeyinde gerçekleşen başarılı uygulamalar, ‘yöneticiye bağlı bir model’in varlığına delil teşkil etmektedir. Dolayısıyla, THY A.O.’da sık yaşanan yönetici değişiklikleri, yöneticilerin değişmesi durumunda başarılı uygulamaların da sona ermesi gibi bir sonucu doğurabilmektedir. Bu tespit, bahsi geçen rapora şu ifadelerle yansımıştır:

“(…) böylesi bir model, yönetici/müdür değiştiğinde iş modelinin de kesintiye uğraması sonucunu doğuracaktır. Bu manada, ‘sürdürülebilir başarı’ pratiği üzerinde yeniden düşünmek gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu husus, THY Stockholm Müdürlüğü için de geçerli olarak değerlendirilmiştir.”⁵²

4. Sonuç

Bu makale, başarılı yönetim yeteneğinin, ulusal bir yönetim modeline dönüşerek ilgili ülke ya da kurumun cazibe merkezi haline gelemesini

⁵¹ Age, s. 16–17.

⁵² Age, s. 15.

temin ettiği tezinden hareket etmiştir. Bu tez temelinde, THY'nin mevcut operasyonel kapasite ya da filo büyüklüğü özelinde ortaya çıkan nisbi başarı durumunun bir Türk yönetim modeli oluşturma kapasitesi irdelenmiştir. Makalede, küresel bir iş kolu olan havayolu sektörünün olabildiğince kendine has ve rekabetçi şartlarına atıfla yapılan bu irdeleme, THY Stockholm Müdürlüğü iş süreçlerine referansla gerçekleştirilmiştir. Makaledeki irdeleme ve yapılan tahlillerden anahtar stratejiler niteliğindeki şu neticeler hâsıl olmuştur:

- THY'nin mevcut operasyonel kapasite düzeyi ya da filo büyüklüğünün imkânları dâhilinde bir 'Türk yönetim modeli' inşa etmeye en yakın namzet kurumlardan biri olduğu neticesine ulaşılmıştır. Aynı irdeleme, Türk Hava Yolları A.O.'nun havayolu sektöründe 'küresel bir iş modeli' oluşturabilmesi için başarılı sayısal verilerin şahitliğinde sahip olduğu küresel operasyonel yeteneğin ötesinde bir yetkinlik durumu sergilemesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bu yetkinliği de genel manada bütün kuşatıcılığı içerisinde bir yönetim yetkinliği olarak anlamak gerekmektedir.
- Havayolu sektöründe yöneticilik konumunda bulunan kişilerin, ülkesel temsil ve kültürü temsil görevlerinin olduğu, ve bunun kurumsal imaj ve karlılık açısından ciddi pozitif neticelerinin olduğu THY Stockholm Müdürlüğü özelinde yerinde gözlemlenmiştir. Bu itibarla, özellikle yurtdışı temsilciliklere (istasyonlara) yapılacak yönetici atamalarında 'çok kültürlü ortamlarda yönetim' becerisi, başlıca seçme kıstaslarından biri olarak kullanılmalıdır.
- THY A.O.'nda çok sık gündeme gelen yönetici değişiklikleri, bir yönetim modeli oluşturmaya giden yolda iyi yönetim uygulamalarının sürdürülebilirliğinin önündeki en önemli engellerden biri olarak gözlemlenmiştir. THY A.O.'nun başarı grafiğindeki kırılmaların sebebinin bu siyasi müdahalelerde aramak doğru olacaktır. Ulusal havayolu (THY) yönetimi örnek olayı çerçevesinde makalede tahlili yapılan hususlar dâhilinde ortaya çıkan, bir Türk yönetim modelinin inşası için gidilecek daha uzun bir yol olduğudur.
- Model bir havayolu yönetimi manasında, İskandinav Havayolları'nda (SAS) Jan Carlzon yönetimi döneminde gerçekleştirilen başarıyı ortaya koyacak bir yönetim tarzına denk bir havayolu yönetim

pratiğinin ülkemizde milli bayrak taşıyıcısı olan Türk Hava Yolları A.O. (THY) eliyle tesis edilmesi, Türkiye'nin uluslararası marka oluşturma görevinin tamamlanmasına en büyük katkılardan birini yapacaktır. Bu manada havayolu sektöründe, İskandinav Havayolları (SAS) modeli ya da Southwest Havayolları modeli adıyla literatüre de konu olan başarılı yönetim modellerinden alınacak dersler mevcuttur.

KAYNAKÇA

- Baltaş, Acar. *Türk Kültüründe Yönetmek, Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2010.
- Bennis, Warren. “Managing the Dream: Leadership in the 21st Century”, *The Antioch Review*, Vol. 49, No. 1, Winter 1991, pp. 22–28.
- Bisignani, Giovanni. “Airlines”, *Foreign Policy*, No. 152, January-February 2006, pp. 22–24, 26 and 28.
- Blomm, Nick, Stephen Dorgan, John Dowdy and Van Reenen John. *Management, Practice & Productivity: Why They Matter*, McKinsey & Company, Centre for Economic Performance, July 2007.
- http://cep.lse.ac.uk/management/Management_Practice_and_Productivity.pdf, Erişim: 2.1.2011.
- Bunz, Ulla K. and Jeanne D. Maes. “Learning excellence: Southwest Airlines’ approach”, *Managing Service Quality*, Vol. 8, No. 3, 1998, pp. 163–169.
- Drucker, Peter F. *The New Realities*, Heinemann Professional Publishing Ltd., 1989.
- Drucker, Peter F. *Klasik Drucker*, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, (Çev. Zülfü Dicleli), İstanbul, 2006.
- Drucker, Peter F., *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*, (Çev.: Bülent Toksöz), İnkılâp Kitabevi, İstanbul. 2010.
- Ekdahl, Frederik, Anders Gustaffson and Bo Edvardsson. “Customer-oriented service development at SAS”, *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 6, 1999, pp. 403–410.
- Gurria, Angel. “Türkiye’de Şirket Yönetimi”, *Radikal*, 6 Kasım 2006.
- Homkes, Rebecca. *Enhancing Management Quality*, CentrePiece, Winter 2010/11, pp. 2-6; <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/cp328.pdf>, Erişim: 2.1.2011.
- JACDEC-Jet Airliner Crashes Data Evaluation Centre, *Sicherheitsbilanz 2010*, <http://www.jacdec.de>; <http://www.aerointernational.de/download/files/Aero-0211-Sicherheits-Ranking.pdf> Erişim: 2.4.2011.
- Kozlu, Cem. *Bulutların Üstüne Tırmanırken, THY, Bir Dönüşüm Öyküsü*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2007.

- Liker, Jeffrey K. *Toyota Tarzı*, (Çev. Ümit Şensoy), Orhan Holding Yay., İstanbul, 2005.
- Malaysia Airlines, *The MAS Way: Business Turnaround Plan 2006*, 27.2.2006, [http://www.malaysiaairlines.com/uploads/en/downloads/common/BusinessTurnaroundPlan\(BTP1\).pdf](http://www.malaysiaairlines.com/uploads/en/downloads/common/BusinessTurnaroundPlan(BTP1).pdf) Erişim: 1.1.2011.
- Marshall, John and Matthew Adamic. “The Story is the Message: shaping corporate culture”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, No. 2, 2010, pp. 18–23.
- Milliyet. “THY’nin zararı bütçeyi aştı”, 13.2.2011, <http://ekonomi.milliyet.com.tr/thy-nin-zarari-butceyi-asti/ekonomi/ekonomide-tay/13.05.2011/1389814/default.htm>, Erişim: 06.06.2011.
- Newman, Prof. Dr. William H. *Yönetim. İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare*, (Çev. Dr. Kenan Sürgit), Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü Yay., No. 186, 1979.
- Nye, Joseph P. “Soft Power”, *Foreign Policy*, No. 80, Autumn 1990, pp. 153–171.
- Öztürk, Muammer. *Türk Hava Yolları A.O. Stockholm Müdürlüğü İş Modeli Hakkında Tetkik Raporu*, Yayınlanmamış Rapor, İstanbul, Şubat 2011.
- Smith, Gene. “An evaluation of the corporate culture of Southwest Airlines”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 8, No. 4, 2004, pp. 26–33.
- Star Alliance. *Overview Content Manual 2008*.
- Thornton, Robert L. “Government and Airlines”, *International Organization*, 25 (3), 541-553, Summer 1971.
- THY. *Türk Hava Yolları Yıllık Rapor 2010*, http://www.download.thy.com/download/investor_relations/annual_reports/faaliyet_raporu_2010.pdf, Erişim: 5.5.2011.