

## **Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve**

**Ferhan Kuyucak**

Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu

**Yusuf Şengür**

Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu

### **Özet**

Havayolu işletmeleri faaliyet gösterdikleri karmaşık ve rekabetçi çevrede varlıklarını ve karlılıklarını sürdürmek için bu çevreyi iyi anlamalı ve analiz etmelidirler. Ayrıca, havayolu işletmelerinin iç çevreleri de oldukça karmaşık bir yapıdadır. Tüm havayolu faaliyetlerinin emniyeti sağlayacak şekilde eşgüdüm içerisinde, istenen kalitede ve en az maliyetle yerine getirilmesi gerekmektedir. Değer zinciri analizi, bu bakımdan havayolu işletmelerine bakış açısı sağlayan bir araçtır. Bu çalışmada öncelikle, genel olarak değer zinciri analizi ele alınmış ve ardından havayolu işletmeleri için endüstri ve işletme seviyesinde değer zinciri analizi çerçevesi oluşturulmuştur. Buna ek olarak, havayolu işletmeleri için değer zinciri analizinin yararları üzerinde durulmuştur. Havayolu işletmelerine bu çerçeveden bakıldığında, her havayolu işletmesinin rekabetçi durumunu keskinleştirmek için değer zincirini anlaması ve değer zinciri içerisindeki bağlantıları iyi bir şekilde yönetmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Hava Taşımacılığı, Havayolları, Değer Zinciri Analizi

## **Value Chain Analysis: A General Framework for Airlines**

### **Abstract**

Airlines are operating in a complex and competitive environment. Therefore, they should understand and analyze the environment to maintain their existence and profitability. Business structure of airlines is also quite complex. Airline activities should be carried out in a coordination ensuring safety at a minimum cost and a desired quality. Considered to these, value chain analysis is a tool that provides a perspective to the airline business. In this study, firstly, value chain analysis has been introduced, and then, value chain analysis framework was developed for the airline industry and airlines. In addition, benefits of value chain analysis are mentioned for airline business. From this framework, it is suggested that each airline should understand the value chain and manage the links within the value chain to sharpen their competitiveness.

**Keywords:** Air Transportation, Airlines, Value Chain Analysis

## 1. Giriş

Havayolu endüstrisi, doğası gereği küresel, ekonomik olarak önemli, gelişmiş teknolojiye bağımlı ve yoğun rekabetin yaşandığı karmaşık bir hizmet endüstrisidir. Dünya çapında yaşanan serbestleşme eğilimleri, işbirlikleri, yükselen yakıt maliyetleri, düşen bilet fiyatları, çevre ve güvenlikle ilgili endişeler, havayolu hizmetinde emtialaşma gibi faktörler de rekabeti körüklemektedir. (Rothkopf ve Wald, 2008: 4) Bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmenin anahtarı, sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olabilmektir. Rekabet avantajı, müşteriye rakiplerinden daha farklı (ayırt edici) fayda sağlamaktır. Rekabetçi avantajın elde edilebilmesi için müşteriye sağlanan değer maliyetine oranla rakiplerinin sağladığı değerden daha fazla olması gerekmektedir. Böylece bir işletmenin rekabetçi olup olmaması büyük ölçüde yarattığı değere dayanmaktadır. (Busbin ve ark., 2008: 103) Rekabet avantajının sürdürülebilir olabilmesi bir işletmenin, mevcut ve potansiyel rakipleri tarafından eşzamanlı olarak uygulanamayan ve taklit edilemeyen bir stratejiyi uygulaması sonucunda elde edilebilir. (Barney, 1991: 102) Bir diğer deyişle işletmelerin, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen temel yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. (Prahalad ve Hamel, 1990: 84) Bir işletmenin tüm faaliyetlerinin ve bu faaliyetler arasındaki etkileşimin incelenmesi ve temel yetkinliklerin ortaya konulması rekabet avantajının kaynaklarının analiz edilmesi bakımından gereklidir. Değer zinciri analizi, bunun sistematik olarak gerçekleştirilmesinde kullanılan temel araçlardan biridir. (Porter, 1985: 33; David, 2009: 166)

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin rekabetçi avantajlarını görebilmeleri ve bunu sürdürebilmeleri açısından önem arz eden değer zinciri analizini, havayolu işletmeleri açısından ele almak ve hem endüstri hem de işletme boyutunda genel bir çerçeveyi ortaya koymaktır.

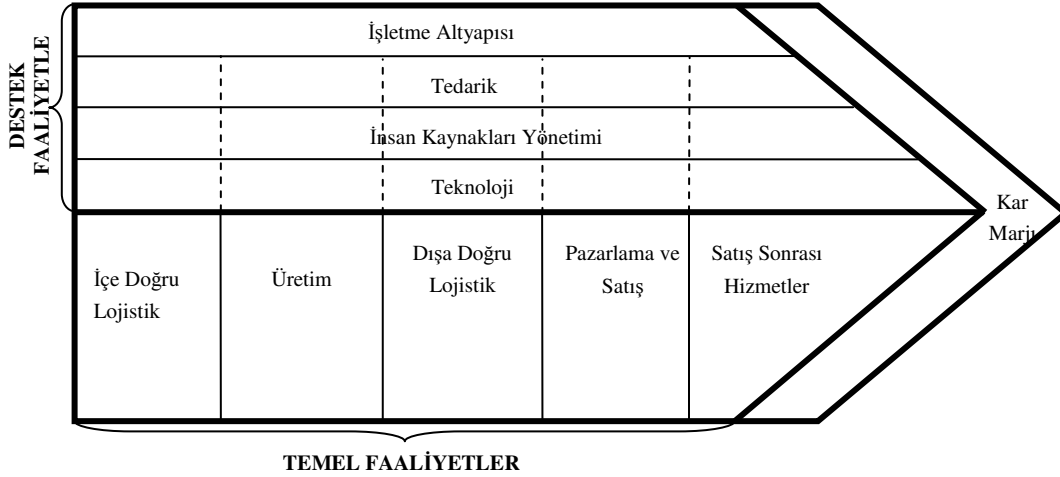
## 2. Genel Olarak Değer Zinciri Analizi

Değer, tüketicilerin işletmenin kendilerine sunduğu faydaya karşılık olarak ödemeye razı oldukları bedel olarak ifade edilmektedir. (Porter, 1985: 38) Bu bakımdan değer, müşteri tatmini yaratacak ve müşterilerle kurulacak uzun süreli ilişkiler yoluyla rekabet avantajını getirecek özellikte ürünün sunulması ile elde edilmektedir. (Walters ve Jones, 2001: 319) Değer toplam gelir şeklinde ifade edildiğinde, bir işletmenin karlı olabilmesi için işletmenin ortaya koyduğu değer, ürünün üretilmesi ilgili maliyetlerden fazla olması gerekir. (Porter, 1985: 38) Diğer bir deyişle, işletmenin ortaya koyduğu değer, işletmenin stratejik olarak önemli ve birbiriyle bağlantılı faaliyetler sonucu elde ettiği kardan oluşmaktadır. İşletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, değer yaratma sürecinde ya rakiplerinden daha düşük maliyetlere sahip olması ya da farklılık ortaya koyması gerekmektedir. İlk olarak Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri, farklılaşmanın mevcut ve potansiyel kaynakları ile maliyetlerinin

davranışlarını anlamak için işletmeyi ürünlerle ilgili hammaddelerin sağlanmasından son tüketiciye sunulmasına kadar gerçekleştirmiş olduğu stratejik açıdan birbirleriyle ilişkilendirilmiş faaliyetlere ayırmaktadır. (Porter, 1985: 33; Shank ve Govindarajan, 1992: 180). Bu tanımlamada “zincir” kavramının özellikle tercih edilmesi işletme içerisindeki faaliyetlerin birbirine bağlı olduğunu benzeşim yoluyla somutlaştırma açısından önemlidir. Bu benzeşim aynı zamanda, zincirdeki “zayıf” ve “güçlü” halkaların tanımlanmasına, yani işletmenin stratejik rekabetteki avantaj ya da zayıflıklarını belirlemeye hizmet etmektedir. (Rainbird, 2004: 342)

Değer zinciri işletmelere makro ve mikro olmak üzere iki seviyede etki etmektedir. Birincisi, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri çerçevesinin ortaya konulması; ikincisi ise işletmenin kendi içindeki süreçlerin tanımlanmasıdır. (Rainbird, 2004: 343) Endüstri değer zinciri, hammadde tedarikçilerinin değer zinciri ile başlar; oradan üretim işletmelerine ve daha sonra burada üretilen ürünlerin dağıtım kanalları vasıtasıyla son müşterilerin değer zincirlerine ulaşmasıyla son bulur. Tüm bu bağlantılar işletmelerin endüstri içindeki durumunu belirleyen koşulları ortaya koyar.

Değer zinciri analizi, işletmenin rekabetçi avantaj elde edebilmek için, her bir değer faaliyetini ve bu faaliyetler arasındaki ilişkileri açıklayarak daha düşük maliyetlere ulaşmasını ve farklılık yaratmasını sağlayan stratejik bir araçtır. (Porter, 1985: 33; Ülgen ve Mirze, 2006: 23,) Aynı zamanda bu analiz, işletmenin tedarikçileri, müşterileri ve endüstrideki diğer işletmelerle olan ilişkilerini açıklayarak rekabetçi durumunu görmesini sağlamaktadır. (Porter, 1985: 36) Kısaca değer zinciri analizi, işletmenin faaliyetlerinin ve iş süreçlerinin analiz edilerek bunlar arasındaki uyumluluğun ve sinerjinin ortaya konulmasıdır. (Şahin, 2008: 191) Değer zinciri analizinin diğer önemli bir faydası da, işletmenin mevcut stratejisini faaliyetlerinin hangilerinin, ne ölçüde desteklediğini ortaya koymaktır. Buradan hareketle, mevcut strateji yüksek kaliteyi hedefliyorsa değer zinciri faaliyetleri yüksek kaliteli ürünlerin yaratılmasını sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Diğer yandan eğer işletme fiyat temelinde rekabet ediyorsa faaliyetler maliyetleri en aza indirecek şekilde organize edilmelidir. (Evans ve ark., 2003: 66)



**Kaynak:** (Porter, 1985: 37)

**Şekil 1:** Porter'ın İşletmeler için Değer Zinciri Modeli

Şekil 1'de de görüldüğü üzere değer zincirinde işletmenin tüm faaliyetleri *temel (birincil) faaliyetler* ve *destek (yardımcı) faaliyetler* olmak üzere iki genel başlık altında toplanmıştır. Bu faaliyetlere ayırma, değer zinciri analizinde maliyet avantajını ve farklılığı ortaya koymak ve her bir faaliyetin rakiplerin değer zincirindeki benzer faaliyetleri ile karşılaştırılarak rekabet avantajına sahip olup olmadığını anlamak açısından önemlidir. (Porter, 1985: 39)

Temel faaliyetler, ürünle ilgili hammadde temininden, ürünün ya da hizmetin üretim süreci, ürünün satışı ve alıcıya ulaştırılması ve hatta satış sonrası hizmetleri de içeren faaliyetlerdir:

- **İçer Doğru Lojistik:** Üretilen ürünle ilgili girdilerin satın alımı, sevkiyatı, kabulü, depolanması ve ilgili üretim yerine dağıtılması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.
- **Operasyon/Üretim:** Girdilerin son ürün haline dönüştürülmesindeki tüm üretim faaliyetlerini kapsamaktadır.
- **Dışer Doğru Lojistik:** Üretimi tamamlanmış ürünlerin depolama, sipariş, tarifeleme, müşteriye ulaştırılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır.
- **Pazarlama ve Satış:** Fiyatlama, dağıtım kanalları seçimi ve ilişkileri, promosyon gibi pazarlama faaliyetleri ile satış süreçlerini içermektedir.
- **Satış Sonrası Hizmetler:** Satılan ürün ile ilgili müşteri tatmini sağlamak ve tatminin devam ettirilmesi amacıyla satış sonrasındaki tamir, bakım, kurulum gibi satış sonrası hizmetlerini içermektedir.

Destek faaliyetler ise, teknoloji, insan kaynakları, genel satın alma gibi temel faaliyetleri destekleyen işletme içi diğer faaliyetlerden oluşmaktadır:

- **İşletme Altyapısı:** İşletme altyapısı, işletmedeki tüm yönetim işlevleriyle, planlama, muhasebe, hukuk ve kalite yönetimi gibi işletmenin tüm değer zincirini desteklemekte olup; önemli bir rekabet avantajı yaratabilecek potansiyele sahiptir.
- **Tedarik:** Tedarik bir işletmenin değer zincirindeki faaliyetlerde kullanılacak olan girdilerin satın alım işlevidir. Satın alınan girdiler, hammaddeler, gereçler ve diğer tüketilebilir girdiler olduğu gibi; makine, ofis malzemeleri ve binalar gibi varlıklar da olabilir. Satın alma işlevi işletmenin tüm temel ve destek faaliyetlerinin değer yaratma süreçlerine katkıda bulunmaktadır ve sadece tedarikten sorumlu birim tarafında değil de işletme genelinde yapılan bir faaliyettir.
- **İnsan Kaynakları Yönetimi:** Değer zincirindeki hem temel hem de destek faaliyetlerini destekleyen insan kaynakları yönetimi, işe alım, eğitim, geliştirme ve ücretlendirme gibi personel ile ilgili tüm faaliyetlerden oluşmaktadır. Ayrıca geleceğe yönelik insan kaynağı planlaması da önemli işlevlerden birisidir.
- **Teknoloji:** Teknoloji, uzmanlık, yöntemler, süreç ve donanımlar olarak diğer tüm değer zinciri faaliyetleri içerisinde ve ortaya çıkan ürünün kendisinde yer almaktadır. Araştırma geliştirme faaliyetini de içeren teknoloji, rekabetçi avantaj elde etmede önemli olmakla birlikte özellikle bazı endüstrilerde rekabetçi avantajın başlıca kaynağıdır. Tüm işletme işlevlerinin yerine getirilmesinde kullanılan her türlü teknoloji ile tüm bu faaliyetlerin yapılmasında ve uyumlaştırılmasında kullanılan bilgi sistemleri de bu kapsamda değerlendirilebilir ve günümüzde artık önemli bir rekabet avantajı olarak kabul görmektedir.

Tüm bu faaliyetlerin değer zincirine olan katkıları ve değer zinciri içerisindeki önemleri endüstriye bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Üretim işletmelerinde üretim süreci kritik önem taşıyan faaliyet olabilirken; ana faaliyet konusu dağıtım olan bir işletme için, içe ve dışa doğru lojistik kritik öneme sahip faaliyetler olabilir. (Porter, 1985: 40)

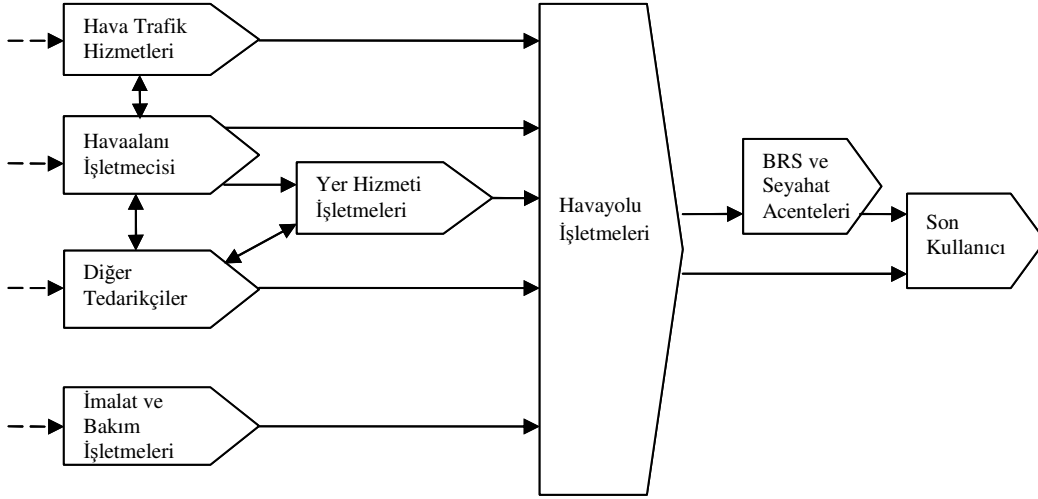
### 3. Havayolu Endüstrisi Değer Zinciri

Hava taşımacılığı insan ve yüklerin havadan taşınarak sağladığı yer ve zaman faydası ile değer yaratmaktadır. Havayolları, taşıma faaliyetinin gerçekleşmesi için havaalanları, hava trafik hizmet birimleri, uçak üreticileri ve bakım işletmeleri gibi endüstride yer alan diğer elemanlarla ilişki içerisinde. Süreçte yer alan tüm elemanlar arasındaki bağlantılar ve eşgüdüm hava taşımacılığı endüstrinin değer zincirini oluşturmaktadır.

Bu değer zinciri sonucunda ortaya çıkan değer, son kullanıcıya sunulan emniyetli ve etkin hava taşımacılığı faaliyetidir.

Havayolu endüstrisi genel özellikleri itibariyle kar marjı düşük bir sektördür. (Morrison ve Winston, 1995: 28; Dempsey ve Gesell, 2006: 111). Havayolu işletmeleri birçok durumda az sayıda tedarikçi ile karşı karşıyadır. Örneğin, dünyada büyük gövdeli uçakların üretimi yalnızca Boeing ve Airbus uçak gövde üreticileri tarafından yapılmaktadır. Buna ek olarak, havayolu işletmeleri alternatifinin çoğu zaman mevcut olmadığı havaalanları, hava trafik hizmetleri ve yer hizmeti işletmelerinden hizmet satın almak durumunda kalmaktadırlar. (Shaw, 2007: 84) Bu durum da yakıt ve sigorta maliyetlerindeki artış eğilimiyle birleştiğinde havayolu işletmelerinin maliyetlerini kontrol etmelerini güçleştirmektedir. Diğer yandan, havayolu işletmeleri birçok şehir çifti pazarında eskiden olduğu gibi rakipsiz değillerdir ve artan serbestleşme eğilimi neticesinde pazara giriş engelleri de günümüzde gitgide ortadan kalkmakta; sektör daha da rekabetçi hale dönüşmektedir. Bu da bilet fiyatlarının gittikçe düşen bir eğilimde olmasına neden olmaktadır. Bundan dolayı ortalama birim gelirler yıllar itibariyle sürekli bir düşüş içerisinde. (Doganis, 2006: 16-17) Dolayısıyla havayolu işletmelerinin maliyetlerini etkin bir şekilde kontrol etme ve rekabetçi piyasada pozisyonlarını güçlendirmeleri açısından değer zinciri analizinin daha iyi anlaşılması gerekmektedir. Havayolu işletmesinin değer zinciri, hava taşımacılığı endüstrisinin değer zincirindeki diğer elemanların değer zincirleri ile bağlantılıdır. Bu sistem endüstrinin değer zincirini oluşturur. Buna endüstride yer alan tüm rakipler de dâhildir. Rakiplerin değer zincirleri birbirlerine paralel olarak düşünülürse de, aynı tedarikçileri kullandıkları durumlarda değer zincirlerinin kesişmesi mümkün olabilir. (Buhalis, 2003: 38)

Günümüzün rekabetçi ve karmaşık ekonomik çevresinde endüstrilerde değer aktarımı doğrusal bir yapıdan daha çok içerisinde yer alan elemanların karşılıklı olarak etkileşimi ile değer yaratılması ve birbirine aktarılması şeklinde oluşmaktadır. (Normann ve Ramirez, 1993: 65-66) Havayolu endüstrisinde de durum benzer şekildedir. Şöyle ki; havayolu işletmeleri havaalanlarının müşterileri olduklarından ve aynı zamanda havaalanlarının diğer müşterileri olan yolcuları taşıdıklarından dolayı aralarında karşılıklı bir değer aktarımı mevcuttur. Aynı şekilde, havaalanı işletmecilerinin faaliyetleri ile hava trafik hizmetlerinden meydan kontrol hizmetleri faaliyetleri eşzamanlı ve etkileşimli olarak hizmet ürettiklerinden birbirlerinden ayrı düşünülmesi olanaksızdır. Buna göre, hava taşımacılığı endüstrisi içerisinde yer alan elemanların değer zincirleri birbirleri ile değişik süreçlerde kesişmektedirler. Ancak, havayolu işletmelerinin almış oldukları hizmet akışı ve son kullanıcılara sunmuş oldukları hizmet açısından bakıldığında; hava taşımacılığı endüstrisinin değer zinciri Şekil 2’de görüldüğü gibi düşünülebilir.



Şekil 2: Hava Taşımacılığı Endüstrisi Değer Zinciri

Şekilde görüldüğü gibi, hava trafik hizmet sağlayıcılarının sunmuş oldukları çeşitli hava trafik hizmetlerinin, havaalanı işleticilerinin sağladığı çeşitli havaalanı hizmetlerinin ve havaaracı imalat ve bakım işletmelerinin ürün ve hizmetlerinin yaratmış oldukları değerler havayollarının değer zincirlerine eklidirler. Meteoroloji, ikram, yakıt sağlayıcıları ile gümrük, göçmenlik, güvenlik gibi hizmetleri sunan otoriteler gibi diğer tedarikçiler de havayolu, havaalanı ve yer hizmetleri işletmelerinin değer zincirlerine bağlı hizmetler meydana getirmektedirler. Bazı havayolu işletmeleri yer hizmeti faaliyetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla sağlarken, bazıları yer hizmeti faaliyetlerini kendi bünyelerinde yapmaktadırlar. Endüstri içerisinde önemli bir büyüklüğe ve uçuş operasyonları için önemli bir işleve sahip olan yer hizmeti işletmeleri havaalanı ve havayolu değer zinciri arasında bir yerde bulunmaktadır. Eğer bu hizmet, havayolu işletmesi tarafından yerine getiriliyorsa havayolu işletmesinin değer zinciri içerisinde; havaalanı işletmeleri tarafından yerine getiriliyorsa havaalanı işletmesinin değer zinciri içerisinde yer alabilecektir.

Havayolu işletmesinin yaratmış olduğu değerın müşterilere ulaşmasına, bilet satan acenteler aracılık etmekle birlikte havayolu işletmeleri kendi satış ofisleri, telefon ve internet aracılığıyla da müşteriye doğrudan ulaşabilmektedirler. Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri (BRS) sunucularının oluşturmuş olduğu ve yönettiği sistemler vasıtasıyla rezervasyon ve bilet satış işlemleri yapılmakta olup, bu sistemler değerın iletiminde önemli bir rol oynamaktadırlar.

#### 4. Havayolu İşletmelerinde Değer Zinciri Analizi

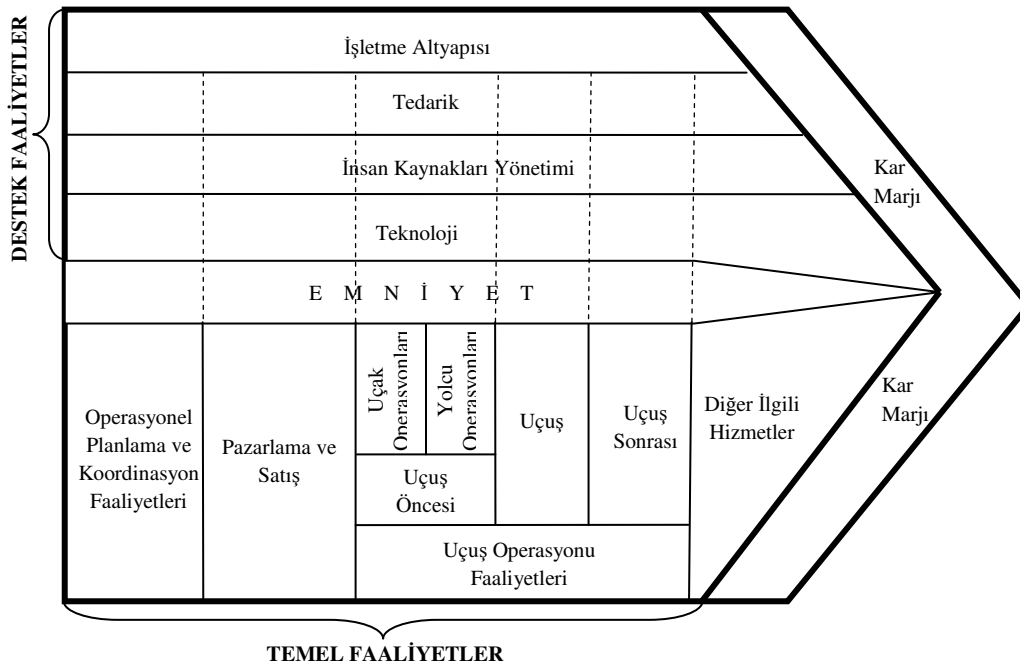
Hava taşımacılığı hizmetinde değer, hizmet alana yer ve zaman faydasını iki türlü sağlamakla elde edilmektedir. Bu değer, ya rakiplerine göre ya daha ucuza hizmet sunumu ile ya da diğer havayolu hizmeti bileşenlerinden en az birisini daha iyi sağlamakla elde edilmektedir. Havayolu hizmetinin öncelikli bileşeni emniyettir. Diğer bileşenlerden bazıları da, yolculuk öncesi ve sonrası hizmetler, yolculuk esnasında sağlanan konfor, frekans, bağlantı kolaylığı olarak sayılabilir. (Nooteboom, 2007: 130) Ancak havayolu hizmeti ileri teknoloji ürünlerinin kullanıldığı ve hizmet süresince hava taşımacılığı sistemindeki diğer elemanlarla da etkileşim sonucunda ortaya çıkan karmaşık süreçler bütünüdür. Bu bakımdan değer zinciri analizi, tüm bu süreçleri ve aralarındaki ilişkileri ortaya koyarak yaratılan değerın anlaşılması ve rekabet avantajının kaynaklarının belirlenmesinde yararlı bir araç olarak görülmektedir.

Orijinal modeli geliştiren Porter, değer zincirindeki temel faaliyetler ve bunların önemlilik derecelerinin endüstriden endüstriye değişiklik gösterebileceğini; örneğin bazı hizmet işletmelerinde dışa doğru lojistiğin büyük ölçüde var olmayabileceği ve buna karşın operasyon sürecinin en kritik değer bileşeni olabileceğini vurgulamaktadır. (Porter, 1985: 40). Her ne kadar değer zinciri modeli, üretim işletmeleri için geliştirilmiş olsa da hizmet işletmeleri kendi süreçlerini göz önüne alarak bu modelden yararlı çıkarımlar yapabilirler. (Buhalis, 2003: 35) Her bir havayolunun değer zinciri, seçmiş olduğu strateji ve maliyet yapıları dolayısıyla rakiplerinden farklılık gösterebilir. Porter'ın kapsamlı rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisini uygulayan düşük maliyetli taşıyıcılar ile farklılaştırma stratejilerine eğilen geleneksel havayollarının değer zincirleri doğal olarak farklıdır. (Porter, 1985: 109)

Havayolu işletmelerinin birer hizmet işletmesi olmaları ve kendilerine has bazı özellikleri bulunması nedeniyle değer zincirlerinin, üretim işletmelerinkinden farklı olduğu düşünülmektedir. Esasında Porter da, değer zincirlerinin yeniden yapılandırılması ile stratejik avantaj elde edilmesi ile ilgili olarak havayolu sektöründen sunmuş olduğu örnekle bu farklılığı bir ölçüde ortaya koymuştur. Bu örnekte Porter, havayolu değer zincirini, Uçuşa kayıt (*check-in*), yolcu hizmetleri, uçak işletme, kabin içi hizmetler, bagaj hizmetleri ve bilet satış faaliyetleri olarak belirtmiştir. (Porter, 1985:108) Bu örnekte, havayolu hizmet sunumunun operasyonel iş akışlarının temel adımları tanımlanmış; ancak üretim işletmelerinin değer zincirlerini gösteren klasik modeldeki temel ve destek faaliyetler ayırımına değinilmemiştir. (Armistead ve Clark, 1993: 225) Stratejik maliyet yönetiminin rekabetçi avantaja olan etkilerini inceledikleri çalışmada Shank ve Govindarajan ise, havayolu işletmelerinin üç aşama sonucunda müşterilere değer sağladıklarını belirtmişlerdir. Bu aşamalar sırasıyla, rezervasyon ve biletleme, bir noktadan diğer bir noktaya



hava aracının işletimi ve uçuş öncesi, uçuş ve uçuş sonrası yolcu hizmetleri olarak sıralanmıştır. (Shank ve Govindarajan, 1993: 65) Bilgi iletişim teknolojilerinin havayolu işletmelerince stratejik ve taktik kullanımını ortaya koyan çalışmada Buhalis, havayolu işletmeleri değer zincirini, havayolu faaliyetlerini Porter'ın klasik modelindeki ana ve alt başlıklara göre gruplandırarak ortaya koymuştur. (Buhalis, 2004: 814) Bu çalışmaların havayolu işletmeleri değer zincirine yaklaşımları inceledikleri konulara paralel kapsamda ele alınmışlarsa da, havayolu işletmelerinin değer zincirleri hakkında genel bir fikir vermektedirler. Tüm bunlardan yola çıkılarak, bu çalışmada, Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri modelinin, tüm bileşenleri göz önüne alınarak, havayolu işletmelerine uygulanabilirliğinin tartışılması hedeflenmekte ve havayolu işletmeleri için revize edilmiş bir model sunulmaktadır.



Şekil 3: Havayolu İşletmeleri Değer Zinciri

Birbiri ile ilintili hizmetler yumağından oluşan havayolu hizmet süreci havayolu işletmelerinin ana faaliyetini oluşturan yolcuların ve yüklerin bir yerden bir yere havadan taşınması faaliyeti, diğer bir deyişle uçuş faaliyeti olarak düşünülebilir. Bu süreç, uçuşun tasarlanması ile başlayan ve uçuşun emniyetle tamamlanması ile sona eren bir dizi faaliyetler zinciri şeklinde gerçekleşmektedir.

Şekil 3'te görüldüğü gibi **emniyet** havayolu işletmelerinin değer zincirinin tam merkezinde yer almaktadır. Değer zincirindeki tüm temel ve

destek faaliyetleri yürütülürken emniyet bilinci ile hareket edilmelidir. Havayolu işletmeleri sunmuş oldukları hizmeti yerine getirirken genel olarak Şekil 3'te görülen temel ve destek faaliyetlerini yerine getirmektedir.

Bu temel faaliyetler üretim işletmeleri için önerilen değer zincirindeki temel faaliyetlerden farklılık göstermektedir. Bu da havayolu ürününün hem hizmet olması; hem de bu hizmetin havayolu ulaştırmasına has karmaşık hizmet süreçlerini içermesinden kaynaklanmaktadır. Havayolu işletmelerinde hizmet üretimi ile hizmetin müşteriye ulaştırılması eşzamanlı olarak gerçekleşmektedir ve ulaştırma başlı başına bir '*deneyim ürünü*' olup kalitesi çoğunlukla tüketim anında değerlendirilmektedir. (Nooteboom, 2007: 129-130) Buna göre üretim işletmelerinin aksine havayolu hizmetinde pazarlama ve satış çabaları uçuşa kayıt işlemlerinin tamamlanmasıyla sona ermektedir. Bundan dolayı bu modelde, pazarlama ve satış faaliyetlerine hizmet üretim süreci olan uçuş operasyonu faaliyetlerinin öncesinde yer verilmiştir. Diğer bir farklılık da havayolu hizmetinin eşzamanlı üretim ve sunum özelliğinden dolayı dışa doğru lojistik faaliyetine yer verilmemesidir. Bunlara ek olarak uçuş operasyonu çok farklı ve karmaşık süreçlerden oluştuğundan bunun uçuş öncesi, uçuş ve uçuş sonrası safhalarına ayrılması bu faaliyetlerin daha ayrıntılı ele alınabilmesi için daha uygun görülmüştür.

Havayolu işletmelerinde temel faaliyetler, operasyonel planlama ve koordinasyon faaliyetlerinden başlayarak, pazarlama ve satış, uçuş operasyonu faaliyetleri ve diğer ilgili hizmetlerle son bulan faaliyetlerdir.

- **Operasyonel Planlama ve Koordinasyon Faaliyetleri:** Bu faaliyetler, bir havayolunun tüm uçuşlarla ilgili genel planlama faaliyetleri ile aynı zamanda tek bir uçuşun planlama ve koordinasyon faaliyetlerini kapsamaktadır. Bunlar, stratejik düzeyden, taktik ve operasyonel düzeye uzanan kararları içeren faaliyetler bütünüdür. Filo yapısının oluşturulduğu filo planlaması, uçuş noktaları ve noktalar arasındaki bağlantı yapısının (*topladığı, noktadan noktaya*) belirlendiği uçuş ağı planlaması, hat, uçuş tarife ve ekip planlaması, uçak, ekipman ve personel ataması, operasyon planlaması gibi uçuş hizmetinin sunulmasından önce yapılması gereken faaliyetlerdir. Bunların bazılarının uçuş başlamadan öncesinden başlayıp tamamlanması gerekirken, bazılarının ise uçuş tamamlanana kadar devamı gerekir. Tek bir uçuşun dispeç edilmesi ve operasyonel koordinasyonu uçuş emniyetle tamamlanana kadar sürmesi gereken bir faaliyettir. Bu açıdan uçuş operasyonu faaliyetleri ile bütünlük biçimde ele alınmaları zorunludur.
- **Pazarlama ve Satış:** Pazarlama faaliyetleri tüm pazarlamanın işlevlerini ve aynı zamanda gelir yönetimi kapsamaktadır. Satış faaliyetleri ise uçulacak hatların ve uçak tipinin belli olmasından

sonra bunun satışa sunulmasını kapsamaktadır. Rezervasyon ve bilet satış, bilet satış acenteleri aracılığıyla veya satış ofisleri, telefon veya internet yoluyla doğrudan yapılabilir.

- **Uçuş Operasyonu Faaliyetleri:** Havayolu işletmeleri değer zinciri içerisinde, dışı doğru lojistik faaliyetleri ve operasyon faaliyetleri iç içe geçmiş durumda olduğundan bunları birbirinden kesin çizgilerle ayırmak güçtür. Bu açıdan, operasyon sürecini uçuşa hazırlık, uçuş esnası ve uçuş sonrası şeklinde bölümlere ayırmanın daha uygun olacağı düşünülmektedir.
  - Uçuşa hazırlık safhası uçağın ve yolcuların uçuşa hazır konuma getirilmelerine kadar geçen süreçtir. Burada operasyonel koordinasyon hizmetlerinin devam eden bölümü ile uçağın yerde almış olduğu hat bakım, güç, temizlik, su ve yakıt ikmali, buzla mücadele hizmetleri; uçak yükleme ve boşaltma hizmetleri, uçak yük ve denge kartlarının doldurulması, körük, merdiven ve köprü hizmetleri ile gibi hizmetler uçak operasyonları olarak düşünülebilir. Yolcuların uçuş kayıtlarının yapılması ve yolcuların uçağa alınması (*boarding*) hizmetleri de yolcu hizmetleri kapsamındadır. Doğrudan havayolunun kendi içerisinde gerçekleştirilebileceği gibi, bunların bazılarının yer hizmetleri işletmeleri ya da bazı durumlarda havaalanları tarafından da sunulması mümkündür.
  - Uçuş esnasındaki hizmetler yolcu uçağın kapısından içeri girdiğinde yolcunun pilot ve/veya kabin ekibi tarafından selamlanması ile başlar ve oturduğu koltuğa yönlendirilmesi ile devam eder. Uçuş boyunca devam eden koordinasyon faaliyeti ile uçuş ekibinin görevlerini yerine getirmesi ile emniyetli bir uçuş faaliyeti gerçekleştirilmiş olur. Emniyet ve konfor başta olmak üzere, kabinde yolculara uçuş süresince verilen her türlü ikram ve son zamanlarda çoğalan kişiye özel ekranlar gibi uçuş içi eğlence hizmetleri da uçuş esnasında kabin ekibi tarafından verilen hizmetlerin önemlilerindendir.
  - Yolcuların bagaj tesliminin eksiksiz ve kısa zaman içerisinde yapılması ve uçuş sonrası transfer hizmetleri uçuş sonrası hizmetlerden sayılabilir.
- **Diğer İlgili Hizmetler:** Uçuş öncesinde ve aktarma noktalarında yolcuların bekleme zamanlarını daha konforlu geçirebilmeleri amacıyla havayolu işletmelerince ya da küresel havayolu işbirliği gruplarınca tesis edilen özel bekleme salonları önemli hizmetlerden birisidir. Kayıp ve hasarlı bagaj işlemleri ile müşteri bağlılık programlarını da içeren müşteri ilişkileri hizmetleri de havayolu değer zinciri bileşenleri içerisinde değerlendirilebilir. Bu ekstra hizmetler havayolu hizmetinin farklılaşmasını sağladığından yarattıkları değer de havayolları için oldukça önemlidir.

Destek faaliyetleri ise, temel faaliyetler farklılaşsa bile tüm işletmelerde benzer olduğu düşünülen ve işletme altyapısı, teknoloji, insan kaynakları, tedarik gibi işletme içi diğer faaliyetlerden oluşmaktadır. Ancak havayolu işletmeleri için bu faaliyetlerden bazıları, pek çok işletmede olduğundan daha geniş kapsamlı yer tutmakta ve farklı işlevsel birimler altında gerçekleştirilmesi zorunlu hale gelmektedir. Örnek olarak, tedarik işlevi havayollarında ticari anlaşmalar, finansman ya da satın alma birimleri tarafından farklı boyutları ile gerçekleştirilmektedir. Bu açıdan bu bölümlendirme işlevsel bir bölümlendirme olarak düşünülmemelidir.

- **İşletme Altyapısı:** Havayolu işletmeleri anlık kritik yönetsel kararların sürekli verildiği ve bu kararların işletmenin geleceğini ciddi biçimde etkilediği düşünüldüğünde yönetim faaliyetinin önemi anlaşılmaktadır.
- **Tedarik:** Havayollarında da tedarik sürecinin etkinliği, verilen hizmetin kalitesi, etkinliği ve zamanlaması açısından önemlidir. Uçak alımı veya kiralanması süreçleri ile birlikte filo planlaması havayolu işletmeleri için kritik kararlardan birisidir. Bununla birlikte diğer havayolları, havaalanları ve yer hizmeti işletmeleri ile yapılan anlaşmalar bu kapsamda değerlendirilebilir ve önemli bir destek faaliyetidir. Tedarik faaliyetleri içerisinde dış kaynak kullanımı ile alınan tüm ürün ve hizmetlerin takibi de yapıldığı düşünülürse tedarik sürecinin işletmenin değer zinciri içerisindeki önemi ve ağırlığı daha iyi anlaşılabilir. Diğer tedarik faaliyetleri de havayolları için önemli maliyet kalemleri içerisinde yer alan sigorta ve yakıt alım anlaşmaları olarak sayılabilir.
- **İnsan Kaynakları Yönetimi:** Havayolu işletmelerinin nitelikli ve bazı alanlarda lisanslı personel bulundurması gereğinden dolayı bu faaliyetin önemi oldukça açıktır. Havayolu işletmelerinin maliyetleri içerisinde önemli bir paya sahip olan insan kaynakları aynı zamanda bir hizmet işletmesi olmasından dolayı havayolunun başarısını ve karlılığını etkileyen en önemli unsurlardan birisidir.
- **Teknoloji:** Havayolu işletmeleri, ileri teknoloji ürünü hava araçlarının ve sistemlerinin kullanıldığı ve tüm karmaşık planlama, koordinasyon ve operasyon süreçleri ile pazarlama ve satış faaliyetlerinin bilgi sistemleri aracılığıyla yapıldığı işletmelerdir. Bunlar düşünüldüğünde emniyet, hız, etkinlik ve rekabet açısından teknolojinin ne kadar merkezi ve kilit bir rol oynadığı görülebilir.

##### 5. Havayolu İşletmeleri İçin Değer Zinciri Analizinin Yararları

Havayolu işletmeleri, diğer tüm işletmeler gibi bir yandan karlılıklarını devam ettirebilmek, diğer yandan da rakiplerine üstünlük kurabilmek için maliyetlerini etkin olarak yönetmeye ve vermiş oldukları hizmeti mükemmel ve farklı kılmaya çabalamaktadırlar. Değer zinciri

analizi, havayolu işletmelerinin karmaşık iş süreçlerini anlamada ve maliyetlerini analiz etmede yararlı bir teknik olarak görülmektedir.

Değer zinciri analizi, ilk olarak işletmenin pazardaki konumunun belirlenmesi açısından önemli olmasının yanında; işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için kendilerinin ve rakiplerinin birer parçası olduğu, birbirine eklenmiş bir takım faaliyetler bütünü anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bunun yanında, stratejik maliyet analizi için de oldukça yararlı olduğu düşünülen değer zinciri analizi, dış kaynak kullanımı, dikey ya da yatay bütünleşme/ayrılma, kıyaslama ve stratejik işbirlikleri kararları için önemli girdiler sağlamaktadır. (Shank ve Govindarajan, 1992: 197; Booth, 1997: 54; Türk, 2004: 242)

Bazı hizmetlerden vazgeçerek maliyetlerini azaltan ve buna bağlı olarak düşük fiyatla hizmet sunan havayolları olan düşük maliyetli havayollarının yanında geleneksel olarak nitelendirilen büyük havayolu işletmeleri de maliyetler üzerinde daha etkin kontrol çabaları vardır. (Şengür, 2004: 39) Değer zinciri analizi maliyetlerin etkin kontrolü için yararlı araçlardan birisidir. Tarihsel eğilimler ve maliyetlerin artışı göz önüne alındığında endüstride uzun dönemli finansal yaşama kapasitesi taşıyıcıların maliyetlerini daha da düşürmelerine ve böylece daha düşük fiyatlar sunabilmelerine bağlıdır. Esasında geleneksel taşıyıcıların da düşük maliyetlilerle mücadele etmek için ağ yapılarını yeniden yapılandırarak ve işgücü maliyetlerini düşürerek düşük maliyet elde etmeye çalıştıkları görülmektedir. (Morrison ve Winston, 1995: 154)

Değer yaratan faaliyetlerin işletme dışındaki bir kaynaktan satın alınması, işletmelerin temel yetkinliklerine odaklanmasını sağlamasının yanında, yalnızca işletme içerisindeki faaliyetlerden değil, değer zincirine eklediği dış kaynakların yetkinlikleri ile de, rekabet avantajını elde etmelerini sağlamaktadır. (Flouris ve Oswald, 2006: 91) Ana faaliyetleri dışındaki faaliyetlerin, mümkün olduğunca dış kaynak yoluyla elde eden sanal havayolları kavramı da bu açıdan dikkat çekmekte ve özellikle düşük maliyetli havayolları tarafından uygulanmaya çalışılmaktadır. (Rhoades, 2003: 183; Doganis, 2006: 283) Havayollarının dış kaynak kullanımıyla sağladıkları değer yaratan faaliyetlerinin giderek artmasıyla birlikte; havayolları değer ağlarını yönetir hale dönüşmektedirler.

İşletmelerin kendi değer zincirlerinin öncesinde, sonrasında ve paralelinde yer alan diğer değer zincirleri incelenerek işletmenin olası dikey ve yatay bütünleşme fırsatlarını değerlendirebilmesi açısından değer zinciri analizi önemlidir. (Shank ve Govindarajan, 1992: 20-21) Havayollarının aralarında oluşturdukları stratejik işbirlikleri ile satın alma ve birleşme kararları sonucunda havayolu değer zincirleri değişime uğramakta ve birbirleriyle kesişmektedir. Böylece havayolları birbirlerinin değer zincirlerinin güçlü yanlarını kendi değer zincirlerine dâhil etmektedirler. Havayollarının endüstri değer zincirinde kendilerinden önce ya da sonra yer alan havaalanları, yer hizmeti işletmeleri, bakım

kuruluşları, havaaracı üreticileri, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri sunucuları ve seyahat acenteleri gibi endüstri değer zincirinin diğer elemanları ile de yapmış oldukları stratejik işbirlikleri ve anlaşmalar da değer zincirlerini etkilemektedir.

Değer zinciri, işletmelere bir yandan rekabetçi çevre içerisinde önemli müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir açığı sunmakta diğer yandan da şirketin değer yaratma sürecinde meydana gelebilecek değişimleri görebilme fırsatı tanımaktadır. (Nicovich ve ark., 2007: 94) Havayolu işletmeleri de rekabetçi bir çevre içerisinde müşterilerine en iyi hizmeti sağlayabilecek farklılaşmayı yaratmak adına değer zincirindeki fırsatları ve tehditleri değerlendirebilmeli ve değişiklik yapabilmelidir. Örneğin, havayolu endüstrisinde son yıllarda yaşanan en büyük değişim bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte biletsiz seyahat ve acenteler yerine doğrudan rezervasyon ve bilet satışının gerçekleştirilmesidir. Bu durum, endüstri değer zinciri ve işletmelerin kendi değer zincirleri içerisinde değişikliği gerektiren bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlantıları en iyi şekilde yönetebilen havayolu işletmeleri rekabetçi avantaj kazanabilmektedirler.

Değer zinciri analizi aynı zamanda müşterilere değer sunmanın daha iyi bir yolu olup olmadığını ve hâlihazırda sağlanan değer artırılmasının yollarını sorgular. (Walters ve Jones, 2001: 321) Sabit veya büyüyen karlılığı yakalamak isteyen işletmeler sadece rakip işletmeler için değil de gittikçe artan müşteri gücü karşısında müşteri odaklı olma yolunu seçmekte ve değer zincirlerini buna göre yeniden yorumlamaktadırlar. (Slywotzky, 1998: 12) Buradan hareketle, işletmeler değer zincirlerini *dışarıdan içeriye* doğru yeniden ele almakta ve müşteriye yaratılacak değerden hareketle işletme yapılarını “değer odaklı” olarak yeniden tasarlamaktadırlar. (Kuyucak, 2007: 84) Değer zinciri analizi bu süreçte işletme için asıl değer taşıyan müşterilerin değer zincirlerini ve müşteri değer zinciri ile işletme değer zinciri arasındaki bağlantıyı ortaya koyabilecek önemli bir araçtır. Kârsız görünen havayolu endüstrisini bu durumdan kurtarabilecek değer yönetimi, yenilikçilik ve yeniden iş tasarımı gibi çabaların gerçekleştirilebilmesi için değer zincirinin iyi anlaşılması ve gerektiğinde müşteri odaklı olarak yeniden yorumlanması gerekmektedir.

## 6. Sonuç

Giderek artan küresel rekabet ortamında yer alan havayolu işletmeleri bir yandan artan maliyet baskısı diğer bir yandan da müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimi anlama ve buna cevap verebilme zorunluluğu ile karşı karşıyadır. Bu ortamda, havayolu işletmeleri için buldukları endüstrinin dinamiklerini kavramak ve doğru hamleleri içeren kararlar alıp uygulayabilmek rekabetçi olabilmenin anahtarlarından birisidir. Değer zinciri analizi bunun için bir çerçeve sunmaktadır. Endüstri değer zinciri

içerisindeki bağlantıların iyi kurgulanması ve yönetilmesi de işletmeye rekabet üstünlüğü katacak hareketlerin içinde yer almaktadır. Bir diğer önemli üstünlük de müşterinin değer zincirine olan bağlantıdır.

Havayolu işletmeleri endüstriyi anlamalarının yanında karmaşık hizmet süreçlerini de değer yaratacak şekilde yeniden tasarlamalı ve stratejilerine uygun hale getirmelidir. Değer zinciri analizi, havayollarında rekabet üstünlüğü için maliyet etkinliğinin sağlanmasında ve farklılaşmanın kaynaklarının belirlenmesinde önemli bir araçtır. Bu çalışmada Porter tarafından ortaya konulan değer zinciri analizinin havayolu işletmeleri açısından ana hatları ile tartışılması hedeflenmiştir. Değer zinciri analizinin havayolu işletmelerine uygulanabilirliğinin görülmesi açısından, bu alanda uygulamaya dönük yeni çalışmaların yapılması yararlı olacaktır.

### **Kaynaklar**

- Armistead, C.G. ve Clark, G., (1993), "Resource Activity Mapping: The Value Chain in Service Operations," *The Service Industries Journal*, 13(4), 221-239.
- Barney, J., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Booth, R., (1997), "Appreciating the Value Before Counting the Cost," *Management Accounting*, 75 (1), 54.
- Buhalis, D.,(2003), eTourism. Financial Times Prentice Hall, 376 s., Harlow, İngiltere.
- Buhalis, D.,(2004), eAirlines: Strategic and Tactical Use of ICTs in the Airline Industry, *Information & Management*, 41, 805-825.
- Busbin, J.W., Johnson J.T. ve DeConinck J., (2008), "The Evolution of Sustainable Competitive Advantage: From Value Chain to Modular Outsource Networking", *Competition Forum*, 6(1), 103-108.
- David, F. R. (2009), Strategic Management. Pearson/Prentice Hall, 326 s., Upper Saddle River, N.J.
- Dempsey, P.S. ve Gesell, L.E., (2006), Airline Management Strategies for the 21<sup>st</sup> Century. Coast Aire Publications, 1042 s., Arizona.
- Doganis, R., (2006), The Airline Business. Routledge, 307 s., New York.
- Evans, N., Campbell, D. ve Stonehouse, G., (2003) Strategic Management for Travel and Tourism. Butterworth Heinemann, 412 s., Oxford.
- Flouris, T.G. ve Oswald S.L., (2006), Designing and Executing Strategy in Aviation Management. Ashgate, 183 s., Hampshire, İngiltere.
- Kuyucak, F., (2007), Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Morrison, S. A., Winston C., (1995), The Evolution of the Airline Industry. Brookings Institution, 169 s., The Washington, D.C.
- Nicovich, S.G., Dibrell C.C. ve Davis P.S. (2007), "Intergration of Value Chain Position and Porter's (1980) Competitive Strategies into the Market Orientation Conversation: An Examination of Upstream and Downstream Activities," *The Journal of Business and Economic Studies*, 13(2), 91-108.
- Nooteboom, B., (2007), "Service Value Chains and Effects of Scale," *Service Business*, 1, 119-139.
- Normann, R. ve Ramirez, R., (1993), "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy," *Harvard Business Review*, July-August, 65-77.

- Porter, M. E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, 557 s., New York.
- Prahalad, C.K. ve Hamel G., (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Rainbird, M., (2004), "A Framework for Operations Management: The Value Chain," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3/4), 337-345.
- Rhoades, D.L., (2003), *Evolution of International Aviation*. Ashgate, 193 s., Aldershot, İngiltere.
- Rothkopf, M. ve Wald, A., (2008). *The Role of Innovation in the Increasingly Commoditized Airline Industry – Insights From Case Studies*, Air Transport Research Society Kongresi, 8-11 Temmuz 2008, Atina.
- Shank, J.K. ve Govindarajan, V., (1992), "Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective," *Journal of Management Accounting Research*, Fall, 179-197.
- Shank, J.K. ve Govindarajan, V., (1993), *Strategic Cost Management*. The Free Press, 271 s., New York.
- Shaw, S., (2007), *Airline Marketing and Management*. Ashgate, 323 s., Hampshire, İngiltere.
- Slywotzky, A., (1998), "The Profit Zone: Managing The Value Chain to Create Sustained Profit Growth," *Strategy & Leadership*, Jul/Aug, 26 (3), 12-16.
- Şengür, Y., (2004), *Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye'deki Uygulamalarının Araştırılması*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Şahin, M., (2007), *Yönetim Bilgi Sistemi*, A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 353 s., Eskişehir.
- Türk, Z., (2004), "Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı: Değer Zinciri Maliyet Analizi," *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(3), 231-253.
- Ülgen, H. ve Mirze, K., (2006), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayınları, 643 s., İstanbul.
- Walters, D. ve Jones P., (2001), "Value and Value Chains in Healthcare: A Quality Management Perspective," *The TQM Magazine*, 13(5), 319-333.