



OTOBÜS İŞLETMELERİNDE GELİR ARTTIRICI YÖNETSEL STATEJİLER

Hakan KARA*

ÖZET

Değişme hızının arttığı küreselleşen bir rekabet ortamında yaşıyoruz. Sosyal, kültürel, politik ve ekonomik amaçlı bütün işletmelerde olduğu gibi, hizmet işletmelerinde de yönetim çalışmalarının başarı ile yürütebilmesinin ilk ve temel işlevi geleceğin kestirilmesi ve düzenlenmesidir. Hizmet işletmeleri, stratejileri seçme ve yürütme yöntemleri açısından, mal üretimine yönelik işletmelerden büyük oranda değişiktir. Bu çalışmamızda hizmet işletmelerinin, mal üreten işletmelerden hangi yönlerden farklı olduğu, otobüs işletmelerinde stratejik çalışmalar ve uygulanabilir stratejiler konu edilmiştir.

GİRİŞ

Günümüz Türkiye'sinde karayolu ulaştırma sektörü gelişmiş bir diğer ulaştırma sektörleri (hava, deniz, demiryolu) içinde en büyük payı almaya başlamıştır. Gelişmiş ekonomik yaşamın aksamadan sürdürebilmesi, karmaşık ve yoğun yaşamın daha düzenli hale getirilmesi ve kolaylaştırılması sektörün sağlayacağı ulaştırma hizmetlerine bağlı hale gelmiştir.

Karayolu ulaştırma sektöründe çok önemli bir yere sahip olan otobüs işletmeciliği, toplu insan taşımacılığı sonucunda toplumun bünyesinde oluşturduğu,

* Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı, Arş. Grv.

ekonomik, sosyal, ve kültürel etkileri göreceli olarak yadsınamayacak kadar önem teşkil etmektedir. Günümüz teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak otobüslerin güvenilirliğinin artması ve bunun yanı sıra taşıma süresinin kısalması ulaştırma hizmetlerinin kalitesindeki artışlar, otobüs işletmeciliğinin gelişim sürecine bir ivme kazandırmıştır.

Otobüs işletmeleri, hizmet işletmeleri olduğu için endüstri işletmelerinden farklı bir görünüm sergilemektedirler. Hizmet işletmelerinde ise girdiler endüstri üretimine göre farklılık göstermektedir. Otobüs işletmelerinde, hizmet üretiminin girdisi olan insan ve insanların bedensel, psikolojik özellikleri ve bunların değişikliklerinin farklı olması, ulaştırma hizmet üretimini de endüstri üretiminden farklı kılmaktadır.

Gerek sanayi gerekse hizmet işletmeleri, verimli faaliyetlerde bulunmak ve içinde buldukları sorunları aşabilmek amacıyla çeşitli yollara başvurdukları bilinen bir gerçektir. İşletmeler bir yandan minimum maliyet bir yandan maksimum kâr elde etmeye çalışmakta, diğer yandan acımasız rekabet koşullarına karşı üstün konuma gelebilmek ve sürekli piyasada kalabilme çabası vermektedirler. Böyle bir çaba, işletmelerdeki üretimi yoğunlaştırmış ve işletmeleri farklı stratejileri uygulamaya yöneltmiştir.

1. HİZMET ÜRETİMİNİN GENEL DEĞERLEMESİ

Üretim sözcüğü birçok kişiye fabrikalar, makineler, montaj hatları gibi imalat yapılan ortamları anımsatır. Yakın zamana kadar üretim ve imalat tarifleri aynı anlamada kullanılmış, üretim yönetimi de yalnızca imalat yapan işletmelere yönelik olarak düşünülmüştür. Günümüzde üretim yönetimi kavram ve teknikleri imalat dışında hizmet ya da servis olarak adlandırılan çalışmalar içinde uygulanmaktadır. Banka, hastane, otel, otobüs işletmeler vb. servis işletmeleri de üretim yönetimi kavram ve tekniklerinin uygulandığı üretim sistemleridir.¹

İmalat sistemlerinde otomobil, televizyon gibi fiziksel bir çıktı ortaya çıkar. Hizmet sistemlerinde ise verilen hizmet yoluyla bireylerin bir gereksiniminin tatmin sağlamak amaçlanır. Bireyden bireye gereksinimlerin değer yargılarının ve beğenilerinin farklılık göstermesi hizmet sistemlerinin tasarımını da güçleştirmektedir.

Hizmet türlerini, işletmelerinin önemini ve özelliklerini, diğer üretim sistemlerinden ayırtedici stratejik özelliklerini açıklamak konuya kavramsal bir çerçeve çizebilecektir.

1.1. Hizmet Türleri

Kapsam ve türleri çok değişik olması nedeniyle, değişik bir bakış açısına göre hizmetler farklı şekillerde sınıflandırılabilir.²

¹ Ali Ekrem ÖZKUL, *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 931, A.Ö.F. Yayınları, No: 501, Eskişehir, Temmuz 1997, s. 332.

² Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1998, s. 436.

a. Hedef pazara göre sınıflama. Bu sınıflamada hizmetin sunulduğu hedef grubun özellikleri ön plana alınmaktadır. Buna göre hizmetler iki grupta incelenir.

i- Kişisel gereksinimlerin karşılanmasına yönelik hizmetler. Kişi veya grupların kişisel gereksinimlerini karşılamaya yönelik hizmetleri ifade eder. Hekimlik, eğitim hizmetleri gibi.

ii. İş gereksinimlerin karşılanmasına yönelik hizmetler. Bir örgütün sorunlarının çözümüne yönelik danışmanlık hizmeti gibi.

b. Hizmet üreticisine göre sınıflandırma. Bu açıdan hizmetleri iki sınıf olarak düşünebiliriz.

i- Üretimi insana dayalı hizmetler: Bu gruptaki hizmetler de kendi içinde üç grupta değerlendirilebilir. Vasıflı elemanlar dayalı hizmetler (doktorluk), yarı vasıflı elemanlara dayalı hizmetler (laborantlık, tamircilik), vasıfsız elemanlara dayalı hizmetler (kapıcılık, kalorifercilik)

ii- Üretimi aletlere dayalı hizmetler: Bu hizmetlerde tam otomatik aletlere dayalı (otomatik araba yıkama), otomatik olmayan ve vasıfsız işgücü gerektiren aletlere dayalı (taksi), uzman kullanıcılar gerektiren aletlere dayalı (bilgisayarlı tomografi) olmak üzere kendi içinde üçe ayrılır.

c. Hizmet alıcısına göre sınıflandırma: Bu yaklaşıma göre hizmetler, üretim sırasında alıcının hazır olup olmamasına göre gruplandırılmaktadır.

i- Üretim sırasında alıcının varlığını gerektiren hizmetler: Yolcu taşıma, doktorluk, danışmanlık gibi.

ii-Üretim sırasında alıcının varlığını gerektirmeyen hizmetler: Eşya taşımacılığı, avukatlık, muhasebecilik gibi.

d. Mal ve hizmete bağımlılığına göre sınıflandırma: Buna göre hizmetler genel olarak iki gruba ayrılır.

i- Bağlı hizmetler: Burada araba tamiri, fotokopi ve bilgisayar bakım hizmetleri ve lokanta gibi bir malın satıcısına bağlı olan veya ameliyat öncesi hazırlık hizmetler gibi daha sonraki hizmete bağlı olan hizmetler olarak üzere iki grup söz konusudur.

ii- Saf hizmetler: Herhangi bir mal veya hizmetin üretim veya satışına bağlı olmayan hizmetler bu grupta yer alır.

1.2. Hizmet İşletmelerinin Önemi ve Özellikleri

Endüstriler genel olarak iki grup şeklinde değerlendirilir. Fabrikasyon olanlar ve olmayanlar, Fabrikasyon olmayan endüstriler tarım, hizmet endüstriler şeklinde kendi içerisinde alt bölümlere ayrılırlar. Hizmet işletmelerinin faaliyet alanları eğitim, bankacılık, kamu hizmeti, sağlık, sigortacılık, pazarlama, otelcilik, lokantacılık, seyahat acenteliği, elektrik, telefon, doğalgaz, ulaşım... şeklinde ifade edilebilir.³

³ Ahmet DİKEN, *Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Konya Ticaret Odası Eğitim ve Kültür Yayınları, No: 8, Konya, 1998, s. 88.

Başlıca hizmet sektörünün özellikleri şu şekilde sıralamak olanaklıdır:

a- Hizmet fiziksel olarak boyutlandırılmaz, tanımlanmaz, ve ölçülemez. Bu özelliği hizmetin statik değil, dinamik oluşundan kaynaklanmaktadır.

b- Hizmet depolanamaz, geri kazanımı olanaklı değildir, bir kez hizmet verildikten sonra tüketilmiş demektir. Ancak tekrar edilebilir.

c- Hizmet insan davranışları ile yönlendirilen bir dizi faaliyetten oluşur.

d- Hizmet bir eşya veya nesne gibi test ve muayene edilemez. Ancak, hizmetin sunumu ve kalitesini etkileyen fiziksel koşullar ve nesnelere test ve muayene edilebilir.

e- Bir eşya için söz konusu olan kullanımı ömrü hizmet için söz konusu değildir. Hizmetin kullanım ömrü değil, sürekliliği olabilir.

f- Hizmetin bir zaman boyutu vardır. Bu boyut bir başlangıç ve bir bitiş noktası olan zaman dilimi ile tanımlanır.

g- Hizmet isteme bağlı olarak verilir. Bu bağlılık iki türlü olur. Birincisi anlık istemin karşılanması, örneğin musluğu çevirdiğiniz zaman suyun akması, telefon ahizesini kaldırıp aradığınız numara ile konuşmanız gibi. İkincisi ise, programlı istemin karşılanması olup, örnek olarak sağlık, bankacılık ve ulaşım hizmetlerinin verilmesini gösterebiliriz.

h- Hizmet sektöründe işgören yönetimi önemlidir. Verilen hizmetin kalitesi üzerinde insan izlerinin etkisi fazladır.

i- Kendisine hizmet verilen biri bunu, hizmeti veren kuruluşun örgütsel hiyerarşisinin ve ücret sıralamasının nispeten alt basamaklarında bulunan işgörenden alır.

Otobüs İşletmeciliği ulaştırma sektörünün bir alt yapısını oluşturduğu için, hizmet işletmeleri arasında yer almaktadır. Ulaştırma sektörü ise, başka sektörlerden aşağıdaki özelliklerle farklı bir boyut kazanmaktadır.⁴

a- Ekonomik krizlere çok fazla duyarlı değildir.

b- İstihdamın kaynağı oluşturmaktadır.

Ulaştırma, ekonomik anlamda elde edilen mal ve hizmetlerin üretim aşamasından, tüketicilere, ulaştırılmasına kadar geçen bütün aşamalara katılan çalışmayı ifade eder. Diğer bir deyişle, sonuç alınabilecek her türlü çalışmaların gerçekleşmesi direkt olarak ulaştırma hizmetine bağlıdır.

Küreselleşen dünyada, hammadde ve yarı mamul maddelerin sanayi merkezlerine aktarılması sonucunda elde edilen kullanılabilir tüketim mallarının, tüketici piyasalarına aktarılmaması sonucunda meydana gelebilecek aksaklıklar varolan ekonomik sistemi tamamen durdurabilecektir.

Ulaştırma sadece ekonomik hareketlilikte kendisini hissettirmez. İnsanların sosyo-kültürel etkinliklerinde sosyal yaşamın şekillenmesinde kendisini hissettiren

⁴ Emine ORHANER, Sezer KORKMAZ, "Türk Ekonomisinde Hizmet Sektörünün Durumu ve Rekabet Gücü", 3. Verimlilik Kongresi (Bildiriler), 14-16 Mayıs 1997, MPM Yay. No:599, Ankara, 1997, s. 453.

ulaştırma, sosyo-kültürel yaşamın vazgeçilmez bir bölümü haline gelmiştir. Bu özelliği nedeniyle ulaştırma, toplumların zorunlu gereksinimleri arasında yer almıştır.

Özetle, ulaştırma hizmetlerinde meydana gelebilecek bir aksaklık, ekonomik yapı içerisindeki varolan ekonomik transferleri güçleştirir, sistemin tam istihdamdan uzaklaşmasına neden olabilecektir.

1.3. Hizmet Üretimini Diğer Üretim Sistemlerinden Ayıran Stratejik Özellikler

Hizmetlerin kendisine özgü özelliklerine bağlı olarak hizmet işletmeleri de mal üreten işletmelere göre bazı farklılıklar göstermektedir. Stratejik uygulamaları üzerinde de oldukça önemli etkiye sahip olan özellikler şu şekilde sıralamak olanaklı olacaktır.⁵

a- Hizmet soyuttur: Buradaki soyut kelimesi “fiziki boyutları olmayan ve beş duyu organıyla algılanamayan” anlamına gelmektedir. Bu görüşle hizmetin en önemli özelliği soyut olmasıdır.

b- Envanter yapılamaz: Hizmet işletmelerinde, hizmetlerin soyut olmasından dolayı depolanamaması yüzünden envanter yapılamaz. Satışlardaki dalgalanmaların üretim üzerindeki etkisi kendisini hemen gösterir.

c- Amaçları, miktar ve kalite ölçüleriyle tanımlama olanağı yoktur: Pek çok hizmet işletmesinin üretiminin kalite standartlarının belirlemek ve kontrol etmek çok zordur. Hizmetin kalitesini ölçmenin bir tek yolu alıcıya sunulurken kontrol etmektedir.

d- Çıktının niteliği ve tüketimi: Mamuller önce üretilip sonra satılırken, hizmetler üretildiği anda tüketilir. Hizmetin pazarlamasında başarı ve başarısızlık, hizmeti üretenle satın alan arasındaki ilişkiye bağlıdır ve ilişkinin niteliği başarıyı doğru olarak etkiler. Bu yüzden hizmet, üreticisindeki ayrılmaz bir bütündür.

e- Çıktının benzerliği: Hizmetlerin temel üretim şekli insan davranışları ile gerçekleşir. İmalat sistemlerinde çıktılar genellikle standartlara göre tanımlanır. Mekanizasyon ve otomasyon yoluyla birbirinin aynısı olan çıktılar elde edilmeye çalışılır. Halbuki, hizmet sistemlerinde standartlar daha azdır ve çıktının değişkenliği yüksektir. Bu yüzden aynı kişinin ürettiği hizmetler bile birbirinden farklı olabilir.

f- Girdilerdeki değişiklik: Hizmet sistemlerinde girdiler tipik bir imalat sistemine göre farklılık gösterir. İnsanların bedensel ve psikolojik özelliklerinin farklı olması değişkenliğin en iyi açıklamasıdır.

g- Emek girdisi oranı: Üretildiği anda tüketilmesi özelliği ve girdilerdeki büyük farklılık nedeniyle hizmet üretimi emek yoğun bir süreç gerektirir.

h- Verimlilik değerlemesi: İmalat sistemlerinde verimlilik ölçümü çıktıların genellikle birbirinin aynısı olması nedeniyle doğrudan olanaklı olabilmektedir. Hiz-

⁵ DİNÇER, s. 438, ÖZKUL s. 323.

met sistemlerinde ise istem değişkenliği ve her istenen çıktının da farklılık göstermesi nedeniyle bu kolay olmamaktadır. Çünkü, hizmetin müşteriye vereceği doyum subjektiftir. Dolayısıyla hizmetleri ölçecek standartlar mevcut değildir.

i- Maliyet hesaplamalarının yapılması güçtür: Hizmet işletmelerinde yukarıda saydığımız özelliklere bağlı olarak maliyetlerin hesaplanması oldukça zordur.

i- Genellikle pazara yakındır: Hizmet işletmeleri, üreten ile satın alan arasında doğrudan ilişki gerektirdiği için pazara yakın olmak zorundadır. Bu özellik, hizmet işletmelerinin faaliyet alanlarının sınırlandırılarak olumsuz bir etki yaparken, müşterilere ve rakiplere yakın olmasına bağlı olarak bazı üstünlüklerde sağlayabilirler.

j- Göreli olarak küçüktür: Hizmet işletmeleri mal üreten işletmeler göre genellikle küçüktür ve pazara yakın olması gerektiği için daha sınırlı bir alanda faaliyet gösterir.

k- Hedef pazarın tanımlanması nispeten zordur: Tıpkı mal üreten işletmelerde olduğu gibi hizmet işletmelerinde de pazarda kaç insanın olduğunu belirlemek, pazarın tanımlanmasında yeterli olmaz.

2. OTOBÜS İŞLETMELERİNDE HİZMET ÜRETİMİ

Hizmet üretiminde direkt olarak kullanılan otobüslerin gelişim sürecini, belirli periyotlar içerisinde izlemek, oluşturulan hizmet üretiminin ulaştığı boyutları görmek açısından yardımcı olacaktır.

Bu gelişmişlik periyodunda George Shillebeer, ilk atlı taşıtı, Londra'da Yorkshire Stinger'den, Morulebone caddesinde 1829'da halka tanıtmıştır. Yaklaşık 160 yıldır, şu an gündemde olan otobüslere uzanan bir gelişme ve genişleme süreci mevcuttur. O günden bu güne kadar girişken, atılgan insanlarda, geçim kaynağı amacıyla nakliyat şirketleri kurmuş ve bugünkü görünümün temelini oluşturmuşlardır. Bu çalışmalardaki erken gelişme şehirlerin coğrafi yapısını belirlemede de yardımcı olmuşlardır. İlk atlı tranvaylar Büyük Britan'ya 1860 öncesinde gelmiştir.⁶

Günümüzde otobüs işletmeleri kara taşımacılığının yarısından fazlasını üstlenmektedir. Kitlesel taşımacılıkta otobüs işletmelerinin katkıları gözle görülür bir şekilde artmaktadır. Otobüs işletmeleri diğer taşımacılık sistemlerine yardımcı olurken servis taşımacılığına da uygun olan bir otobüs işletmesinin şehirlerarası kitle taşımacılığı yanında, değişik çalışma alanlarında da faaliyette bulunabileceğini ortaya çıkarabilmektedir. Bunları şu şekilde ifade etmek olanaklı olacaktır.⁷

a-Şehir ve banliyölerde yapılan hatlı taşımacılık.

b-İnsan ve eşyaları diğer taşımacılık işletme sistemlerine ulaştırma yönü ile sistem besleyiciliği şeklinde özel taşımacılık.

⁶ R. W. FAULKS. *Bus and Coach Operation*. Fifth Edition Butlerand Tanner Ltd. Londra, 1987, s. 4-5.

⁷ *Bus Transit System*. Vehicle Roadway Operation, Alba Bueverlang, Düsseldorf, English translation SNV, Studiengesellschaft, Nohurken, mbh, 1982, s. 10.

c-Ara sıra olan taşımacılık.

Ülkemizdeki otobüs işletmelerini verdikleri hizmet bakımından üç kategoride toplamak olanaklı olabilecektir.

- a-Yakın iki il arasında yapılan yolcu taşımacılığı
- b-Merkez il ve ilçeleri arasında yapılan yolcu taşımacılığı
- c-Uzak iki il arasında yapılan yolcu taşımacılığı

Üretim sözcüğü mal veya hizmet üretmek için yapılan çalışmalara verilen addır. Birçok işletmenin temel işlevi mal ve/veya hizmet üretimi yapmaktır. Üretim yapmak üzere biraraya getirilmiş insan, makine, malzeme, bilgi gibi bileşenlerin oluşturduğu yapı da üretim sistemidir. Üretim sistemleri tasarımı, kuruluş ve işletiminde sistem yaklaşımından hareketle bileşenlerin, ayrı ayrı değil bir bütün olarak ele alınmasını amaçlar. Girdiler ya da üretim faktörleri sisteme dışarıdan alınan bileşenlerdir. Genellikle sistemlerin birden çok girdileri ve çıktıları bulunur. Sistemler, girdi, dönüşüm süreci ve çıktı alımı şeklinde gösterilir.⁸

Çevresel girdiler, genellikle bilgi (enformasyon) ağırlıklıdır ve yöneticilere üretim sisteminin dışarısındaki hususlara ilgili bilgi sağlarlar. Siyasal ve yasal girdiler sistemin çalışmasında uyulması gereken sınırlamalardır. Çevresel girdilerden, Pazar girdileri de benzer olarak bilgi (enformasyon) niteliğindedir.

Hizmetlerin üretimi için gerekli olan girdiler, temel girdi olarak adlandırılır. Bunlar hizmetin içinde yer alan araçlar hizmetin oluşturulmasında kullanılan iş gücü, sermaye malları (tesis, donanım ve aletler) vb. alt yapı hizmetidir.

Dönüşüm (süreç), girdileri amaçlara uygun şekilde çıktıya dönüştürmeye yönelik işlemlerdir.

Çeşitli üretim sistemleri ile girdi-dönüşüm ve çıktı akışı aşağıdaki tabloda örneklendirilmiştir.

SİSTEM	GİRDİ	DÖNÜŞÜM	ÇIKTI
Fabrika	Hammadde	İmalat	Mamul
Lokanta	Müşteri	Yemek-Servis	Tatmin
Hastane	Hasta	Tedavi-Teşhis	Sağlıklı Kişi
Ulaştırma	Yolcu	Taşıma	Yer Değiştirmiş Kişi

Otobüs işletmelerinde, üretim, kaynakların, hizmet oluşturma amacı ile birleştirilmesidir. Kaynakların (işgören, otobüs, servis araçları, sermaye, şubeler, mola esnasında kullanılan binalar vb.) kıt oluşu nedeniyle bu kaynakların, otobüs işletmelerinin ürettiği taşıma hizmetlerinde ekonomik bir şekilde kullanılması gerekir. Otobüs işletmelerinde girdi olarak hizmet üretimine katılan malzemeler başlıca iki türe ayrılabilir.

- a. Dolaylı malzemeler.
- b. Dolaysız malzemeler.

⁸ ÖZKUL, s. 316-322.

Dolaysız malzeme grubunda, otobüsler yer alır. Bunların yer değiştirme özelliği olduğu için ulaştırma son amaç olarak hizmete dönüştürülür. Dolaylı malzeme grubunda ise ulaştırma hizmetinin yürütülebilmesi için, benzin, lastik, yiyecek, içecek gibi tüketilen ya da istihdam edilen işgören, vb. kullanılan diğer malzemeler yer alır. Daha önce ekonomik olmayan bir ulaştırma hizmeti otobüs işletmesi için yeni bir çıktı olabilir. Buna örnek olarak yolcuların beraberinde getirdiği eşyaların taşınması için, organizasyon içerisinde yeni bir taşıma bölümü kurularak, bunların kâr merkezleri haline dönüştürülmesi gösterilebilir.

Otobüs işletmelerinde üretimin amacı, insanların ulaştırma istemlerini doyurmaktır. Bugün yolculuk yapmak isteyen insanlar tarafından istenilen hizmetler çok geniş bir alan kapsamakta ve değişimler göstermektedir. Otobüs işletmelerinin, şubelerinde rezervasyonlar yapıp, biletlerin kesilmesi, otobüslerde insanların rahat ve güvenli yolculuklarının sağlanması için gerekli önlemlerin alınıp, insanların istenildiği yere götürülmesi gibi örnekler verilebilir.

Sonuç olarak, üretimi yalnızca malların yapımı olarak düşünmemek aynı zamanda hizmetlerin üretimi veya yapılması olarak da düşünmek ve kabul etmek gerekmektedir. Bu durumda, otobüs işletmelerinin amaçlarına ulaşabilmesi için insan gereksinmelerini karşılayabilecek hizmetleri oluşturma işlemi üretim olmaktadır.

3. OTOBÜS İŞLETMELERİNDE GELİR GETİRİCİ STRATEJİK ÇALIŞMALAR

Otobüs işletmelerinin birinci derecede ki işlevi, evinden uzaklara gitmek isteyenlere ulaştırma hizmeti sağlamaktır ve bu hizmeti en ayrıcalıklı ürünüdür. Birçok otobüs işletmesinde koltuk satışları en büyük ve tek gelir kaynağıdır. Aynı zamanda koltuk satışları, değişmez biçimde, en yüksek kâr oranı veren ve otobüs işletmelerin çalışma kârının ana payına sahip olan en kârlı stratejik gelir kaynağıdır.

Otobüs işletmelerinde gelirlerinin oluşabilmesi için üç temel bileşenin geçerlilik kazanması gerekmektedir. Bu bileşenleri aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır.

- a-Koltuk sayısı
- b-Şube hizmetleri
- c-Otobüsün seyahat sürecinde sunduğu hizmetler

Bunların her biri otobüs işletmelerinin gelirlerinin oluşmasında farklı derecelerde, Koltuk gelirlerinin kaynağı müşterilerin ulaştırma istemlerinin karşılanmasına yönelik temel hizmetleri sunmaktadır. Bu nedenle koltuk sayısı, şube hizmetleri ve otobüsün seyahat sürecinde verdiği hizmetleri, otobüs işletmelerinin stratejik bir bütünlüğü ve ulaştırma çalışmalarının ayrılmaz bileşenleri olarak görmek yerinde olur.

a- Koltuk Sayısı: Otobüs işletmelerinin müşterilerinin büyük bir bölümü, koltukları birkaç saatten birkaç haftaya veya aylar öncesinden ayırtabilmektedirler. Müşteriler kişisel rezervasyon istemlerini, telefon vb. sistemleri kullanarak yapabilmektedir.

Koltuk kullanımı sözleşmesi otobüs işletmesi ile müşteri arasında koltuk rezervasyonunun yapıldığı andan başlayan, müşterinin ulaşmak istediği yere kadar süren ve ikili ilişkiye dayalı birçok ilişkiler doğurur. Önceden rezervasyon, otobüs işletmeleri tarafından hem yasal anlamda hem de iş anlayışına göre bir sorumluluktur ve koltuk satışlarının gelire dönüştürülebileceği bir sistemi gerektirmektedir.

b- Şube Hizmetleri: Otobüs işletmelerinin oluşturduğu ulaştırma işlevinin önemli bir kısmını da, otobüs işletmelerinin ön büro işlemleri olarak adlandırılan ve çalışmaların bütünüyle bir bileşen olarak ulaştırmada örgütsel bir hizmet sunan şube hizmetleri oluşturur.

Ulaştırmada ile ilgili, otobüse ilişkin varış ve ayrılışlarda müşterilere ön bilgi ve hizmet verme, şube hizmetlerinin ortak yönlerindedir. Gelen müşterileri karşılama, bagajları ile ilgilenme, ulaştırma ile ilgili bilgi verme, otobüs kalkış zamanlarını kontrol altında tutma vb. birinci derecedeki sorumluluklarındandır.

Otobüsün ayrılış zamanlarından başlamak üzere şubeler otobüs ve özellikleri, ulaşım hattı, hat üzerindeki mola yerleri ve diğer hizmetler ve özellikleri için temel bilgi kaynağını oluşturmaktadırlar.

Bazı otobüs işletmelerinde diğer müşteri hizmetleri de şubeler tarafından yerine getirilmektedir. Örneğin gazete, dergi, broşür ve diğer küçük istemler şubeler tarafından sağlanabilir.

Şube hizmetlerinin sağlanması, farklı büyüklük, tip ve standartlarındaki otobüs işletmeleri arasında büyük ölçüde farklılık göstermektedir. Dolayısıyla müşteri istemlerinin direkt olarak karşılanmasında şube özellik ve hizmetleri koltuk satışlarını etkileyebilir. Müşteri için ön kaniya varma şube ve hizmetlerinin sunumu ile bağlantılı olacaktır.

c- Otobüsün Ulaşım Süresince Verdiği Hizmetler: Bu bileşenin temel işlevi, koltuklarda ulaşım hizmetinden yararlanmaya çalışan müşterilere hizmet vermesidir. Kendi otobüsleri içinde, müşteri koltuklarına verilen hizmet, otobüsün bakımı, denetimi ana sorumlulukları arasındadır.

Otobüs koltuğunu satın alan müşteri, otobüsle ulaşım hizmetinden yararlandığı zaman süresince, en yüksek doyum sağlamaya ister. Bu hizmetlerin zamanında da gerektiği oranda yerine getirilmesi, otobüs işgörenleri (kaptan, hosthostes, muavin) sorumluluğunda bulunmaktadır.

Otobüsün ulaşım sürecinde verdiği hizmetlerin başında otobüs, içi, koltuk ve teçhizatın temizliği, yiyecek ve içeceklerin servisi, güvenlik gelmektedir.

Bu belli başlı özelliklerden tatmin olmuş müşteri potansiyel müşteri grubunu oluşturabileceği için gelecek günlere ilişkin koltuk satışlarını olumlu yönde etkileyip gelir artırımına etki edebilecektir.

Bu üç çalışma, otobüs işletmesinin ve amacının kompleksliğinin bir işlevidir. Otobüs işletmesinin kompleksliği ise, çeşitli kombinasyonlar içinde sunulan birçok hizmet ve tesislerle ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktaların bir kâr merkezli odaklar biçimine sokulması bir bütün olarak otobüs işletmesini değerlendirip, uygulama getirisi olan stratejileri benimsemesiyle doğru orantılı olacaktır.

4. OTOBÜS İŞLETMELERİNDE UYGULANABİLİR YÖNETSEL STRATEJİK YAKLAŞIMLAR

Otobüs işletmelerinde hizmet özelliği gereği, soyut ve geçici bir çalışma olduğu için, çoğu zaman doğrudan veya onun kullandığı araçlarla üretilmeli ve orada tüketilmelidir. Bu durum, otobüs işletmelerini, mamul üreten işletmelerin rekabet avantajlarından mahrum bırakmaktadır. Yine de mamul üreten işletmelerde olduğu gibi, otobüs işletmelerinde de rekabet üstünlüğü sağlayarak stratejik çalışmaların gelirlerini arttıran uygulanabilir stratejiler bulunabilmektedir.⁹

a- Ekonomiklik Derecesini Arttırma: Otobüs işletmelerinin gerçek kapasiten ve kapasite artırımından yararlanma olanağı bulunmaktadır. Küçük kapasiteli otobüsler yerine, büyük kapasiteli veya çift katlı otobüslerden yararlanabilirler. Şubelerini küçük yapmak yerine büyük yapmak suretiyle sadece bilet satışı değil, yiyecek, içecek satan büfeler, restoranlar inşa ederek müşterilerin buralardan yararlanması suretiyle işletmenin ekonomik getirileri artırılabilir.

b- Hizmet Çeşitlendirme: Otobüs işletmelerinde hizmet çeşitlendirmesi ve geliştirilmesine olanaklarına sahip olabilir. Özellikle sunduğu ulaştırma hizmetlerini çeşitlendirmesi önemli bir strateji olarak kullanılabilir. İstemlerin azaldığı, alternatif ulaştırma sistemlerinin geliştiği, otomobil sahipliği oranının arttığı vb. nedenlerle atıl durumlarda kalabilecek otobüslerden, diğer işletmelerin işgörenlerini taşıma, turistik seferler düzenleme, başka hatlara yönelme gibi farklı hizmet çeşitlendirmesi yapılarak tesislerin ve diğer sabit yatırımların sinerjisinden yararlanılabilir.

c- Maliyetleri Düşürme: Otobüs işletmelerinin ulaştırma hizmet üretimleri analiz edilerek müşteri hizmetlerinde doyumu etkilemeyecek ve üretime artı bir değer yaratmayan çalışmaların kaldırılmasıyla maliyetler azaltılmış olunur. Çift katlı otobüslerde birinci sınıf ve ikinci sınıf veya otobüslerin özelliklerini göre ayrı fiyat uygulamaları yapılabilir. Gerçekte, bu uygulamalarda temel ulaşım hizmeti aynıdır. Ancak birinci sınıflarda biraz daha geniş koltuk, daha fazla yiyecek ve içecek sunulması, gazete, dergi okuma olanaklarının tanınması, yemek servisi gibi ekstra sunumlarla sınıflar farklılaştırılabilir.

d- Fiyatlarla Rekabet Yapma: Otobüs işletmelerinde hizmet alımları çoğu kez isteğe bağlıdır ve müşteri tarafından kolayca ertelenebilir. Fiyatlandırma, otobüs işletmelerinde az kullanılacak stratejik bir silahtır. Ancak fiyatlandırma stratejilerin kullanılmayacağı anlamına gelmez. Rekabetten ötürü işletmeler fiyat indirerek rekabet sağlama yoluna gidebilirler.

⁹ DİNÇER, s. 441.

e-Yeni Ulaştırma Hizmeti Geliştirme: Yeni bir ulaştırma hizmetinin satımı için öncelikle müşteriler ikna edilmelidir. Böyle bir özellik gereği müşteriler tarafından ulaştırma hizmetinin hemen kabullenilmesi zamana bağlı olduğu için hizmet sunmanın maliyeti çok yüksektir. Bununla birlikte, yeni bir ulaştırma hizmeti otobüs işletmelerine bazı rekabet üstünlükleri verebilir. Diğer taraftan otobüs işletmelerinin, yeni ulaştırma hizmetlerini taklit etmesi oldukça kolay olduğu için rekabeti uzun süreli korumak güçleşebilecektir.

f- Şirket Ele Geçirerek Büyüme: Otobüs işletmeleri rakiplerini ele geçirerek büyüyebilirler. Diğer rakiplerine göreceli olarak üstünlük sağlayan otobüs işletmelerinde (sabit ve döner sermaye, otobüs, şube ve potansiyel müşteri fazlalığı gibi) bu strateji daha kolay uygulanabilir.

SONUÇ

Değişen ve küreselleşen rekabetin yıkıcı etkilerden kurtulmak ve amaçlarına varmasını kolaylaştıracak açıklamaya çalıştığımız stratejilerden başka stratejilerinde olabileceği de bir gerçektir.

Kullanılan strateji içindeki kişilerin ve işletme dışındaki çevrelerin gösterecekleri tepkileri ve davranışları büyük ölçüde etkileyecektir. Ancak hiçbir strateji yalnız başına ve sürekli izlenme yoğun olan bir stratejisi olamaz. Yöneticinin karşı karşıya bulunulan duruma uygun bir stratejiyi veya stratejiler kombinasyonunu seçmesi gerekir.

Yöneticinin stratejinin başarısı, seçeceği stratejiyi etkileyecek iç ve dış etmelerin etkilerini göz önünde bulundurarak stratejik planlamadaki etkinliğini de kullanma hususundaki becerisine bağlıdır.

KAYNAKÇA

- Bus Transit System, Vehicle Roadway Operation, Alba Bueverlang, Düsseldorf, English Translaton SNV, Studiengesellse-holf, Nohurken, mbh, 1982.**
- DİKEN Ahmet, Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi, Konya Ticaret Odası Eğitim ve Kültür Yayınları, no: 8, Konya, 1998.**
- DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı, Beta basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1998.**
- FAULKS R.W., Bus and Coach Operation, Fith Edition Butlerand Tanner Ltd., Londra, 1987.**
- ORHANER Emine, KORKMAZ Sezer, "Türk Ekonomisinde Hizmet Sektörünün Durumu ve Rekabet Gücü", 3. Verimlilik Kongresi (Bildiriler), 14-16 Mayıs 1997, MPM Yay. No:599, Ankara, 1997.**
- ÖZKUL Ali Ekrem, Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 931, A.Ö.F Yayınları, No: 501 Eskişehir, Temmuz 1997.**